

## BOSHQARUV PSIXOLOGIYASINING DOLZARB MUAMMOLARI VA ULARNI HAL QILISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI.

Karimova Zebo Qodirovna

Toshkent Kimyo Xalqaro universiteti

Namangan filiali 2-bosqich magistranti

Email: [zebokarimova@gmail.com](mailto:zebokarimova@gmail.com). Tel.+998939150070

**Annotatsiya:** Mazkur maqola boshqaruv psixologiyasining zamonaviy davrdagi eng muhim muammolarini, ularning tashkilot rivoji va rahbarlik samaradorligiga ta'sirini hamda ularni hal etishda qo'llanilayotgan ilg'or yondashuvlarni tahlil qiladi. Raqamlashtirish, globallashuv, xodimlar motivatsiyasi, yetakchilik uslublarining o'zgarishi, stress boshqaruvi va korporativ madaniyat transformatsiyasi kabi masalalar psixologik nuqtai nazardan izohlangan. Ilmiy adabiyotlar tahlili asosida boshqaruv psixologiyasi oldida turgan asosiy muammolar aniqlanadi va ularni bartaraf etishga qaratilgan zamonaviy psixologik metodlar, treninglar, kouching, neyropsixologik yondashuvlar hamda raqamli texnologiyalarni qo'llash imkoniyatlari ko'rsatib beriladi. Natijada boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** boshqaruv psixologiyasi, motivatsiya, yetakchilik, stress boshqaruvi, korporativ madaniyat, konfliktologiya, kouching, zamonaviy boshqaruv, raqamli transformatsiya, emotsional intellekt.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ.

**Аннотация:** В статье анализируются важнейшие проблемы психологии управления в современную эпоху, их влияние на организационное развитие и эффективность лидерства, а также передовые подходы к их решению. Такие вопросы, как цифровизация, глобализация, мотивация сотрудников, изменение

стилей руководства, управление стрессом и трансформация корпоративной культуры, рассматриваются с психологической точки зрения. На основе анализа научной литературы выявляются основные проблемы, стоящие перед психологией управления и показаны возможности применения современных психологических методов, тренингов, коучинга, нейропсихологических подходов и цифровых технологий, направленных на их устранение. В заключении разработаны научно-практические предложения по повышению эффективности управления.

**Ключевые слова:** психология управления, мотивация, лидерство, управление стрессом, корпоративная культура, конфликтология, коучинг, современный менеджмент, цифровая трансформация, эмоциональный интеллект.

#### **CURRENT PROBLEMS OF MANAGEMENT PSYCHOLOGY AND MODERN APPROACHES TO THEIR SOLUTION.**

**Abstract:** The article analyzes the most important problems of management psychology in the modern era, their impact on organizational development and leadership effectiveness, as well as advanced approaches to their solution. Issues such as digitalization, globalization, employee motivation, changing leadership styles, stress management, and corporate culture transformation are examined from a psychological perspective. Based on an analysis of scientific literature, the main problems facing management psychology are identified and the possibilities of applying modern psychological methods, training, coaching, neuropsychological approaches, and digital technologies aimed at eliminating them are demonstrated. In conclusion, scientific and practical proposals for improving management efficiency were developed.

**Key words:** management psychology, motivation, leadership, stress management, corporate culture, conflict management, coaching, modern management, digital transformation, emotional intelligence.

Kirish. Boshqaruv psixologiyasi tashkilotda inson omilining mohiyatini, xodimlarning xulq-atvori, motivatsiyasi, qaror qabul qilish mexanizmlari, rahbar va jamoa o'rtasidagi munosabatlarni o'rganuvchi fan sohasi hisoblanadi. Zamonaviy tashkilotlar jadal o'zgarayotgan sharoitda faoliyat olib borayotganligi sababli, rahbarlardan yuqori psixologik bilim va kompetensiyalar talab etilmoqda. Raqamlashtirish, global raqobat, turli avlod vakillarining bir jamoada ishlashi, pandemiya davri tajribasi, masofaviy mehnat shakllari kengayishi boshqaruv psixologiyasiga bo'lgan ehtiyojni yanada oshirdi.

Boshqaruv jarayonida uchraydigan asosiy muammolar — xodimlarning motivatsiya pasayishi, stress va burn-out sindromi, kommunikatsion to'siqlar, ijtimoiy-psixologik muhitning barqaror emasligi, rahbarning emotsional intellekti pastligi, konfliktlarni noto'g'ri boshqarish, hamda zamonaviy yetakchilik uslublari bilan bog'liq qiyinchiliklardir.

Ilmiy adabiyotlar boshqaruv psixologiyasi muammolarining murakkabligini bir nechta omillar bilan izohlaydi:

Motivatsiya nazariyalari va ularning amaliy qo'llanishi

Maslou, Gersbergning ikki omilli nazariyasi, MakKlellandning ehtiyojlar konsepsiyasi, keyingi davrlarda esa Deci & Ryan'ning o'z-o'zini belgilash nazariyalari xodimlarning ichki va tashqi motivatsiyasini boshqarish ahamiyatini ko'rsatadi. Adabiyotlarga ko'ra, rahbarlar ko'pincha ichki motivatsiyani rivojlantirish o'rniga faqat moddiy rag'batga tayanadi.

Yetakchilikning transformatsion va tranzaksion modellari

Burns, Bass, Kouzes va Posner tadqiqotlari transformatsion yetakchilikning samarali ekanligini, ammo amalga oshirish jarayonida psixologik to'siqlar ko'p uchrashini ko'rsatadi. Zamonaviy adabiyotlar emotsional intellekt va kouching yondashuvlarining yetakchilik samaradorligiga ta'sirini ta'kidlaydi.

Konfliktologiya va tashkiliy iqlim

Rahbarning kommunikativ kompetensiyasi yetarli darajada bo'lmagan hollarda, ish jamoasida yashirin va ochiq konfliktlar yuzaga kelishi mumkin. Thomas–Kilmann modeli, Deutsch nazariyalari boshqaruvdagi yechim strategiyalarini taklif etadi.

Boshqaruv psixologiyasi zamonaviy menejment tizimining ajralmas qismi bo'lib, rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, mehnat motivatsiyasi, muloqot, nizolarni boshqarish, jamoa psixologiyasi kabi jarayonlarni o'rganadi. Globallashuv, raqamli transformatsiya, mehnat bozoridagi keskin raqobat sharoitida inson omili tashkilot muvaffaqiyatining asosiy mezoniga aylanib bormoqda. Shu bois boshqaruv psixologiyasidagi dolzarb muammolarni aniqlash va ularni hal etishga qaratilgan zamonaviy yondashuvlarni ishlab chiqish amaliy ahamiyatga ega.

Boshqaruv psixologiyasining dolzarb muammolari

Birinchidan, ko'plab tashkilotlarda rahbarlik uslubi va xodimlar ehtiyojlari o'rtasidagi nomutanosiblik kuzatiladi. Avtoritar yoki faqat buyruq asosidagi boshqaruv uslubi zamonaviy xodimlarning erkin fikrlash, ishtirokchilik, ijodkorlik va hurmatga asoslangan munosabatlar talabiga mos kelmaydi. Natijada ishga bo'lgan motivatsiya pasayadi, tashabbuslar susayadi, ichki norozilik kuchayadi.

Ikkinchidan, ish joyidagi stress va emotsional zo'riqish darajasi ortib bormoqda. Normadan ortiq yuklama, qisqa muddatlarda yuqori natija kutish, noaniqlik va barqarorlikning yetishmasligi xodimlarda professional kuyish (burnout), bezovtalik, agressiya yoki apatiya holatlarini keltirib chiqaradi. Bu esa nafaqat individual salomatlik, balki butun jamoaning psixologik iqlimiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Uchinchidan, samarali muloqot yetishmasligi ham dolzarb muammolardan biridir. Rahbar tomonidan vazifalar, maqsadlar va kutilayotgan natijalar aniq tushuntirilmasligi, fikr-mulohazalar almashinuvi (feedback) madaniyatining sustligi, tinglay olmaslik ko'nikmasining zaifligi ish jarayonida noto'g'ri tushunishlar, tushkunlik va ishonchsizlikka sabab bo'ladi.

To'rtinchidan, kundan-kunga kengayib borayotgan masofaviy va gibrid ish formatlari boshqaruv psixologiyasiga yangi muammolarni olib kirdi. Onlayn muloqot vositalaridan foydalanish qulay bo'lsa-da, jamoaviy birdamlik, o'zaro ishonch,

“tashkilotga mansublik tuyg‘usi”ni shakllantirish ancha qiyinlashdi. Rahbarlarning ko‘pchiligi masofadan turib jamoani ruhlantirish, ularning holatini psixologik jihatdan sezish va qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha yetarli kompetensiyaga ega emas.

Beshinchidan, ko‘plab tashkilotlarda konfliktlarni boshqarish madaniyati yetarli darajada shakllanmagan. Nizolar ko‘pincha yashirin shaklda kechadi, ochiq va konstruktiv muhokama o‘rniga shaxsga o‘tish, g‘iybat, passiv agressiya ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Bu esa jamoada salbiy psixologik fonni kuchaytirib, hamkorlikni susaytiradi.

Dolzarb muammolarni hal qilishning zamonaviy yondashuvlari

Birinchidan, zamonaviy boshqaruv psixologiyasi rahbarlardan emotsional intellekt (EI) darajasini oshirishni talab qiladi. Emotsional intellekt – bu o‘z his-tuyg‘ularini anglash va boshqara bilish, boshqalarning emotsiyalarini sezish, empatiya ko‘rsatish va muloqotni moslashtirish qobiliyatidir. EI yuqori bo‘lgan rahbarlar xodimlar kayfiyatini nozik sezadi, stress holatlarini vaqtida aniqlaydi, qo‘llab-quvvatlovchi fikrlar beradi va nizolarni yumshoq yo‘l bilan bartaraf eta oladi.

Ikkinchidan, motivatsiya bilan bog‘liq muammolarni hal etishda shaxsga yo‘naltirilgan motivatsion tizimlar qo‘llanilmoqda. Bir xil rag‘bat barcha xodimlarga birdek ta’sir qilmaydi. Shu sababli rahbarlar xodimlarning ehtiyojlari, qadriyatlari, kasbiy maqsadlari va shaxsiy hayotidagi ustuvorliklarni hisobga olgan holda differensial yondashuvni qo‘llashi zarur. Moddiy rag‘bat bilan bir qatorda e’tirof, ishonch bildirish, professional o‘shish imkoniyatlari, ijodiy erkinlik kabi nomoddiy omillar ham tizimli qo‘llanilishi kerak.

Uchinchidan, zamonaviy boshqaruv jarayonida kouçing va mentorlik yondashuvlari katta ahamiyat kasb etmoqda. Kouçing – bu xodimning ichki salohiyatini ochish, maqsadlarini aniqlashtirish va ularga erishishga yo‘naltirilgan psixologik hamrohlik jarayoni. Mentorlik esa tajribali mutaxassisning yosh yoki kam tajribali xodimga amaliy yordam ko‘rsatishi, kasbiy va shaxsiy rivojlanishda yo‘l-yo‘riq berishiga asoslanadi. Bu yondashuvlar xodimlarda o‘ziga bo‘lgan ishonchni oshiradi, mas’uliyat va sodiqlikni kuchaytiradi.

To‘rtinchidan, konfliktlarni samarali boshqarish uchun mediatsiya, murosali yechim topish, “yutdi–yutdi” (win–win) strategiyalari keng qo‘llanilmoqda. Rahbarlar faqatgina nizoni bostirish emas, balki uning chuqur sabablarini aniqlash, barcha tomonlarning manfaatlarini inobatga olgan holda adolatli yechim topishga intilishi lozim. Bu borada ochiq muloqot, faol tinglash, shaxsga emas, muammoga qaratilgan tanqid tamoyillari muhim hisoblanadi.

Beshinchidan, raqamli transformatsiya sharoitida psixodiagnostika va HR-analitika vositalari tobora ommalashmoqda. Onlayn testlar, psixologik so‘rovnomalar, xodimlar kayfiyatini monitoring qilish platformalari, ishlash indikatorlarini tahlil qiluvchi dasturlar orqali jamoaning psixologik holati bo‘yicha muntazam ma‘lumot olish mumkin. Bu ma‘lumotlar rahbarga stress nuqtalarini, konflikt o‘choqlarini, motivatsiya pasaygan bo‘limlarni erta bosqichda aniqlash va oldini olish choralarini ko‘rish imkonini beradi.

Oltinchidan, masofaviy va gibrid ish sharoitida korporativ madaniyatni raqamli muhitda qo‘llab-quvvatlash zarur. Onlayn “jamoalar uchrashuvlari”, virtual kofebreaklar, norasmiy suhbatlar, jamoaviy onlayn treninglar, tanlovlar va challenge’lar xodimlar o‘rtasida ijtimoiy aloqalarni mustahkamlashga xizmat qiladi. Bunda rahbarning ochiqligi, tez-tez muloqot qilishi, jamoaga minnatdorlik bildirish madaniyati alohida rol o‘ynaydi.

Rahbar shaxsiyati va psixologik savodxonligining o‘rni

Boshqaruv psixologiyasidagi muammolarni hal etishda rahbar shaxsi, uning qadriyatlari, dunyoqarashi, psixologik savodxonligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Zamonaviy rahbar:

Faqat buyruq beruvchi emas, balki jamoaning lideri va murabbiysi bo‘lishi;

Xodimlarni nazorat qilishdan ko‘ra, ularni ilhomlantirish va qo‘llab-quvvatlashga ko‘proq e‘tibor qaratishi;

O‘z ustida ishlash, psixologik treninglarda ishtirok etish, fikrlarni tahlil qilish, tanqidni qabul qila olish kabi sifatlarni rivojlantirishi zarur.

Rahbarning psixologik savodxonligi qanchalik yuqori bo'lsa, u shunchalik nozik vaziyatlarda ham to'g'ri qaror qabul qila oladi, jamoada sog'lom psixologik iqlim yaratadi va tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga zamin hozirlaydi.

Umuman olganda, boshqaruv psixologiyasining dolzarb muammolari – motivatsiya pasayishi, stress darajasining ortishi, muloqotning sustligi, konfliktlarning kuchayishi, masofaviy ish sharoitida jamoaviy birdamlikning susayishi – zamonaviy tashkilotlar uchun jiddiy chaqiriq bo'lib qolmoqda. Ushbu muammolarni hal etishda emotsional intellektga asoslangan boshqaruv, shaxsga yo'naltirilgan motivatsion yondashuvlar, kouçing va mentorlik, konstruktiv konfliktologiya, raqamli psixodiagnostika va HR-analitika kabi zamonaviy yondashuvlar yuqori samaradorlikni namoyon etmoqda.

Rahbarlarning psixologik madaniyatini oshirish, boshqaruv jarayonida insonparvarlik va hamkorlik tamoyillarini ustuvor qilish, jamoa psixologiyasiga muntazam e'tibor qaratish zamonaviy menejment tizimining asosiy talabidir. Shunday yondashuvgina tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish, inson kapitalidan to'liq va samarali foydalanish hamda barqaror rivojlanishni ta'minlashga xizmat qiladi.

### **Xulosa**

Boshqaruv psixologiyasi zamonaviy tashkilotlarning barqaror rivojlanishi uchun eng muhim omillardan biridir. Motivatsiya, stress, kommunikatsiya, yetakchilik va korporativ madaniyat bilan bog'liq muammolarni psixologik jihatdan to'g'ri hal etish boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Shuningdek, raqamli transformatsiya sharoitida rahbarlar tomonidan zamonaviy yondashuvlarni qo'llash, xodimlarning psixologik farovonligini ta'minlash va insoniy omilni to'g'ri boshqarish tashkilot raqobatbardoshligining asosiy kafolati hisoblanadi.

Rahbarlar uchun emotsional intellekt va kouçing bo'yicha muntazam treninglar yo'lga qo'yish.

Xodimlar motivatsiyasini oshirishda ichki rag'bat omillariga ustuvorlik berish.

Stressni boshqarish bo'yicha psixologik yordam tizimini joriy etish.

Tashkilotlarda korporativ qadriyatlar tizimini shakllantirish va mustahkamlash.

Yetakchilikning transformatsion modelini keng joriy etish.

Konfliktlarni boshqarishda mediatsiya va konstruktiv muloqot usullaridan foydalanish.

Raqamli vositalardan foydalanishda psixologik xavfsizlik siyosatini ishlab chiqish.

#### Adabiyotlar.

1. Robbins, S. P., & Judge, T. A. **Organizational Behavior**. Pearson Education, 2019.
2. Yukl, G. **Leadership in Organizations**. Pearson, 2013.
3. Luthans, F. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. McGraw-Hill, 2015.
4. Miner, J. B. **Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**. Routledge, 2015.
5. Herzberg, F. **Work and the Nature of Man**. World Publishing Company, 1966.
6. Maslow, A. **Motivation and Personality**. Harper & Row, 1954.
7. McGregor, D. **The Human Side of Enterprise**. McGraw-Hill, 1960.
8. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. **Organizational Behavior and Management**. McGraw-Hill, 2016.
9. Greenberg, J. **Behavior in Organizations**. Pearson, 2010.
10. Bass, B. M., & Riggio, R. **Transformational Leadership**. Psychology Press, 2006.
11. Kets de Vries, M. F. R. **The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise**. FT Prentice Hall, 2001.
12. Bolman, L. G., & Deal, T. E. **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership**. Jossey-Bass, 2017.
13. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Jossey-Bass, 2011.