

**RAHBAR FAOLIYATIDA IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK  
XUSUSIYATLARNING BOSHQARUV JARAYONIGA TA’SIRI*****Djalilova Maftuna Murodjon qizi****Toshkent shahridagi Puchon Universiteti magistranti*

**Annotatsiya:** Bu maqolada salbiy va ijobiy, ijtimoiy-psixologik xususiyatlarning boshqaruv jarayoniga ta’siri hamda rahbarlar uchun ulardan foydalanish usullari haqida fikr yuritilgan.

**Kalit soʻzlar:** Faoliyat, boshqaruv, rahbar, ijtimoiy, psixologik, iroda, mas’uliyat, xususiyat, xodim, koeffisient.

Insonlarning ijtimoiy mavqeyidan qat’iy nazar, ya’ni u xodim yoki rahbar bo’ladimi ularning mehnat faoliyatiga ta’sir ko’rstatuvchi ichki va tashqi omillar har doim topiladi. Bu omillarning vujudga kelishi va ularning ta’sir darajasi ijobiy yoki salbiyligi har bir insonning o’ziga hamda yonidagi sherigi, jamoadoshi va xodimlariga bog’liq bo’ladi. Gap shundaki har qaysi odam tug’ilgandan to ma’lum ijtimoiy darajasigacha o’zida shu davrgacha mujasamlashtirgan psixologik refleks, temperament va tipologik xususiyatlari hamda turli qamrovga ega aqliy ko’nikmalarini, bilimlarini xatti-harakatlari davomida namoyon qilib boradi. Bu fikrlardan anglashiladiki o’z-o’zida asosiy e’tibor doimgidek rahbar shaxsiga qaratiladi.

Boshqaruvchi rahbarlarga xos ijtimoiy-psixologik xususiyatlarni ijobiy mazmun kasb etishi faqat rahbarlarnigina emas, jamiyatning ham yutug’idir. Rahbarlar ma’naviyatli, madaniyatli, mahoratli, salohiyatli, qat’iy sabotli va mukammal irodaviy sifatlarga ega bo’lishi bugungi kun talabidir. Albatta aytib o’tilgan sifatlarga ega bo’lish juda yaxshi. Ulardan o’rinli foydalana olish esa jamoa harakatlar natijasining hamda jamoa psixologik muhitining yanada ijobiylashuvi uchun zamin yaratadi. O’z navbatida bu holat o’zaro munosabatlarda, rahbarga bo’lgan hurmat ko’rsatkichida va uning nufuzida bilinadi.

Rahbar kadrning nufuzi barqaror iroda subyekti ekanligini har qaysi harakat va faoliyatda namoyish qilishda o’z ifodasini topadi. Shaxslar aro munosbatda ish tuyg’uni keltiradi, insonni inson tomonidan to’g’ri idrok qilishga sharoit tug’diradi, individual uslubni shakllantiradi, obro’-e’tibor ma’naviy boylik bo’limidan ishlab chiqarish samaradorligining omili, iliq psixologik muhitning mexanizmi hisoblanadi. Shaxsning irodasiga quyidagi talablar qo’yiladi:

- irodaviy kuch-quvvatning mujassamlashuvi;
- boshqaruv faoliyatining mashaqqatlari bilan maqsadga intilish va sobidqadamlik;

- tashabbus, mustaqillik, ijodiylik;
- dadillik, jasoratlik, to'sqinlarni pisand qilmaslik; - vazminlik, esankiramaslik, o'zini-o'zi qo'lga ola bilishlik; intizomlilik, o'zini-o'zi udda qila olish va boshqalar.

Bular tarif berilgani kabi subyektiv jihatdan faoliyat samaradorlik omili hamda iliq psixologik muhit mexanizmi uchun asos bo'ladigan talablardir. Nega aynan birgina xususiyat butun boshli faoliyat mexanizmi sifatida qaralmoqda? Bunga sabab faoliyatdan anglashilgan holatda shaxs irodasiga hamohang tarzda burch, mas'uliyat, o'ziga bo'lgan ishonch hissi ortib boradi. Bunday xislatlar esa turli rahbarlarda turlicha ravshda namoyon bo'ladi. Boshqaruv psixologiyasida shu kabi xislatlarni va yondashuvlarni yuzaga chiqarish, rivojlantirish masalalari tadbiq etiladi.

Takidlanganidek ta'sir omillari qatoriga psixologik bilim va holatni asosiy jihat sifatida kiritish ilmiy asosga egaligi boshqaruv jarayoni hamda rahbar-xodimlar uchun manfaatlidir. O'z o'rnida ilmiy asoslanish boshqaruv psixologiyasida ijtimoiypsixologik usullar orqali o'rganiladi.

Ijtimoiy-ruhiy usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talabini qondirish orqali boshqarishni bildiradi. Boshqacha qilib aytganda, sotsial-ruhiy metodlar ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik iqlimni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir. [3:141] Jumladan, bunday usullar orqali boshqaruv jarayoni, rahbar-xodim munosabatlari, jamoa uchun foydali xususiyatlar bilan birga ijtimoiy-iqtisodiy, ijtimoiy-ruhiy muhit inqiroziga sabab bo'luvchi omillar nazariy hamda amaliy jihatdan ko'rib chiqiladi va saralanadi. Masalan, Gellap institutining 782 rahbari o'rtasida o'tkazgan so'rov natijalariga ko'ra menejerning kuchli va kuchsiz tomonlari aniqlandi.

- a) rostgo'ylik va to'g'rilik;
- b) boshqalar bilan yaxshi munosabatda bo'lish;
- c) mehnatsevarlik;
- d) aqllilik;
- e) iqtisodiy faoliyatni bilish;
- f) liderlik;
- g) yuqori darajadagi ma'lumotga ega bo'lish.

Zaif tomonlari:

- a) qarashlar cheklanganligi;
- b) boshqa odamlarni tushuna olmaslik;
- c) boshqalar bilan ishlay olmaslik;
- d) qat'iyatsizlik;
- e) tashabbusning yo'qligi;
- f) mas'uliyatni o'z bo'yniga olmaslik. [4:220]

Albatta har bir rahbar mukammal darajadagi shaxs emas. Barcha rahbarlarda yuqoridagi kabi yaxshi va yomon tomonlar bo'ladi. E'tiborlisi esa faoliyat davomida yaxshi tomonlarni rivojlantirish yomon tomonlardan voz kechishidir. Bular o'zo'zidan bo'lmaydi. Ma'lum vazifa yoki harakat natijasida yuzaga chiqqan jihat doim etiborda bo'lishi kerak. Bunda, rahbar faoliyat tahlili hamda o'zini-o'zi baholash salohiyatiga tayanadi. Shuningdek, chuqur egallangan nazariy bilimlarning amaliyotda ko'p qo'llanilishi katta tajriba manbayi bo'lib xizmat qiladi.

Yangi zamon talablariga mos siyosiy madaniyat, ma'naviyat, yangicha fikrlovchi, mushohada yurutuvchi, vatanparvar, fidoiy, irodali fuqarolar yetishib chiqishining bosh omillaridir. Bu haqda Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimov "Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch" kitobida quyidagi qimmatli fikrlarni o'rta tashlaydi: "Insonning ma'naviyati yuksalishi bilan irodasi ham kuchayib boradi, desak, yangilishmagan bo'lamiz. Iroda - bu aslida mustahkam ishonch demakdir. Irodasi baquvvat odam o'ziga ishonadi va har qanday murakkab vazifani ham o'z zimmasiga olishdan qo'rqmaydi. Shuning uchun ham yuksak irodali insonga suyanish mumkin"<sup>1</sup>.

Fikrlarimiz boshida keltirib o'tkanimizdek va birinchi Prezidentimiz I.A.Karimov ta'kidlaganlaridek har bir inson uchun iroda asosiy ijobiy xususiyatdir. Aytib o'tilgandek irodali shaxsda burch, mas'uliyat, o'ziga bo'lgan ishonch, qattiyat ham shakllanadi va har qaysi faoliyat harakatini samarali, ijobiy bo'lishida xizmat qiladi. Qattiyat hamda o'ziga bo'lgan ishonchi, zamonaviy qilib aytganda shaxsiy motiv darajasi esa harakatchanlik koeffisientini <sup>2</sup> jadallashtiradi.

Inson faoliyati aniq maqsadga erishishga yo'naltirilgan. "Motiv-maqsad" munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda, motiv - odamni faoliyatga undaydigan, maqsad-mazkur faoliyat natijasida erishishga intiladigan bosqichdir. Shunday qilib, motiv inson xulqining ichki harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi. Insonning ishga munosabati, shuningdek, uning hayotdagi muvaffaqiyatlarining umumiy darajasi motivatsiya darajasiga bog'liq. Rahbarning eng muhim xislati - odamlar faoliyati motivlarini tahlil qila bilish. Har bir kishining kelajagini oldindan ko'rish, mutaxassisni muayyan ishni bajarishga qiziqtirish, uning tabiiy moyilliklarini hisobga olishdir. [6:109]

Rahbarlarning motivatsion tahlili boshqaruvga ta'sir qiluvchi eng asosiy omillardan biri. Chunki rahbar tomonidan xodimga yuklatilgan vazifaning tez va sifatli bajarilishidan tashkilot ham jamoa ham manfaatdor bo'ladi. Vazifaning tez va sifatli bajarilishi esa rahbarga bog'liq. Rahbar vazifaning qandayligini bilishi va uni qaysi xodimga topshirishi yechimning negizidir. To'g'ri xodimlarning vazifaviy vakolati turlicha. Lekin rahbar qaysi xodimining tajribasi va ishga moyillik darajasini

<sup>1</sup> Haydarov A. Siyosiy madaniyat mas'uliyati. - Toshkent, - "Tafakkur" 2009, - 176 bet

<sup>2</sup> Koeffisient – (lot.coefficiens, coefficientis – yordam) 1. (matematik) Biror matematik o'zgarma yoki ma'lum ko'paytuvchisi. 2. (fizik) Biror fizik xossani miqdor jihatdan belgilovchi ko'paytuvchi.



aniq bilishi - bu yarim natija hisoblanadi. To'g'ri tanlangan xodimga motivatrlik xislatidan foydalanib qiziqtirish va rag'batlantirish berish esa rahbarning zimmasida hamda bu ijobiy natijaga asos bo'ladi. Rahbar ham vakolat va odob me'yorlariga tayangan holda xizmat va vazifalar majmuyini amalga oshiradi. Rahbarlik odobi ijtimoiy-ruhiy xususiyatlarning birlamchi omili bo'lib xizmat qiladi.

Rahbarlik odobi yuksak ma'naviy, madaniy, axloqiy me'yor, talab va tamoyillar bo'lgan erkinlikka asoslanadi. Rahbar nafaqat o'zi erkin bo'lishi, balki sherigining, o'zi ishlayotgan jamoa a'zolarining ham erkinligini hurmat qilishi lozim. [7:24]

Darhaqiqat, odob me'yorlariga amal qilish har qanday munosabatda birinchi o'rinda turadi. Erkinlik esa ma'lum me'yoriy chegaralar asosidagi xususiyat. Sababi o'zaro hurmat, yosh ko'rsatkichi, tajriba va shu kabi ko'plab jihatlar muvozanat omilidir. Albatta erkinlik kerak. Rahbar vazifani topshiryotganda va qabul qilyotganda vakolati va ma'lum erkinligidan foydalanishi zarur. Xodim esa vazifani bajarish davomida istalgan uslub va ijodiy hamda amaliy erkinligidan foydalanishlari zarur.

Rahbarlik mahoratining muhim jihati muomala madaniyatidir. Yoqimli va muloyim suhbat olib borish tadbirkorlikda, rahbarlikda katta yutuqqa olib keladi.

Nafaqat boshqaruvda, rahbarlik balki har qanday holatda muomala madaniyati insoniylikning asosiy jihatidir. Rahbarlarning muomala madaniyati esa uning jamoadagi mavqeyini belgilaydigan va munosabatlarda hurmatini oshiradigan xususiyatdir. Rahbarlar jamoa va xodimlar bilan doimiy vakolat doirasida muomala qilishi biroz noto'g'ri. Chunki rahbar xodimlari bilan xodimining tajribasi, bilim darajasi va uning xislatlaridan xabardor bo'lishi kerak. Bular esa turli suhbatlar va muomala natijasida yuzaga chiqadi. Rahbar mumolasida samimiylik, vazminlik asosiy xususiyat. Xodimlarning rahbarga bo'lgan hurmati va ishonchi samimiylik hamda vazminlik xislatlari orqali mustahkamlanadi. Rahbarlar muomala jarayonida yolg'ondan foydanmasliklari muomala munosabatlarini ijobiy va uzoq vaqt davom etishiga xizmat qiladi.

Rahbar turli muassasalar bilan o'zaro ma'lum munosabatlarga kirishishlari, hamkorning ko'ngliga yo'l topa olishi zarur. Bu haqda rahbarlik ilmining nazariyotchilaridan biri Deyl Karnegi shunday degan: "Siz sherigingiz bilan u qiziqqan masalalar yuzasidan gaplashing, shunda ishingiz baroridan keladi".

Karnegining bu fikrlari qiziqarli va juda o'rinli. Chunki rahbarlar muassasa va tashkilot nomidan turli shartnoma va kelishuvlarga erishishi muhim. Bunday holatda esa hamkor yoki sherikning dunyoqarashidan va uning manfaatlar qiziqishidan kelib chiqib munosabat o'rnatishi qaysidir jahatdan foydali bo'ladi. Xodimlar bilan munosabat qilishda ularning ijtimoiy iqtisodiy va oilaviy holatidan ma'lum darajada xabardor bo'lishi yanada kerakli omil bo'ladi. Umuman olganda hamkorlarning, xodimlarning qiziqishlari, yutuqlari, muammolari va oilaviy ishlarini bilishi hamda

tashkilot ishlariga aralashtirmagan holda rivojlantirishga yordam berishi, hal qilishi ikki tomon uchun ham manfaatlidir. Chunki shaxsiy masalalarning ishga xalaqit berish darajasi yuqor bo‘ladi. Ayniqsa, oilaviy masalalar.

Oilaviy muhitning rahbar kayfiyatiga ta’sirini, hatto uning xodimlariga bo‘lgan munosabatda aks etishini inkor etish qiyin. Shu munosabat bilan oilaviy hayotning ichki qonunlari, oiladagi o‘zaro munosabat shakllari haqida xabardor bo‘lish rahbarning o‘z-o‘zini boshqarish imkoniyatini kengaytiradi. [10:64] Albatta bu to‘g‘ri. Uyidan oilaviy masalalar sababli kayfiyatsiz yoki stress holatda ishga kelgan rahbar tabiiy ravishda jamoa psixologik muhitini salbiy tomonga yo‘naltirib yuborishi hech gap emas. Xodimlar esa muamolarini o‘ylab o‘z vazifasini sifatsiz bajarishi ijtimoiy, iqtisodiy va psixologik muhitning buzilishiga yo‘l qo‘yadi. Ayrim rahbar va xodimlar esa uyiga vazifa va topshiriqlarini umumiy ma’noda ishlarini olib borishlari oilaviy muhitning buzilishiga ham olib kelishi mumkin. Sababi oilaga ajratilishi kerak bo‘lgan vaqt yana ishga sarflansa inson asab tizimiga va psixologik holatiga ta’sir qilmay qolmaydi. Asosan rahbarlar oilaviy masalalar qurshovida qoladi. Chunki doimiy mas’uliyat uni tutib turadi. Rahbarlar lavozimi ko‘tarilgani sayin bunday holatlar yana ortib boradi.

Xulosa qilib aytganda faoliyat davomida har qaysi rahbarlar muomala madaniyati va odob me’yorlari rioya qilishlari kerak. Nazariy va amaliy tajribaga tayanishlari hamda ortiqcha asabiylashishdan yiroq bo‘lishlari, jamoaviy va oilaviy masalalarni o‘z o‘rnida hal qilishlari boshqaruv jarayoning rivojlanishi uchun xizmat qiladi.

### Foydalanilgan adabiyotlar

1. K.B.Axmedjanov. A.X.Xolov. Yosh rahbar kadrlarda samarali qaror qabul qilish ko‘nikmasini shakllantirish. O‘quv qo‘llanma // Toshkent. –“Tafakkur qanoti”, 2020. 96 bet
2. To‘ychiyeva S. Boshqaruv texnologiyalari. O‘quv qo‘llanma // Toshkent. “Navro‘z” nashriyoti, 2020. 148 bet
3. Rahmatullayeva N, Kamolov A. Ijtimoiy menejment. // O‘quv qo‘llanma. - T.: “Iqtisod-Moliya”, 2017. - 288 b
4. Haydarov A. Siyosiy madaniyat mas’uliyati. - Toshkent, –“Tafakkur” 2009,- 176 bet
5. E.G‘. Nabiyeu, D.N. Rahimova, Sh.N. Mavloniy. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. // O‘quv qo‘llanma. - T.: “Akademiya” nashriyoti, 2006. - 252 b
6. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. // - Toshkent: “Yangi asr avlod”, 2016. - 132 b