

**OLIV TA'LIM TIZIMIDA FAOLIYAT YURITAYOTGAN  
RAHBARLARNING BOSHQARUV USHLUBLARINI O'RGANISHNING  
IJTIMOIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI**

*Tilavov Muxtor Xasan o'g'li*

*Buxoro davlat universiteti*

*Psixologiya va sotsiologiya kafedrasida o'qituvchisi*

*Annotatsiya: Boshqaruv shaxs faoliyatini rivojlantirish imkoniyatini beradi. Boshqaruv uslublaridan vaziyatga qarab foydalanish ko'nikmasini har bir rahbarda shakllantirish lozim bo'ladi. Buning uchun rahbar barcha boshqaruv uslublarini puxta egallagan bo'lmog'i talab etiladi. Fikrimizcha, bunday tadqiqotlarning o'tkazilishi boshqaruv psixologiyasi fanini yangi ma'lumotlar bilan boyitgan bo'lar edi.*

*Kalit so'zlar: boshqaruv, boshqaruv uslublari, rahbar, personal, tashkilot, boshqaruv ko'nikmalari, bilish jarayonlari, liberal, demokrat, avtoritar, individual psixologik xususiyatlar.*

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ  
СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В  
СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Тилавов Мухтор Хасан угли*

*Бухарский государственный университет*

*Преподаватель кафедры психологии и социологии*

*Аннотация: В статье рассматриваются основные понятия психологии управления, социально-психологические особенности разных стилей управления, их достоинства и недостатки, а также их позитивная роль в обеспечении эффективной организации управления персоналом.*

*Ключевые слова: управление, стили управления, руководитель, персонал, организация, управленческие навыки, познавательные процессы, либеральные, демократические, авторитарные, индивидуально-психологические особенности.*

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE STUDY OF  
MANAGEMENT METHODS OF LEADERS OPERATING IN THE SYSTEM  
OF HIGHER EDUCATION**

*Tilavov Muxtor Xasan ugli*

*Bukhara State University*

*Teacher of the Department of psychology and sociology*

*Annotation: Administration gives opportunity to develop personal activity. It is important to develop managerial skill of using the methods of administration according to the situation. In order to do this a manager is required to acquire all methods of administration.*

*Key words: management, management styles, leader, personal, organization, management skills, cognitive processes, liberal, democratic, authoritarian, individual psychological characteristics.*

Mavzuning dolzarbligi. Jamoani boshqarish – ijodiy ish bo'lib, u rahbarning shaxsiga, uning boshqaruv ko'nikmalariga va boshqaruv uslubiga bog'liq holda kechadi. Boshqaruv faoliyati amaliyotida har qanday rahbarda o'ziga xos bo'lgan individual uslub shakllanadi va mazkur uslub nafaqat rahbarning kasbiy kompetentligi asosida, balki uning shaxs sifatleri (xarakteri, qobiliyati, qadriyatlar yo'nalishi, ustanovkalari va h.) asosida ham ishlab chiqiladi.

□ Aksariyat hollarda rahbarlik uslubi u yoki bu rahbarning madaniyat va qadriyatlar

yoʻnalganligi darajasiga bogʻliq holda shakllanadi. Rahbarlik uslubini belgilab beruvchi uch guruh omillar farqlanadi:

□ boshqaruv subʼekti sifatida rahbarning shaxs xususiyatlari (uning individual boshqaruv qonsepsiyasi, qadriyatlar tizimi, boshqaruv faoliyatiga nisbatan tayyorgarligi, kasbiy-lavozimiy pozitsiyasi, boshqaruv rollaridan birini qabul qilganligi va shunga oʻxshash shaxs sifatleri va h.);

□ boshqaruv obʼektlarining xarakteristikallari (konkret hodimlar va professional jamoa xarakteristikallari);

□ tizimli-tashkiliy yoki boshqaruv omillari (masalan, yuqoridagi rahbarning ish uslubi, oʻz vakolatlarini amalga oshirishda rahbarning tashkiliy —erkinligi darajasi, boshqaruv meʼyorlari va xulq-atvor qoidalari; qaror qabul qilish boʻyicha mavjud boshqaruv jarayonlari, hal etilayotgan vazifalarning xususiyatlari va yuzaga kelgan vaziyat).

□ Rahbar ish uslubining asosida individual boshqaruv konsepsiyasi, yaʼni uning hodimlarga taʼsir koʻrsatishning turli tuman metodlariga nisbatan subʼektiv munosabati va mazkur metodlar samaradorligini baholashning asl holatga adekvatligi darajasi muhim rol oʻynaydi [1].

□ —Rahbarlik uslubi – boshqaruvning mazmunini, shakllarini, vositalarini va usullarini belgilaydigan belgilar toʻplami boʻlib, jamoa oldiga qoʻyilgan maqsadga erishishga taʼsir koʻrsatadi [1,123]. Shu munosabat bilan kadrlar menejmentida uchta asosiy nazariya mavjud boʻlib, ularga quyidagilar kiradi: X va Y (D.Mak-Gregor) va Z nazariyasi (U. Ouchi).

□ X nazariyasining qisqacha mazmuni:

□ Aksariyat hodimlar ishni yoqtirmaydilar va iloji boricha undan qochishadi.

□ Aksariyat hodimlarga maʼmuriy, iqtisodiy va psixologik bosim oʻtkazibgina ishni bajarishga majbur qilish lozim.

□ Aksariyat hodimlar ijrochi boʻlishni afzal koʻradilar va masʼuliyatdan qochadilar. Y nazariyasining mazmuni:

□ Aksariyat hodimlar uchun ish istalgan narsa hisoblanadi.

□ Hodimlar maqsadga intilish va oʻz oʻzini nazorat qilish qobiliyatiga va maqsadlarga erishishning strategiyasini mustaqil holda aniqlash mahoratiga ega boʻlishadi.

□ Hodimlar masʼuliyat bilan oʻz kompetensiyalari doirasida mustaqil holda qarorlar qabul qilishga intilishadi.

□ Hodimlarning manfaatdorligi ularni ragʻbatlantirish tizimiga bogʻliq. Z nazariyasining mazmuni:

□ Tashkilotdagi har bir hodimga gʻamxoʻrlik qilish zarur.

□ Hodimlarni boshqaruv qarorlarini tayyorlashga va qabul qilishga jalb etish zarur.

□ Hodimlarning davriy almashinishini taʼminlash maqsadga muvofiq.

Metodika.

Amaliyot va ilmiy tadqiqotlar Y va Z nazariyalarining X nazariyasiga nisbatan afzal ekanligini koʻrsatayapti. Rahbarning Y va Z nazariyalariga assolangan holda ish yuritishi hodimlarni boshqarishning samarali uslublarining shakllanishiga olib kelishi hamda boshqaruv faoliyatida yuksak ijobiy natijalarni qoʻlga kiritish imkonini berishi mumkin. Psixolog olimlardan R. Bleyk va Dj. Mutonlar (AQSh) hodimlar bilan samarali ishlash rahbarlik uslubida ikkita omilning qoʻshilishiga bogʻliq holda kechishligini isbotladilar: — ishga eʼtibor va —hodimlarga eʼtibor. Ularning fikriga koʻra, boshqaruvda yaxshi natijalarga erishish uchun eʼtiborning ishlab chiqarish natijalariga va bir vaqtning oʻzida ijobiy axloqiy-psixologik muhitni taʼminlashga qaratish lozim boʻladi [2,54]. Boshqaruv psixologiyasi muammolariga bagʻishlangan ilmiy adabiyotlarda boshqaruv uslublarining tipologiyasi odatda uchta koʻrinishda belgilanadi: — avtoritar, — demokratik va — liberal uslublar. Mazkur tasnif umumiy yoʻnaltiruvchi xarakterga ega boʻlib, amaliyotning koʻrsatishicha, uslubning real paydo boʻlishi rahbar bilan hodim oʻrtasidagi shakllangan munosabatlarga, yechilayotgan masalalarning tuzilishi va

murakkabligiga va rahbar lavozim vakolatlari mazmuniga bog'liq holda kechadi.

1-jadval

Rahbarlarni «ideal rahbar» timsoliga bergan baholari

T/n №	"Ideal" rahbar bo'lishi kerak...	Munosabatlar bevosita foiz (%) hisobida					Rang
		« Aniq shunday»	«Deyarli shunday»	«Aytish qiyin»	«Deyarli unday emas»	«Yo'q unday emas»	
1.	Faol, g'ayratli	79,3	19,5	1,1	—	—	9
2.	Talabchan	85,1	12,6	2,3	—	—	6
3.	Yaxshi tashkilotchi va rahbar	86,2	12,6	1,1			5
4.	Vazmin	86,2	12,6	1,1	—	—	4
5.	O'ziga ishongan	57,5	33,3	9,2	—	—	14
6.	His — tuyg'uli	60,9	32,2	5,7	1,1	—	13
7.	Kirishimli	82,8	14,9	2,3	—	—	7
8.	Xodimlarni tushunadigan	92,0	5,7	2,3	—	-	2
9.	Mehribon	73,6	19,5	4,6	1,1	1,1	11
10.	Muloyim	24,1	23,0	31,0	13,8	8,0	18
11.	Talantli	48,3	39,1	11,5	1,1	—	16
12.	Serqirrali	74,7	23,0	1,1	1,1	—	10
13.	Adolatli	88,5	10,3	1,1	—	—	3
14.	Haqiqatgo'y	95,4	3,4	—	1,1	—	1
15.	Quvnoq tabiatli	46,1	35,6	17,2	1,1	—	17
16.	Yoqimtoy	50,6	40,2	9,2	—	—	15
17.	Xayrixoh	81,6	16,1	2,3	—	—	8
18.	Hazil — mutoyiba hissiga ega	59,8	34,5	5,7			12

Empirik tahlil.

Quyida boshqaruv uslublari to'g'risida qisqacha tushuncha beramiz.

1. Rahbarlikning avtoritar uslubi. —Avtoritar rahbar barcha ishlab chiqarishning birlamchi va ikkilamchi masalalari to'g'risida to'liq ma'lumotni talab qiladi, shaxsan o'zi qaror qabul qiladi, jamoaning fikri bilan o'rtoqlashmaydi. Boshqaruvdagi asosiy metodlari – buyruq berish, talab qilish, sanksiyalar berish, mukofotlardan mahrum qilish va hz. Ishning manfaatlarini odamlarning manfaatlaridan ustun qo'yadi, muomalada buyruq ohangi ko'proq kuzatiladi.

Qat'iy nazoratning mavjudligi bois mazkur boshqaruv uslubi ishda yuqori natijalarni qo'lga kiritish imkoniyatini beradi, masalan, foyda, ishlab chiqarish unumdorligi, mahsulotning yaxshi sifati.

Biroq mazkur boshqaruv uslubida ham ma'lum kamchiliklar mavjud va ularga quyidagilar kiradi:

- hodimlarning fikrlari inobatga olinmagani sababli xato qarorlar qabul qilish ehtimoli ortadi;
- hodimlar ijodkorligining va tashabbusining bo'g'ilishi, yangiliklarni kiritish qiyinchiligi, hodimlar faoliyatsizligi, rivojlanishning to'xtab qolishi;
- hodimlarning o'z ishidan, jamoadagi holatdan noroziligi;
- personalning ruhiy va jismoniy salomatligiga zararli ta'sir ko'rsatadigan nosog'lom psixologik muhit [3.187].

2. Boshqaruvning demokratik (jamoaviy, kollegial) uslubi. Mazkur uslub rahbarlikning demokratik tamoyillariga asoslanadi. — Demokrat rahbar – maqsadga intiluvchan, bosiq, ko'pchilikning fikriga tayanadigan, o'z hodimlarini

oqilona tarbiyalaydigan kishi hisoblanadi. Boshqaruv qarorlari muammoni muhokama qilish asosida, hodimlarning fikr va tashabbuslarini inobatga olgan holda qabul qilinadi. Qabul qilingan qaror ham rahbar tomonidan, ham hodimlar tomonidan nazoratga olinadi va rahbar hodimlar shaxsiga nisbatan qiziqish bilan va yaxshi munosabatda bo'ladi. Shuningdek, rahbar hodimlar manfaatini himoya qiladi, ularning ehtiyojlarini, xususiyatlarini inobatga oladi.

Boshqaruvning demokratik uslubi yana shu bilan xarakterliki, rahbarlar, ularning o'rinbosarlari va hodimlar o'rtasida mas'uliyat ular egallab turgan lavozim vazifalariga ko'ra taqsimlanadi. Mazkur uslubga amal qiladigan rahbar ishlab chiqarishning muhim masalalarida jamoaning fikri bilan hisoblashadi va jamoaviy qarorlar qabul qiladi. Jamoa doimiy ravishda ishlab chiqarishdagi holat bo'yicha ma'lumotga ega bo'lib boradi. Rahbar jamoadagi sog'lom psixologik muhit uchun kurashadi, hodimlarning qiziqishlari va manfaatlari uyg'unligini ta'minlashga intiladi. Demokratik uslub hozirgi paytda eng samarali uslub hisoblanib, u to'g'ri qarorlar qabul qilishning, ishda yuksak natijalarni qo'lga kiritishning yuqori darajadagi ehtimoligini ta'minlaydi hamda hodimlar tashabbusini va faolligini rivojlantiradi. Tashkilot hodimlari agar jamoada sog'lom psixologik muhit yaratilgan bo'lsa, jamoaning o'zi esa bir yoqadan bosh chiqarib faoliyat ko'rsatayotgan bo'lsa, rahbar va hodim o'rtasida mustahkam hamkorlik o'rnatilgan bo'lsa, tabiiyki o'z ishidan qoniqadi. Bundan tashqari, demokratik uslubning amalga oshirilishi faqatgina rahbarda yuksak darajadagi intellektual, tashkiliy va kommunikasion qobiliyatlarning mavjudligi holatigina bo'lishi mumkin.

3. Boshqaruvning liberal (nominal) uslubi. Mazkur uslub rahbarning irodasizligi, ishlarda ketma-ketlikni ta'minlay olmasligi bilan xarakterlanadi. Bunday rahbar ba'zida tashabbuskor, biroq o'z xatti-harakatlarida muntazamlik kuzatilmaydi. Tez-tez hodimlarga nimanidir va'da beradi-yu, biroq va'dasining ustidan har doim ham chiqavermaydi. Bunday rahbar yuqoridan ko'rsatma kutadi yoki jamoaning ta'siriga tushib qoladi. U muammo paydo qilishni istamasligi sababli tavakkal qilishni yoqtirmaydi yoki nizolar o'z o'zidan barham topadi deb hisoblaydi va o'zidan shaxsiy mas'uliyatni olib tashlashga intiladi. Islohotlar tarafdori emas, va'dasini eslatishganda esa gapni aylantiradi. Mazkur uslub odatda betaraf uslub ham deb ataladi. Bunday ish uslubida natijalar ham past bo'ladi, hodimlar o'z ishidan va rahbaridan norozi bo'lishadi. Jamoada psixologik muhit sog'lom emas, hamkorlik yo'q, rag'bat yo'qligi sababli ish unumdorligi past. Jamoada yashirin va ochiq nizolar paydo bo'lishi mumkin, jamoada guruhbozlik kelib chiqish ehtimoli kuchayadi [3,188].

Hozirgi zamon mutaxassislari mazkur uslub qo'llanilishi mumkin bo'lgan sohalar mavjudligini yozishmoqdalar: ijodkor va tashabbuskor kishilar bilan ishlash jarayonida liberal uslub samara berar ekan. Chunki ijodkor va tashabbuskor kishilarni ishga majburlash shart emas, ular uchun ish maosh olish manbai emas, balki yashash tarzi hisoblanadi.

Yuqoridagi uslublar tasnifidan tashqari boshqa tasnif bo'yicha, ya'ni boshqaruv faoliyatining mazmunidan kelib chiqqan holda boshqaruv uslublari texnokratik va byurokratik uslublarga bo'linadi.

—Texnokrat rahbar o'zi boshqarayotgan ishlab chiqarish sohasining o'ziga xos tomonlarini chuqur biladigan kishidir. Bunday uslubga ega rahbar asosan rejaning bajarilishi bilan, mehnat jamoasida yuksak texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni qo'lga kiritish bilan shug'ullanadi, biroq uni ijtimoiy masalalar mutlaqo qiziqirmaydi.

Ijtimoiy masalalarning rahbar tomonidan inkor etilishi jamoadagi psixologik muhitga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

—Byurokrat (byurokatiya) so'zi fransuz tilidan olingan bo'lib, —kansellyariyaning hukmronligi degan ma'noni beradi) rahbarga o'z erkini mahkam tutish, dogmatizm, odamlarning huquq va ehtiyojlariga e'tiborsizlik singari sifatlar xos. Shuningdek,

—byurokrat rahbar har qanday darajada kompetensiyalar chegarasini aniqlaydi, qarorlarni qonunlar va ko'rsatmalar asosida chiqaradi, harakatlari ma'lum standartlar doirasida bo'ladi. Amalda bu uslub shaxs sifatleri qatnashmaydigan, qonunga tayangan

boshqaruv hisoblanadi [4, 499].

Shunday qilib, har bir boshqaruv uslublari o'zining ham ijobiy, ham salbiy qirralariga ega ekanligi ma'lum bo'ldi. Endi boshqaruv ko'nikmalari to'g'risida qisqacha to'xtalib o'tamiz. Ma'lumki, ayrim manbalarda ko'rsatilishicha, boshqaruv ko'nikmalariga quyidagilar kiradi: Shaxs psixologiyasi asoslarini bilish, hodimlar xulq-atvori xususiyatlarini tushunish. Hodimlar bilan zarur bo'lgan natijalarni qo'lga kiritish uchun samarali muloqotni tashkil etish. Bunda quyidagilarga e'tibor qaratish lozim:

- hodimlarga samarali va savodli holda topshiriq berish;
- hodimlar ishini tashkil eta bilish;
- bajarilgan topshiriqlar nazoratini amalga oshirish;
- qaytar aloqani amalga oshirish;
- hodimlaridagi ishga ijobiy munosabatni rivojlantirish;
- hodimlarni samarali rag'batlantirish;
- nizolarning oldini olish va h.
- O'z xulq-atvorini tashkil qila bilish.

Xulosa.

Yuqoridagi boshqaruv ko'nikmalari bilan boshqaruv uslublari o'rtasida muhim psixologik aloqalar mavjud bo'lib, ularni o'rganish boshqaruv faoliyatini rivojlantirish imkoniyatini beradi. Boshqaruv uslublariidan vaziyatga qarab foydalanish ko'nikmasini har bir rahbarda shakllantirish lozim bo'ladi. Buning uchun rahbar barcha boshqaruv uslublarni puhta egallagan bo'lmog'i talab etiladi. Chunki boshqaruv uslublarning barchasini o'zlashtirib olgandagina rahbar turli xil vaziyatlarda turli xil uslublardan foydalanish, vaziyatga farab to'g'ri uslubni tanlash ko'nikmalariga ega bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, boshqaruv uslublari bilan boshqaruv ko'nikmalari o'rtasidagi aloqani o'rganish bugungi kunning dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi. Boshqaruv psixologiyasida uslub bilan ko'nikma o'rtasidagi aloqalar bo'yicha bir qancha tadqiqotlar o'tkazilgan. Biroq mazkur mavzu bizning mentalitetimiz nuqtai nazaridan tadqiq etilmagan. Fikrimizcha, bunday tadqiqotlarning o'tkazilishi boshqaruv psixologiyasi fanini yangi ma'lumotlar bilan boyitgan bo'lar edi.

#### Adabiyotlar

1. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996.
2. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2000.
3. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. – Тошкент, 2006.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
5. Огаренко В.Н., Малахова Ж.Д. Социология труда. Учебное пособие. – Запорожье: Гуманитарный университет —ЗИГМУИ, 2001.
6. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1988.