

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
PREZIDENTI HUZURIDAGI
DAVLAT BOSHQARUVI AKADEMIYASI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
TURIZM VA SPORT VAZIRLIGI**

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT BO‘YICHA MUTAXASSISLARNI
QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

Oybek HAYITOV

**RAHBAR PSIXOLOGIK
KOMPETENTLIGINI
MODELLASHTIRISHNING
NAZARIY-ILMIY ASOSLARI**
(oliy ta’lim muassasalari o‘rta bo‘g‘in rahbarlari misolida)

“UMID DESIGN”

Toshkent – 2021

Hayitov, O.E. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning nazariy-ilmiy asoslari (oliy ta’lim muassasalari o’rta bo’g’in rahbarlari misolida): monografiya. / O.E. Hayitov [Matn]. – T.: “Ilm ziyo zakovati”, 2020. – 188-bet.

Monografiya professional boshqaruv faoliyatini tartibga soladigan ijtimoiy-psixologik fazilatlar tizimiga asoslanuvchi oliy ta’lim muassasasi o’rta bo’g’in rahbari psixologik kompetentligini modellashtirish masalalarini o’z ichiga qamrab olgan bo’lib, uning dolzarbligi boshqaruv tizimini takomillashtirish, rahbar (yosh) kadrlarni tanlash, tayyorlash, malakasini oshirish, ularning bilim saviyasini yanada yuqori bo’lishi bilan bog’liq shart-sharoitlarni yaratish hamda ularni ilmiy jihatdan takomillashtirish bo’yicha doimiy ravishda tadqiqotlar olib borishga zarurati bilan belgilanadi.

Empirik tadqiqotlar orqali oliy ta’lim muassasasi o’rta bo’g’in rahbari psixologik kompetentligining tarkibiy komponentlari aniqlangan va shu asosda oliy ta’lim muassasasi o’rta bo’g’in rahbari psixologik kompetentligi modellashtirildi. Shuningdek, oliy ta’lim muassasasi o’rta bo’g’in rahbari psixologik kompetentligining tarkibiy qismlariga doir kompetentsiyalar saralangan va ularning klasteri differentsiyalashtirilgan. Keng qamrovli tadqiqotlar asosida oliy ta’lim muassasasi o’rta bo’g’in rahbariga xos kompetentsiyalarni optimallashtirish tavsifi va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Monografiya psixologiya, menejment sohasi vakillari, doktorantlar, magistrantlar va amaliyotchi psixologlar uchun mo’ljallangan bo’lib, u yuzasidan fikr-mulohazalaringizni oybekhayitovj887na@gmail.com elektron pochta manziliga yuborishingizni so’raymiz.

Taqrizchilar:

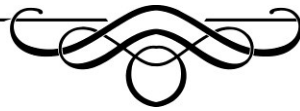
Karimova V.M. – psixologiya fanlari doktori, professor, O‘zbekiston davlat jismoniy tarbiya va sport universiteti.

Qodirov U.D. – psixologiya fanlari doktori (DSc), dotsent, Surxondaryo viloyati Xalq ta’lim xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish hududiy markazi.

Monografiya O‘zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi huzuridagi Jismoniy tarbiya va sport bo’yicha mutaxassislarni ilmiy-metodik ta’minlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish markazi Ilmiy-metodik kengashining 2020-yil 26-iyundagi 5-sonli majlisida muhokama etilgan va nashrga tavsiya qilingan.

MUNDARIJA

	Kirish	4
I bob.	Ijtimoiy psixologiyada boshqaruv faoliyati va uslublarining ilmiy tadqiqi: nazariy asoslar	7
§ 1.1.	Sharq mutafakkirlari va allomalarining boshqaruvchilik faoliyatiga oid ijtimoiy-psixologik qarashlari	7
§ 1.2.	Boshqaruv faoliyatining psixologik asoslarini ilmiy oʻrganish anʼanalari	15
§ 1.3.	Boshqaruv jarayoni – ijtimoiy psixologiya fanining tadqiqot predmeti sifatida	22
§ 1.4.	Boshqaruv uslublarining psixologik tadqiqi	26
	I bob yuzasidan xulosalar	35
II bob.	Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishni empirik oʻrganish	37
§ 2.1.	Tadqiqot obʼyekti va predmetini aniqlashning nazariy-metodologik masalalari	37
2.1.1.	Ijtimoiy tasavvurlar konsepsiyasi – bosh metodologik gʻoya sifatida	37
2.1.2.	“Uch oʻlchovli” model – asosiy metodologik gʻoya sifatida	39
2.1.3.	Personalni boshqarish konsepsiyalari – tadqiqotning yordamchi metodologik asosi sifatida	44
2.1.4.	Intellijent marketing konsepsiyasi – kompetentlikni modellashtirishning tayanch metodologik asosi sifatida	56
§ 2.2.	Kompetentlik va kompetentsiya tushunchalarning ijtimoiy-psixologik mazmuni: nazariy tahlil	58
§ 2.3.	Modellashtirish tushunchasi va uning boshqaruv faoliyatidagi oʻrni	68
	II bob yuzasidan xulosalar	81
III bob.	Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirish: konseptual empirik tahlil	82
§ 3.1.	Oliy taʼlim muassasasi oʻrta boʻgʻin rahbarida psixologik kompetentlikni rivojlantirish shartlari	82
§ 3.2.	Oliy taʼlim muassasasi oʻrta boʻgʻin rahbarida psixologik kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modeli: empirik tahlil	105
§ 3.3.	Oliy taʼlim muassasasi oʻrta boʻgʻin rahbari psixologik kompetentligini optimallashtirishning kompleks modeli	143
	III bob yuzasidan xulosalar	154
	Xulosa	157
	Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati	159
	Shartli belgilar va atamalar roʻyxati	186



KIRISH

Dunyo mamlakatlarining BMTga a'zo 192 ta davlati 2015-yilning sentyabr oyida "Dunyomizning o'zgarishi: 2030-yilgacha bo'lgan davrda barqaror rivojlanish uchun Kun tartibi" dasturi hamda uni monitoringi majburiyatlarini qabul qilgan.¹ BMT mamlakatimizga 2016-yilda "Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun taraqqiyot siyosatiga doir tadbirlarni har tomonlama joriy qilish, jadallashtirish va qo'llab-quvvatlash" (MAPS) yondashuvini taklif etgan. Ushbu yondashuvda uchta jadallashtirish sohasi (akselerator) keng islohotlar uchun qamrab olingan. Shu sohalarning birinchisi "Boshqaruv tizimlarining samaradorligi va hisobdorligini oshirish" sanaladi va unda "Samarali boshqaruv barqaror rivojlanishning barcha boshqa maqsadlariga erishishda tarmoqlararo va asosiy katalizatoridir", deya alohida e'tirof etilgan.² Bu holat boshqaruv tizimini takomillashtirish, rahbar (yosh) kadrlarni tanlash, tayyorlash, malakasini oshirish, ularning bilim saviyasini yanada yuqori bo'lishi bilan bog'liq shart-sharoitlarni yaratish hamda ularni ilmiy jihatdan takomillashtirish bo'yicha domiy ravishda tadqiqotlar olib borishga zarurat borligidan dalolat beradi.

Jahonda boshqaruv psixologiyasi yo'nalishidagi tadqiqotlarda rahbar shaxsi yoki faoliyatiga kompetentsiyalar va kompetentlik kontekstida – boshqaruv kompetentligi, akmeologik kompetentlik, kommunikativ kompetentlik, professional kompetentlik, ijtimoiy-psixologik kompetentlik, ijtimoiy-perseptiv kompetentlik, ijtimoiy kompetentlik, konfliktli kompetentlik, etnomadaniy kompetentlik masalalari bo'yicha "motivatsion-qadriyatli", "sosio-antropologik", "xulq-atvorli", "integral", "orderli", "yarimtizimli", "kibernetik" va "raqamli transformatsiyaviy" tahlil uslublarida izlanishlar olib borilmoqda. Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirish, xususan oliy ta'lim muassasasi o'rta bo'g'in rahbari psixologik kompetentligini optimallashtirishning kompleks modelini yaratish alohida tadqiqot muammosi sanaladi.

¹ https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R
<http://www.un.uz/files/mdgs/Resolution.pdf> (murojaat sanasi: 28.01.2020-yil)

va (yoki),

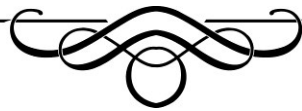
² O'zbekistonda Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun taraqqiyot siyosatiga doir tadbirlarni har tomonlama joriy qilish, jadallashtirish va qo'llab-quvvatlash (MAPS) hisoboti (2018-yil 19-oktabr) [Elektron resurs] // URL: http://www.un.uz/files/UN%20in%20Uzbekistan/MAPS%20Report%-202018/UZB-MAPS%20Report%-2020Final_Uzb.pdf (murojaat sanasi: 28.01.2020-yil)

Mamlakatimizda 2020-yil 1-yanvar holatiga faoliyat ko'rsatayotgan yuridik shaxslarda rahbarlar soni (kichik tadbirkorlik sub'yektlari va nodavlat notijorat tashkilotlar rahbarlarini hisobga olmaganda) 149 468 nafarni tashkil etadi. Ulardan 132 944 nafari oliy ma'lumotga ega rahbarlar sanaladi [262]. 2020-yilda OTMlarda shtat asosida faoliyat ko'rsatayotgan boshqaruv personallari soni 4 010 nafarni tashkil etadi [258]. "2017–2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi"da kadrlarni tanlashning samarali shakllari va uslublarini joriy qilish, davlat xizmatida kadrlarni markazlashtirilgan holda saralash, zamonaviy talablarga javob beruvchi "shaxsni aniqlashtirish" tizimini joriy etish ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida belgilandi [6]. Shu sababli zamonaviy raqobatbardosh mutaxassis kadrlarni tayyorlash jarayonining sifat bosqichi rivojlangan xorijiy mamlakatlardagi ilg'or boshqaruv tajribasini milliy qadriyatlarga uyg'unlashtirgan holda amaliyotga tatbiq etish, ta'lim sifatini oshirish, uni yanada takomillashtirish masalalari boshqaruv personallari kompetentsiyalarini aniqlash, ularni kompetentlik sohalari bo'yicha klasterlash hamda diferentsiyalashtirish dolzarb muammo sifatida qaraladi.

Monografiyaning o'ziga xosligi shundan iboratki, unda ilk marotaba OTM o'rta bo'g'in rahbari psixologik kompetentligining tarkibiy komponent (professional, ijtimoiy-kommunikativ, ijtimoiy-informatsion, ijtimoiy-psixologik, kognitiv, uslubiy-maxsus, ijtimoiy-madaniy, autopsixologik kompetentsiya) lari aniqlangan. Shuningdek, yuqori, o'rtacha, quyi darajali kompetentliklar, kompetentlik asoslari, ustuvor shaxs sifatleri va kompetentsiyalarni mujassamlashtiruvchi OTM o'rta bo'g'in rahbarida psixologik kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modeli yaratilgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-iyuldagi "Oliy va o'rta maxsus ta'lim sohasida boshqaruvni isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi

PF–5763-son [8] Farmoni, 2018-yil 30-maydagi "Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ–3755-son [4] qarori, Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 14-dekabrda "Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlash bo'yicha "Taraqqiyot" respublika tanlovi finali ishtirokchilari orasidan boshqaruv kadrlari zaxirasini shakllantirish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 1018-sonli [10] qarori hamda boshqaruv faoliyatiga tegishli boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur monografiya ishi ma'lum darajada xizmat qiladi.



I BOB.

IJTIMOIIY PSIXOLOGIYADA BOSHQARUV FAOLIYATI VA USLUBLARINING ILMIY TADQIQI: NAZARIY ASOSLAR

§ 1.1. Sharq mutafakkirlari va allomalarining boshqaruvchilik faoliyatiga oid ijtimoiy-psixologik qarashlari

Rahbar shaxsini o'rganish muammosi kishilik jamiyatining barcha davrlarida muhim masala bo'lib kelgan. Buning asosiy sababi birinchidan, har bir davrdagi ijtimoiy munosabatlar o'ziga xos ravishda ijtimoiy mavqe jihatidan kimningdir yuqori darajada turishini taqozo etgan bo'lsa, ikkinchidan, insonlarning hayot kechirish tarzi, ravnaqi, darajasi, farovonligi, baxtli turmush kechirishi shu yuqori mavqedagi shaxsga, uning turli fazilatlari va xislatlariga bog'liq bo'lganligidir.

Sharqda o'z ta'limoti bilan tarixda qolgan buyuk Xitoy faylasufi *Konfutsiy, Kun Futszi* (mil. av. 551–479) asarlari, boshqaruv to'g'risidagi qarashlari oradan ming yillab vaqt o'tib borayotgan bo'lsa-da dolzarbligini yo'qotayotgani yo'q. Zero, Xitoyda Konfutsiy axloqiga binoan inson dunyo tartiboti tizimida favqulodda o'rin tutishi, umumiy dunyo taqdiri uchun mas'ullik hissining cheksizligi targ'ib etilsa, kosmologiya g'oyasida siyosat va kosmik ritm o'rtasida murosas o'rnatilishi asoslangan. Xitoy siyosati esa "inson o'ziga nima" deb emas, "inson davlat uchun nima" degan savolga javob izlar edi. Inson jamiyatda faqat o'z qobiliyatiga tayanib, qachon undan foydalanishlari muddatini kutib yashashga mahkum etilgan edi. Shu boisdan ham Xitoyda davlat jamiki jarayonlarni boshqaruvchi kuch sifatida jamiyatda har bir individning ijtimoiy mavqeini ham belgilab boruvchi omil vazifasini o'tar edi. Konfutsiy osmoniy g'oya nazariyasini ijtimoiy-psixologik tadqiq etgan holda ma'rifiy bo'yoqlar bilan yanada rivojlantirdi. Uning nuqtai nazariga ko'ra, jamiyatni mustahkam munosabatlar tizimiga ega bo'lgan oilaga o'xshatish mumkin. U odamlar o'rtasidagi munosabatlar tizimini besh ko'rinishga ajratadi.

Ular quyidagilar:

- 1) ota va farzand;
- 2) er va xotin;
- 3) aka-ukalar;
- 4) turli oilalar va nihoyat;
- 5) hukmdor va fuqarolararo munosabatlar.

Inson, Konfutsiy fikriga ko'ra, nima xayoliga kelsa shuni qilishga emas, balki jamiyat tomonidan belgilab qo'yilgan, ijtimoiy tabaqa mohiyatidan kelib chiquvchi majburiyatlarni bajarishga mas'uldir. Konfutsiy jamiyatni boshqaruv masalasida shunday degan edi: "Agar meni hukmdorlardan birortasi jamiyatni boshqaruv ishiga jalb etgudek bo'lsa, 12 oyda ishda ijobiy o'zgarishlar yasagan va uch yil mobaynida boshqaruv ishini tubdan takomillashtirgan bo'lur edim" [209; 608].

Mutafakkir ajdodlarimiz ta'limotida, xalq ijodi mahsullarida adolatli va adolatsiz munosabatlarning yuzaga kelishi rahbar shaxsi, ya'ni shohga bog'liq ekanligi to'g'risidagi fikrlarni o'qiymiz.

Abu Nasr Muhammad ibn Muhammad ibn Uzlug' Tarxon Forobiy (873–950) o'zining "Fozil odamlar shahri" [236; 288–292] asarida aholining ma'naviy va psixologik jihatdan boshqarilishida fozil odamlar shahrida shahar aholisining stratometrik xususiyatlarga ko'ra tabaqalanishi lozimligi uqtiriladi. Bunda jamiyat a'zolarining o'zlarini boshqarishlarida jamiyatning o'zini-o'zi boshqarilishiga olib kelish lozim, lekin bu bilan bir vaqtning o'zida har bir a'zo o'z psixologik-ma'naviy kamolotini usul hamda yo'nalishiga ko'ra yakkaxol tarzda mavjud bo'ladi. "Shularning hammasini ikki yo'l bilan olish mumkin. Birinchidan, yuqoridagi hodisalar aslida qanday mavjud bo'lsa, inson qalbiga, ko'ngliga o'shanday o'rnashib qolsa, boshqalarning ko'nglida bu bilimlar qiyosiy yohud taqlid asosida vujudga keladi. Ba'zi odamlar o'sha narsalarni o'zlari his etishlari tufayli ko'ngillarida shu bilimlar vujudga keladi" [217; 167].

Forobiy bu fikrni davom ettirib: "Ikkinchidan, ushbu sifatlarga ega bo'lmagan odamlar birikmasi esa, jaholatdagi va adashgan shaharlarning aholisini tashkil qiladi. Fikrlashlar, g'azab, hasad, nafratga asoslangan bunday shahar aholisi ... doimo bir-birlariga qarshi kurashib bir-birlariga dushmanlik qiladilar, eng kuchlilari boshqalarga nisbatan mukammalroq tuzilgan bo'ladi. G'olib kelganlar ham bir-birlarini yo'qotishga urinadilar, go'yo boshqa mavjudotlar nomukammalday, ularning borligi bularga zarar keltiradiganday, yohud boshqalar ularga faqat qulday xizmat qilish uchun yaratilganday, barchasi bir-birini ezib ishlatishga intilishadi" [217; 170].

Forobiy shuningdek, insonlarning yaxshi hayot kechirishi boshqaruvchi, ya'ni rahbar shaxsiga bog'liq ekanligini, uning turli fazilatlari bu borada unga yordam berishini uqtiradi. Uning fikricha, bu o'rinda rahbar shaxsi uchun gumanistik, isnonparvarlik xususiyatlari muhimdir: "Kimki birovni baxt va saodatga erishtirish uchun zarur bo'lgan ish-harakatlarga ruhlantira olish qobiliyatiga ega bo'lmasa va bu ish-harakatni bajara olishga qudratsiz bo'lsa, bunday odam sira ham rahbar bo'la olmaydi. Ular yo'l-yo'riqlarni o'tmishda yashab o'tgan boshliqlardan o'rganadilar, lekin shu bilan birga, rahbar kelajak o'tmishdagi rasm-rusm, yo'l-yo'riqlarni isloh qilishni lozim topsa, turmush sharoiti taqozosiga qarab o'zgartiradi. Shuningdek, yomon odatlarni o'zida ifodalovchi o'tmishni ham o'zgartirmog'i kerak. Aks holda o'tmishning talablariga rioya etib, uning kayfiyati saqlansa, turmushda hech qanday yengillik, o'zgarish va o'sish ham bo'lmaydi" [217; 160].

Forobiyning bu fikrlaridan ko'rinadiki, rahbar shaxsi birinchi navbatda o'zini yomon odatlardan ozod qila olishi, boshqalarni yaxshi ishlarga ruhlantira olishi kerak ekan. Bu fikrlarning bugungi kunimiz uchun ham ahamiyati pasaymaganligini kuzatish mumkin.

O'rta Osiyoning buyuk donishmandlaridan biri bo'lmish **Abu Rayhon Muhammad ibn Ahmad Beruniy** (973–1048) ham boshqaruv va boshqaruvchi shaxsi xususida o'zining bir qator fikr-mulohazalarini bayon etgan [235; 719–723]. U har bir kishiga baho berish uchun, uning qilgan ishini kuzatish mumkinligini ta'kidlaydi: "Har bir odamning bahosi o'z ishini ajoyib bajarishidadir" [54; 8].

Beruniy o'zining "Hindiston" asarida ushbu g'oyani ilgari suradi: "Tabiati jihatidan boshqarish va siyosat ishlariga qiziquvchi, boshliq bo'lishga fazilat va kuchi bilan haqli, fikr va maqsadda sabotli, davlatni o'zidan keyingilarga qoldirib, ularning o'z ota-bobolariga qarshi bo'lmasliklarini maqsad qilib olgan kishi tomonidan berilgan har bir buyruq, buyurilgan kishi oldida turg'un tog'lar singari mahkam bo'lib, u buyruqqa ko'p vaqtlar va uzoq zamonlar o'tsa-da, keyingilar ham bo'ysunadilar" [54; 125]. Uning fikricha, tabiatan boshqarishga moyil bo'lgan hokim o'z fikri va qarashlarida qat'iy bo'lishi, o'z ishlarini amalga oshirishda donishmandlar tomonidan bildirilgan ilg'or mulohazalarga bo'ysunishi lozim. Odil hokimning asosiy vazifasi oliy va past tabaqalar, kuchlilar va kuchsizlar orasida tenglik va adolat o'rnatishdan iboratdir. Hokimning muhim vazifalaridan yana biri fan taraqqiyotiga, olimlarga g'amxo'rlik qilishdir [54; 74].

Demak, Beruniy o‘z insonparvarlik g‘oyalari bilan boshqaruv va rahbarlik psixologiyasi ta’limotlari rivojiga o‘z hissasini qo‘sha oldi. U insonlar orasida o‘zaro tushunish, tenglik va boshqaruvda adolatni himoya qilib chiqdiki, bu fikrlar hamisha ham qadrlidir.

XI asrning yirik allomalaridan, mutafakkir va davlat arbobi **Yusuf Xos Hojib** (1020/21–?) o‘zining “Qutadg‘u bilig” [234; 169–170], ya’ni “Saodatga boshlovchi bilim” asarida boshqaruvchi shaxsi, ya’ni podsho xalq bilan birga va adolatli bo‘lishi lozimligi g‘oyasi ilgari suriladi. Uning o‘git va nasihatlari hokimlarga qaratilgan bo‘lib, boshqaruvchi rahbar tevaragida tabiatan yaxshi niyatli, yuksak axloq sohibi bo‘lgan kishilar bo‘lgandagina, u to‘g‘ri ishlar qilishi, to‘g‘ri farmonlar chiqarishi mumkin, shundagina mamlakat farovon bo‘lib ravnaq topadi.

Yusuf Xos Hojibning fikricha: “Kishi qanchalik yuqori martabaga erishmasin, u baribir kamtar bo‘lib qolishi lozim” [231; 163].

“Qutadg‘u bilig”da mamlakat boshlig‘i bo‘lish uchun kishining tag-tubi, asl nasli toza, andishali, pokiza xulqli, aql-idroki kuchli bo‘lishi, g‘aflatda qolmasligi, yolg‘on gapirmasligi shart, degan yo‘l-yo‘riqlar berilgan. Muallifning ta’kidlashicha, El uchun ikki narsa mustahkam tayanchdir: biri xushyorlik, ikkinchisi adolat. Ikkalasi adolat ildizidir.

XV asrda Sharqda siyosiy-huquqiy ta’limotlar tarixi rivojiga katta hissa qo‘shgan olim **Jaloliddin Muhammad Ibn Asad as-Siddiqiy al-Davoniy** (1427–1502) o‘zining “Axloqi Jaloliy” [254] asarida boshqaruv jarayoniga oid qarashlarini bayon etgan. Jumladan, asar uch qismdan iborat bo‘lib, birinchi qismda axloq haqidagi qarashlar, ikkinchi qismda oilani boshqarish haqidagi qarashlar va uchinchi qismda shahar (davlat)ni boshqarish va podshohlar siyosati to‘g‘risidagi fikr-mulohazalar qayd etilgan. E’tiborli tomoni shundaki, Davoniy ushbu “Axloqi Jaloliy” asarida jamiyatni adolatli – fozil shaharga va johil shaharlarga bo‘ladi. Forobiy kabi Davoniy ham fozil shahar boshqaruvchisida o‘nta eng yaxshi fazilat mujassamlangan bo‘lishi kerak deydi. Bulardan:

- birinchisi hukmdor odamlarni e’zozlashi;
- ikkinchisi davlat ishlarini adolatli ijro etishi;
- uchinchisi hirs va shahvatga berilmasligi;
- to‘rtinchisi hukmdorlikda shoshma-shosharlik va g‘azabga yo‘l qo‘ymasligi, balki shafqat va muruvvatga asoslanishi;
- beshinchisi xalqning ehtiyojini qondirish uchun Xudoning irodasidan kelib chiqishi;
- oltinchidan xalq ehtiyojini qondirishga oid ishlarni bajarishga harakat qilishi;

- yettinchisi xalqqa nisbatan odil bo'lishi;
- sakkizinchi har bir ishni maslahatlashib, kengashib hal etishi;
- to'qqizinchisi har bir kishini uning qobiliyatiga monand lavozimga tayinlashi, qobiliyatsiz kishilarga yuqori lavozim bermaslikni;
- o'ninchisi adolatli farmonlar chiqarishi, qonunni buzishga yo'l qo'ymaslik kabilardir [30; 41].

Davoniyning fikriga ko'ra, jamiyatning paydo bo'lishi, davlat va uni boshqarish masalalari, adolatli hukmdor masalasi jamiyatdagi aqliy va axloqiy tarbiyaga bog'liq bo'ladi. Shuningdek, davlat va uni boshqarishda, xalqning farovon hayot kechirishida hukmdorlarning o'zni, ilm-fanning o'zni alohida ahamiyat kasb etadi. Davoniy olimlarning jamiyatda, davlatni boshqarishda tutgan o'rniga katta ahamiyat beradi, uning fikriga ko'ra haqiqiy olim davlat ishlarida faol qatnashishi, jamiyatga foyda keltiradigan murakkab muammolarni yechishda ishtirok etishi kerak.

Buyuk sarkarda, sohibqiron **Temir ibn Tarag'oy Bahodir** (1336–1405), ya'ni Amir Temur ham katta bir saltanatning asoschisi, rahbari sifatida boshqarish va rahbarlik masalalariga oid kuchli tamoyillarni yaratgan. Uning tuzuklari o'z davrining ijtimoiy voqeyligiga xos bo'lgan stratometrik tuzilma hamdir. U o'z tuzuklarida 12 ta ijtimoiy tabaqani farqlab beradi:

- 1) sayidlar, ulamo, mashoyix, fozil odamlar;
- 2) ishbilarmon, donishmand odamlar;
- 3) xudojo'y, tarki dunyo qilgan kishilar;
- 4) noyonlar, amirlar, mingboshilar;
- 5) sipoh va raiyat;
- 6) maxsus ishonchli kishilar;
- 7) vazirlar, sarkotiblar;
- 8) hokimlar, tabiblar;
- 9) tavsir va hadis olimlari;
- 10) ahlihunar va san'atchilar;
- 11) so'fiylar;
- 12) savdogar va sayyohlar.

Amir Temur fikricha, bu toifa kishilarning taqdirini podshoh, xazina va askarlar hal qiladi. Ko'rinib turibdiki, bu turlanish asosini tabaqaning ijtimoiy voqelikka nisbatan bo'lgan munosabatlari va xulq-atvorlari tashkil etadi.

Ijtimoiy hayotni boshqarishda bunday ijtimoiy-psixologik yondashuv Amir Temur uchun o'z davrida katta bir saltanatga asos solish imkonini bergan edi.

Amir Temur davlatni boshqarish vositalari haqida to'xtalib shunday yozadi: "Saltanat ishlarida to'rt narsaga amal qilish lozim: 1) kengash; 2) mashvaratu maslahat; 3) qat'iy qaror, tadbirkorlik, hushyorlik; 4) ehtiyotkorlik". Uning fikricha: "Ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qat'iy, tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir" [33; 75].

Bundan tashqari, o'rta bo'g'in rahbarlarini tanlash, ulardan hukumatni boshqarish ishlarida samarali foydalanishda uni nafaqat sinab ko'rish lozimligi, balki rahbarning individual-psixologik xususiyatlari, shaxsiy yo'nalganligi, e'tiqodi, ehtiyoji, motivi kabilarni inobatga olish, bu rahbarlarni rag'batlantirish, yuqori lavozimlarga ko'tarish yoki jazolash usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq ekanligi ham Amir Temur tuziklarida bayon etib berilgandir.

Ko'rinib turibdiki, bundan 650–700 yil avval davlatni boshqarish va rahbarlik tamoyillariga oid g'oyalar nihoyatda progressiv bo'lgandir. Chunki bu tamoyillar hozirgi zamon demokratik huquqiy davlatlar xarakteriga ham mos keladi.

Bu donishmandlarimizning rahbarlik uchun zarur bo'lgan fazilatlar, davlatni idora etish uslubi va rahbarlik odobiga doir fikrlari ulkan ahamiyatga ega.

O'rganilayotgan mavzuga oid adabiyotlar tahlilidan ko'rinadiki, sharq mutafakkirlari qarashlarini boyitgan holda, mazkur mavzu doirasida xalqimizning juda ko'plab atoqli shoir va davlat arboblari ham o'z fikrlarini bildirib ketganliklari tarixdan ma'lum. Ularning ayrimlari xususida qisman to'xtalamiz.

Davlat arbobi bo'lgan, klassik namoyanda *Nizomiddin mir Alisher* (1441–1501) o'zining "Saddi Iskandariy" [235; 217–224] dostonida jamiyatni adolat bilan boshqarish uchun shaxsda mavjud bo'lishi lozim bo'lgan sifatlar majmui Iskandar obrazi orqali bayon etilgan: "Dili, niyati pok, xayr va sahovatli, kamtarin va muloyim shaxs, dono podsho va dunyo sirlarini bilishga qiziquvchi aql-zakovat egasi rahbar bo'lishi kerak. Podsho bo'lishda manman, o'zini boshqalardan ustun qo'yish, o'zgalarni pisand qilmaslik, avom xalq bilan birga bo'lolmaslik xislatlari nuqsondir".

Mavlono Kamoliddin Husayn ibn Ali al-Koshifiy (tax. 1436/37–1503/04/05) o'zning 1500–1501 yillari yozib, Husayn Boyqaroning o'g'li Abdulmuhsin Mirzoga bag'ishlangan "Axloqi Muhsiniy" asari qirq bobdan iborat bo'lib, siyosat, huquq, huquqqa rioya qilish g'oyalari qayd etilgan. Kamoliddin Voiz Koshifiy insonning eng yuksak xulq-atvor egasi bo'lishi uchun o'n qoidaga amal qilishi zarurligini ilgari suradi [254]:

- elga teskari ish qilmaslik;
- o'z nafsiga insof qilish;
- kishi aybini ochmaslik;
- kishilarda uchraydigan yomon xuql-odatni yaxshilikka tomon burish;

- o'z aybiga iqrор bo'lib, uzr so'ragan kishining uzrini qabul qilish;
- och-yupunlarning hojatini chiqarish;
- inson uchun mashaqqat tortish;
- xalqlar o'rtasida do'stlikni targ'ib qilish;
- kasb-hunarni egallash;
- ilm-ma'rifatni egallashga chaqiradi.

Ilmli kishilarning jamiyatda tutgan o'rnini ta'kidlab, olimlarni, umuman, ilm ahlini e'zozlash kerakligini qayd etadi.

Ma'rifatparvar olim **Ahmad Donish Maxdum ibn Nosir** (1827–1897), ya'ni Ahmad Donish fikriga ko'ra, agar boshqaruvchi odil va donishmand bo'lsa, xalqni qashshoqlikdan saqlab qolishi mumkin. Davlat bir guruh kishilargagina emas, balki xalq manfaatlariga xizmat qilishi zarur. Bu uchun esa, hukmdor shaxsi bilimdon, odil, donishmand bo'lmog'i lozim. Mamlakatni idora etishda hukmdor nafaqat o'z fikriga suyanishi, balki muhim davlat arboblari bilan maslahatlashib ish yuritishi lozim ekanligi ta'kidlanadi. Chunki ko'pchilikning aqli bir kishining aqliga qaraganda ko'proqdir. Uning fikricha, mamlakatni shunday kishilar boshqarganda jamiyatda tartib va intizom o'rnatiladi.

Ma'rifatparvar, davlat va jamoat arbobi ta'lim-tarbiya haqidagi buyuk asarlari bilan mashhur bo'lgan jadidlarning yetuk vakillaridan biri, **Abdulla Avloniy** (1878–1934) o'zining “Turkiy guliston yoxud axloqqa oid” asarida: “Har qanday nisbatan katta miqyosdagi bevosita ijtimoiy yoki birgalikdagi qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir, bu idora qiluvchi shaxsiy ishlarni bir-biriga muvofiqlashtiradi va ishlab chiqarish organizmini mustaqil organlari harakatidan kelib chiqadigan vazifalarni bajaradi” [22; 7], degan fikrlari keltirilgan bo'lib, bu o'z navbatida “yakkabosh rahbar”ning bo'lishi muhim ekanligidan dalolat beradi. Busiz boshqaruv to'g'ri va to'liq bo'lmaydi.

To'g'ri rahbarlik qilish uchun oldindan ko'ra bilish, ro'y berishi mumkin bo'lgan o'zgarish va qiyinchiliklarni oldindan payqash va nazarga olish zarur. Har bir boshqarish vositasi faoliyatida muayyan tizimning bo'lishi shart. Buning ma'nosi shundan iboratki, bu ish tasodifiy bir-biriga aloqasi bo'lmagan tadbirlar yig'indisidan iborat bo'lmay, balki aniq sharoitni, vaziyat xususiyatini hamda jamoa oldidagi, shuningdek, uning

ayrim bo'g'inlari oldida turgan vazifalarning xususiyatlarini qat'iy suratda tartibga solingan, bir-biri bilan bog'langan va chuqur o'ylab ko'rilgan reja va tadbirlar majmuasidan iborat bo'lishi kerakligi ta'kidlangan [22; 105].

Yuqorida keltirilgan adabiyotlar tahlilidan ko'rinadiki, tarixiy davlatchilik hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar, davlat arboblari, namoyandalar asarlari va qarashlari boshqarish, rahbarlik muammolariga bag'ishlangan bo'lib, ularda ijtimoiy voqelikka nisbatan ijtimoiy-psixologik yondashish, insonparvarlik g'oyalari ustuvor etib olingandir.

§ 1.2. Boshqaruv faoliyatining psixologik asoslarini ilmiy o'rganish an'analari

Boshqaruv jamiyat munosabatlarining muhim ko'rsatkichi sifatida jamiyat hayotining barcha jabhalariga tegishlidir. U insonning jamiyatdagi mohiyati, mehnati taqsimoti, muomala zarurati, iqtisodiy-ijtimoiy va siyosiy munosabatlardan kelib chiqadi. Boshqaruvsiz tabiatni o'zgartirish, mehnat qurollari va predmetlarini yagona ishlab chiqarish jarayoniga birlashtirishga yo'naltirilgan faoliyat yuritishning iloji yo'q.

R. S. Nurmatov va **I. A. Djalalov**ning ta'kidlashlaricha, boshqaruv – ijtimoiy mehnat jarayoniga ishlab chiqarish rivojlanishining ob'yektiv qonunlari asosida yo'naltirilgan tarzda ta'sir o'tkazish tizimi, har bir ishchining va butun jamoaning mehnatini bir vaqtning o'zida nazorat qilish, rag'batlantirish va tartibga solish usulidir. Moddiy boyliklar va ne'matlar qadriyatlarini taqsimlash, iste'mol qilish va ayirboshlash ham boshqaruvni talab qiladi [169; 103].

E. X. Maxmudovning fikricha, boshqaruv faoliyati – boshqaruvchi shaxs yoki idora tomonidan boshqaruv amallarini bevosita va bilvosita buyruq, tavsiya va ko'rsatmalar shaklida ishlab chiqarish va amalga oshirishdir. Boshqaruv faoliyati boshqaruv samaradorligini oshirishda, elementlari va bo'g'inlari munosabatlarida muhim o'rinni egallaydi. Bu vazifa amalda boshqaruv tizimi yordamida bajariladi [146; 46–48].

V. A. Yasyunasning fikricha, xalqaro amaliyotda mahalliy o'zini o'zi boshqarishning bir necha modellari mavjud. Buyuk Britaniya, Kanada, AQSh, Hindiston, Yangi Zelandiya, Daniya, Finlyandiya, Shvetsiya, Norvegiya va boshqa bir qancha mamlakatlarda anglosakson tizimi amal qiladi. Fransiya, Italiya, Gollandiya, Portugaliya, Belgiya, Ispaniya va boshqa Yevropa davlatlarida esa mahalliy o'zini o'zi boshqarishning fransuz tizimi qo'llaniladi [233; 92].

O‘zini o‘zi boshqarishning anglosakson va fransuz modellari bilan bir qatorda, Germaniyaning mahalliy o‘zini o‘zi boshqarish tizimi (kommunal) ham mustaqil model hisoblanadi.

Anglosakson modeliga asoslangan mamlakatlarning munitsipalitetlari juda faol bo‘lib, ham milliy, ham umumdavlat ahamiyatiga ega bo‘lgan xilma-xil vazifalarni hal qiladi. Bu mamlakatlarda sog‘liqni saqlash, ta‘lim va shu kabi sohalarda munitsipal kooperatsiya rivojlangan.

Fransuz modeliga asoslangan mamlakatlarning munitsipalitetlari aytarli faol emas, ammo mahalliy siyosiy manfaatlar, milliy siyosatga ta‘sir ko‘rsatadi. “Joylardagi davlat boshqaruviga davlatning to‘g‘ridan-to‘g‘ri aralashuvi” fransuz modeliga xos.

Kommunal modeliga asoslangan davlat Germaniya hisoblanadi. Germaniya davlat tizimida kommunal modelga xos o‘zini-o‘zi boshqarishga 1808 yilli Germaniyada baron Shteyn tomonidan o‘tkazilgan islohotlar asos solgan. Germaniyadagi kommunal model eng takomillashgan model hisoblanadi. Mazkur modelda, bizning nazarimizda, bugungi kunda anglosakson va fransuz modellarining ba‘zi ko‘rinishlari o‘z ifodasini topgan.

D. S. Qosimovning qayd etishicha, mutaxassislar tomonidan mehnat faoliyati bilan band bo‘lgan shaxsni anglangan tarzda ilmiy jihatdan o‘rganish XX asrdan boshlandi. XX asrning birinchi yarmida to‘rtta aniq farqlanadigan boshqaruv tafakkuri maktablari o‘z rivojini topdi.

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab o‘tilgan:

- 1) ilmiy boshqaruv maktabi;
 - 2) ma‘muriy maktab;
 - 3) psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi;
 - 4) boshqaruv fani maktabi (ayrim manbalarda miqdoriy maktab)
- [238; 30–31].

A. G. Maklakov personalni kasbiy psixologik saralash ishlari yuzasidan olib borgan tadqiqotlarida, boshqaruvni ilmiy yo‘nalish sifatida rivojlanishining asosiy davrlarini quyidagilarga ajratadi:

- 1) qadimiy (eramizgacha bo‘lgan 9-ming yillikdan to XVIII asrgacha);
- 2) industrial (1776–1830 yy.);
- 3) tizimiylik davri (1856–1960 yy.);
- 4) informatsion davri (1960 yildan hozirgi kungacha) [139; 13–14].

I. I. Mahmudov izlanishlari asosida, tashkilot menejmentini o'rganuvchi olim V. A. Spivakning tadqiqotlariga tayanib boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi:

1. Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi (1885–1920);
2. Boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktab (1920–1950);
3. Insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950);
4. Miqdoriy yondashuv (1950);
5. Boshqaruvga jarayon sifatida yondashish;
6. Tizimli va vaziyatli yondashuvlar;
7. Inson kapitali nazariyasi;
8. Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi bosqichlariga ajratadi [147; 10–13].

D. N. Raximova menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi, uning tarixiy bosqichlari va evolyutsiyasi hamda insoniyat tarixidagi beshta boshqaruv inqilobining mohiyati haqida fikr yuritib, boshqaruv maktablarini quyidagi:

1. Menejmentning ilmiy maktablari;
2. Klassik boshqaruv maktabi;
3. Inson munosabatlari maktabi;
4. Boshqaruvning empirik maktabi;
5. Ijtimoiy tizimlar maktabi;
6. Yangi maktab kabi turlarga ajratadi [191; 228].

V. M. Karimova [107; 33–35] va boshqalarning izlanishlarida boshqaruv muammolariga bag'ishlangan nazariyalar orasida mashhurlaridan sanaladiganlari – bu Mak-Gregorni “X” va “Y” va Ouchining “Z” nazariyalari alohida ravishda e'tirof etiladi.

Mualliflarning fikricha, “X nazariyasi” boshqaruvga yondashuvning ma'muriy-buyruqbozlikka asoslangan tamoyillarini nazarda tutadi, “Y nazariyasi” esa, undan tubdan farq qiladi (1.1-jadvalga qarang).

Shulardan kelib chiqqan holda D. Mak-Gregor yangi “X” va “Y” nazariyalarining tamoyillarini ilgari surdi.

“X” nazariyasining tamoyillari:

- tashkilotni qattiqqo'llik bilan izchil tarzda boshqarish lozimligi;
- qonuniy rasmiy vakolatlarni markazlashtirish;
- qarorlar qabul qilish jarayoniga xodimlarni minimal tarzda jalb etishning maqsadga muvofiqligi.

“Y” nazariyasining tamoyillari:

- tashkilotni umumiy tarzda erkin boshqarish;

- rasmiy vakolatlarning bo‘limlarga bo‘linishi;
- majburlash va nazoratning kamligi, individual faollik va o‘z-o‘zini nazorat qilishga o‘tish;
- boshqaruvning demokratik uslubi;
- qarorlar qabul qilish jarayoniga barchaning jalb etilishi. “Z” nazariyasining tamoyillari:
- xodimni aniqlashtirilgan maqsad sari harakatlantirish;
- qarorlar qabul qilish jarayonining erkinlashtirilishi;
- har doim xodimning tashabbusini qo‘llab-quvvatlanishi;
- erkin harakatlar tanlovida faoliyatga nisbatan yuqori darajadagi yondashuv.

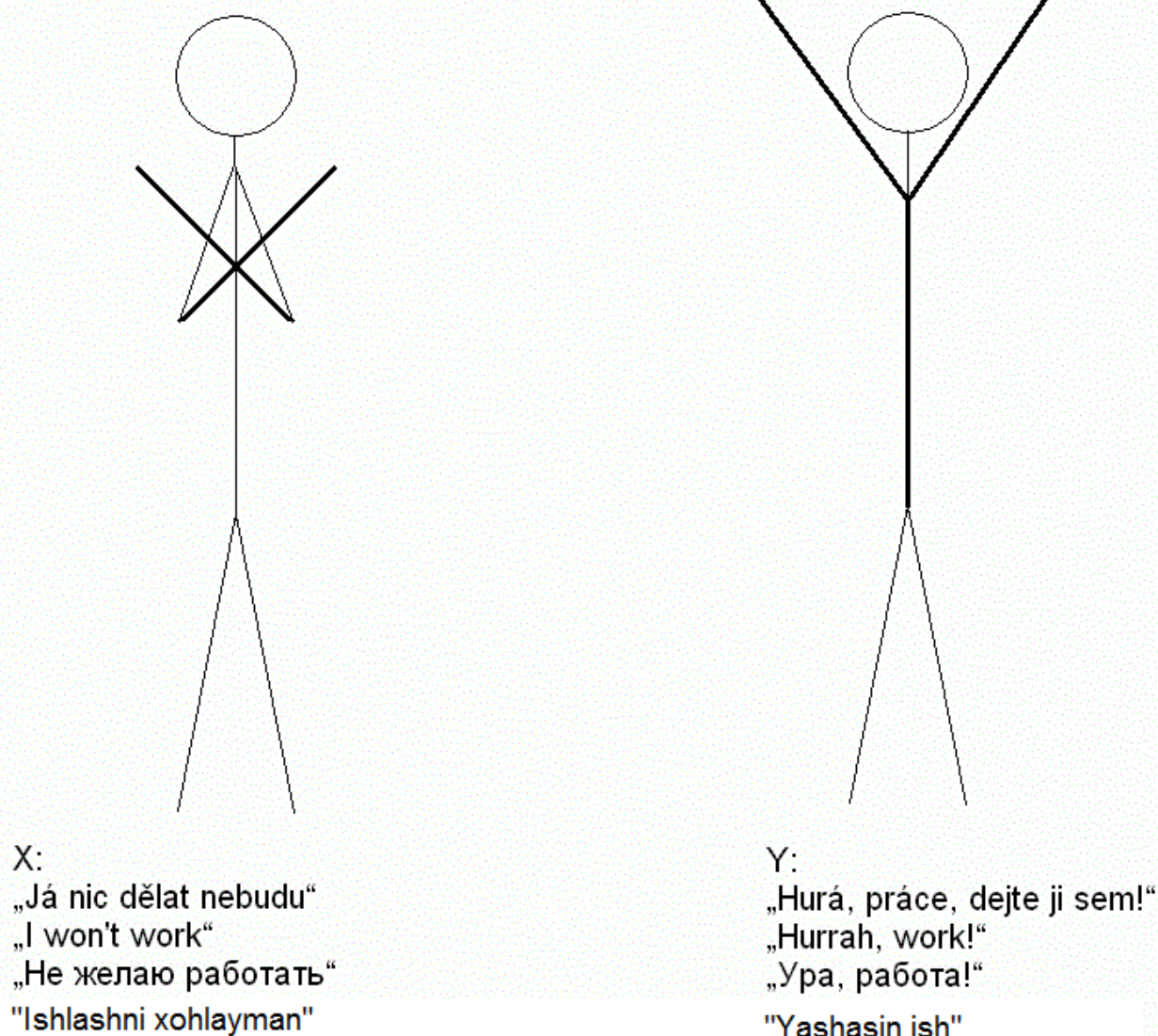
1.1-jadval.

Mak-Gregorni “X” va “Y” hamda Ouchini “Z” nazariyalarining qiyosiy tavsifi

“X” nazariya	“Y” nazariya	“Z” nazariya
1. Odam ishlashni yoqtirmaydi va iloji boricha mehnat qilishdan o‘zini olib qochadi	1. Inson ruhiy komillikka erishishi uchun mehnat qilishga intiladi	1. Aniqlashtirilgan maq-sad sari harakatlanishida xodim barcha kuch-quvvatini safarbar etadi
2. Odam ishlashlari uchun uni “zo‘rlash” kerak yoki uni “sotib olish” kerak	2. Odam qilayotgan ishi o‘ziga qiziqarli bo‘lishini xohlaydi va taalluqli vaziyat yuzaga kelsa jondili bilan bu mehnatni bajaradi	2. Ishda o‘zini ko‘rsatish hisobiga o‘zligini anglaydi va kerakli xodim ekanligini isbotlashga intiladi
3. Odam uni maqsad sari yetaklashlarini xohlaydi va mas’uliyatni o‘z bo‘yniga olishdan qochadi	3. Odam o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga intiladi	3. Biladigan savollar yuza-sidan qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etishni xohlaydi
	4. Maqbul sharoitda odam mas’uliyatli bo‘lishni istaydi va o‘z bo‘yniga majburiyat olishga qodir	4. Faoliyatini mukammallashtirish yuzasidan o‘zini shaxsiy nuqtai nazariga ega. U maqsadlarini amalga

4. Odam uchun asosiy motiv pul va xavfsizlik hissidir	5. Tashkilot tomonidan taklif etilgan intizomga nisbatan xodim o'z tan olgan va rioya qiladigan intizom anchagina samaraliroq	oshirishga intiladi va bu yo'lda jazolanishdan qo'rqmaydi. Chunki u har doim o'zini tashabbusini qo'llab-quvvatlashlarini hisobga oladi
5. Ko'pchilikning ijodiy ishga qobiliyati kam va xodim o'z qobiliyatini asosan rahbariyat tomonidan berilgan ishdan bo'yin tovlash uchun safarbar etadi	6. Yaxshi sharoitlar yaratilganda odam o'z qobiliyatini rivojlantirish va amalga oshirishga intiladi	5. Hamisha o'zini-o'zi nazorat qilib borishga harakat qiladi, chunki ma'muriyatni munosabati ham xodimning ayni shu jihatiga bog'liq
	7. Ijod qilish va kashfiyotga moyillik keng tarqalgan, lekin juda past darajada qo'llaniladi	6. Agar xodim harakatlar tanlovida erkin hisoblansa, faoliyatiga nisbatan yuqori darajadagi yondashuvda bo'ladi (o'zini ro'yobga chiqarishga intiladi)
<i>Manba: Mak-Gregor hamda Ouchi tadqiqotlari asosidagi muallif yondashuvi</i>		

McGregorova teorie X a teorie Y – Mnemotechnická pomůcka
 McGregor's theory X and theory Y – Mnemonic
 Теория X и теория Y МакГрегора – Мнемоника
 Mak-Gregorning "X" va "Y" nazariyalari – Mnemonika



1.1-rasm. Mak-Gregorning “X” va “Y” nazariyalari mnemonikasi [272].

Keng qamrovli izlanishlarimiz asosida boshqaruv faoliyatining psixologik asoslarini ilmiy oʻrganish anʼanalari quyidagi maktablarda bosqichma-bosqich shakllangan, rivojlangan va takomillashib borgan (1.2-jadvalga qarang). Xulosa qilib aytganda ushbu maktablarning eng yorqin vakillari sifatida P. F. Druker, J. X. Saymons, G. Ford, F. U. Teylor, F. B. Gilbret, G. L. Gant, M. K. E. Veber, G. Emerson, O. A. Yermanskiy, A. Fayol, L. F. Urvik, J. D. Muni, A. P. Sloun, A. I. Ginzburg, A. K. Gastev, M. P. Follett, J. E. Mayo, D. Mak-Gregor, R. Likert; J.

R. Forrester, E. Rayf, G. A. Saymon, Ch. U. Cherchmen, J. Vudvord, A. P. Sloan, P. Dyupon, U. R. Skott, J. G. March, J. D. Tompson va boshqa olimlarni alohida sanab o‘tish mumkin.

1.2-jadval.

Boshqaruv faoliyatining psixologik asoslarini ilmiy o‘rganish an’analarning bosqichma-bosqich shakllanishi, rivojlanishi va takomillashishi irerxiyasi

T/r	Maktablar nomi	Maktablarning vakillari
1.	Empirik maktab (1885 yildan boshlab)	P. F. Druker J. X. Saymons G. Ford
Boshqaruv to‘g‘risida “Bir xil fikrlovchi” olimlar maktabi		
2.	Ilmiy boshqaruv maktabi (1885–1920 yy.)	F. U. Teylor F. B. Gilbret G. L. Gant M. K. E. Veber G. Emerson G. Ford O. A. Yermanskiy
3.	Boshqaruv klassik (ma’muriy) maktabi (1920–1950 yy.)	A. Fayol L. F. Urvik Dj. D. Muni A. P. Sloun A. I. Ginzburg A. K. Gastev
4.	Insoniy munosabatlar maktabi va xulq-atvor fanlari maktabi (1930–1950 yy.)	M. P. Follett J. E. Meyo D. Mak-Gregor R. Likert
5.	Boshqaruvga miqdoriy yondashuv (1950 yildan hozirgi kungacha)	J. R. Forrester E. Rayf G. A. Saymon
Boshqaruv to‘g‘risida “sintetik” fikrlovchi olimlar maktabi		
6.	Boshqaruvga jarayonli yondashuv (1920 yildan hozirgi kungacha)	F. U. Teylor Ch. U. Cherchmen J. Vudvord
7.	Boshqaruvga tizimli	A. P. Sloan

	yondashuv (1950 yildan hozirgi kungacha)	P. Dyupon U. R. Skott
8.	Boshqaruvga vaziyatli yondashuv (1960 yildan hozirgi kungacha)	P. F. Druker J. G. March J. D. Tompson
9.	Boshqaruvda globallasuv jarayonlari (1990 yildan hozirgi kungacha)	Zamonaviy yondashuvlarning hammasi boshqaruvni xalqarolashuvini nazarda tutadi
<i>Manba: Internet ma'lumotlari asosidagi muallif yondashuvi</i>		

§ 1.3. Boshqaruv jarayoni – ijtimoiy psixologiya fanining tadqiqot predmeti sifatida

Oxirgi yillarda inson omiliga e'tiborning ortib borishi munosabati bilan boshqarish psixologiyasi masalalariga ham qiziqish kuchaydi. Shu asosda ijtimoiy psixologiya maxsus bo'limi – boshqaruv psixologiyasi paydo bo'ldi. Boshqaruv psixologiyasi psixologiya shunday tarmog'iki, u boshqaruv faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolarni, shaxs va shaxslar guruhi tomonidan boshqa guruhlar faoliyatini samarali tashkil etish va birgalikdagi faoliyatni amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi.

Ijtimoiy psixologiya fanida boshqaruv jarayonini ilmiy tadqiqotlar predmeti sifatida ko'rib chiqqan bir qancha ilmiy manbalarni [29], [69], [94], [129], [167], [183–184], [194], [224], [226] uchratish mumkin.

Yu. A. Maltsevaning fikricha, boshqaruv psixologiyasi – boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlarni o'zida mujassamlashtiradi [141; 92].

V. F. Volodko boshqaruv sub'yekti va ob'yekti masalasi – boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalar sifatida e'tirof etiladi, deb hisoblaydi [68; 428].

I. I. Mahmudov izlanishlari asosida, boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv usullarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir, degan fikrni bildiradi [147; 232].

V. M. Karimova va boshqalar, boshqaruv jarayonini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan tahlil qilishar ekan, boshqaruv sub'yekti sifatida rahbarni, ob'yekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etish mumkin, deb ta'kidlashadi. Yana ularning fikricha, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'zini o'zi boshqarishi, uni nafaqat boshqaruv sub'yekti, balki ob'yekti sifatida ham tushunish zaruratini kun tartibiga qo'yadi [106; 208]. Shu bois, rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'zini o'zi boshqarish malakalarini egallashi, tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

1.3-jadval.

Mintsberg ta'rifi bo'yicha o'nta boshqaruvchilik roli

№	Rol	Tavsif	Rahbar ishining tahliliga asosan faoliyat tavsifi
Rahbarning shaxslararo roli			
1.	Bosh rahbar	Vazifasiga huquqiy va ijtimoiy vazifalarni bajarish kiradigan rahbar	Nizom bo'yicha amalga oshiriladigan harakatlar
2.	Lider	Moyillik va faollik egasi, xodimlarni tanlash va tayyorlash	Xodimlar bilan bevosita ishlash
3.	Bog'lovchi bo'g'in (zveno, bo'lim) boshlig'i	Kerak bo'lgan axborotlar, tashqi aloqalar bilan shug'ullanadigan, kerakli axborotlarni (xizmatga oid) tayyorlaydi	Yozishma, tashqi joylardagi majlislarda qatnashish va shu kabilar
Rahbarning axborotga oid roli			
4.	Kuzatuvchi	Tashkilot uchun kerakli axborotlarni qidirib topib, kerak joyda ishlatadi. Tashqi va ichki axborotlarni qabul qiladi	Axborotlarni qabul qiladi va aloqa o'rnatadi
5.	Axborotni tashuvchi	Tashqi manbalardan olingan axborotlarni o'z xodimlariga tarqatadi va qisqacha tahlil ham qiladi	Tashkilotlar bo'ylab axborot tarqatadi va umumlashtiradi
6.	Notiq	Reja, siyosat, tashkilot ishi na-tijalariga oid	Majlislarda qatnashadi, og'zaki ma'ruzalar

		axborotlarni uzatadi va shu tarmoq bo'yicha ekspert rolini o'ynaydi	qiladi, tashqi korxonalar va alohida shaxslarga axborotlarni uzatadi
Rahbarning qaror qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan roli			
7.	Tadbirkor	Korxonaning ichki va tashqi imkonlarini izlaydi, yangi loyihalarni (korxona ishini mukammallashtiruvchi) ishlab chiqib, ishga tushiradi	Strategiyaga oid majlislarda qatnashadi, bor shart-sharoit holatini umumlashtiruvchi hujjatlar tayyorlanadi
8.	Muammolarni bartaraf etuvchi	Tuzatishlarga oid harakatlarni amalga oshiradi	Joriy va strategik masalalar muhokamasida qatnashadi
9.	Resurslarni tarqatuvchi	Tashkilot resurslarini tarqatishga javobgar	Byudjetning bajarilishi va tuzilishiga oid harakatlar, o'z xodimlari ishini dasturlash
10.	Muzokaralar olib boruvchi	Tashkilotning hamma muhim muzokaralariga javobgar	Muzokaralar olib borish
<i>Manba: Mintsberg tadqiqotlari asosidagi muallif yondashuvi</i>			

V. F. Volodkoning ta'kidlashicha, boshqaruv sub'yekti o'rganilganda esa odatda boshqaruvchi shaxs yoki odamlar guruhi nazarda tutiladi. Psixologiya ko'proq boshqaruvchi shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o'rganadi va shu asosda xodimlar ishlarini samarali tashkil etish, aniq va to'g'ri qarorlar chiqarish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o'zida tarbiyalash lozimligi kabi qator muammolarni yechadi [68; 428].

Masalan, konkret hayotiy sharoitlarda agar boshliq majlis olib borayotgan bo'lsa, har bir so'zga chiquvchilarning fikrlari, ma'ruzalari va hokazolar orqali, ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqiladi, qabul qilingan qarorlarga ko'ra boshliqning va xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko'rsatmalar va maslahatlar beriladi.

G. Mintsberg har bir rahbar yoki yetakchining boshqaruvchilik faoliyati davomida bajarishi kerak bo'lgan o'nta rolni ajratib ko'rsatadi. Olimning fikricha, har bir rol nafaqat funktsional vazifalar, balki xulq-atvor modeli va hatto fikrlash timpi bilan ham ajralib turadi (1.3-jadvalga qarang) [149; 512].

G'.B. Shoumarov ishlarida tolerantlik rahbar shaxsi va faoliyatidagi zarur ijtimoiy-psixologik talablardan biri sifatida qaralgan hamda tolerantlikning oilaviy munosabatlarda xotirjamlikni ta'minlashdagi roli, shuningdek etnopsixologik xususiyatlarini o'rganishdagi ahamiyati ko'rsatib berilgan [225].

V. M. Karimova izlanishlarida, boshqaruv psixologiyasi boshliq faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boshqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xususiyatlariga ko'ra u boshliq darajasiga ko'tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u boshqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik ta'sir ko'rsatish maqsadida u qanday ta'sir uslublarini qo'llayapti kabi qator masalalarga qaratadi, degan xulosaga keladi. Shuningdek, bosh rahbar bo'lish ishiga turli shaxslarning munosabatlari har xil: kimdir boshliqda bo'lgan imtiyozlarga qiziqadi, kimdir unga berilajak huquqlarni afzal ko'radi, kimgadir yuksak ma'suliyatlarni bo'yunga olish ma'qul keladi.

Shaxsning boshliq funktsiyalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo'lmasin, boshliq real sharoitlarda odamlar guruhini aniq maqsad asosida faoliyatga yo'llash, ularga bosh bo'lish, turli tadbirlarni amalga oshirish, obro'ga ega bo'lish, har bir qilingan ish uchun javobgarlikni o'z bo'yunga olish kabi qator sifatlar talab qilinadi.

Ayniqsa, boshliq uchun turli guruhlardagi, ko'p holda bir boshliq uchun bir vaqtning o'zida bir qancha guruhlardagi shaxslararo munosabatlarning xarakteriga javobgar bo'lish qiyinchiliklar tug'diradi, chunki o'sha guruhlarini tashkil etgan har bir shaxsning o'ziga xos individualligi boshqaruvchi haqidagi ular tasavvurining har xilligi va guruhlarda norasmiy liderlarning borligi boshliqdan odamlar bilan ishlash borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm-farosatning va sabr-qanoatning bo'lishini talab qiladi. Shuning uchun ham kundalik hayotimizda ham ilmiy adabiyotlarda tez-tez yonma-yon ishlatiladigan "lider" va "boshliq" tushunchalarining psixologik mazmunlarini tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir [107; 25–27].

E. N. Sattorovning fikricha, Yaponiyada boshqaruv kadrlari zahirasini tayyorlash bo'yicha o'ziga xos tajriba to'plangan. Tigasaki

shahridagi davlat boshqaruvi va sanoat menejmenti Maktabi faoliyati bu sohada alohida o'ziga xosligi bilan ajralib turadi. Bu maktabni bitkazib chiqqanlar XXI asrda Yaponiyaning siyosiy va iqtisodiy liderlari bo'lishga tayyorlanadilar, ya'ni bu maktabda strategik istiqbolda davlatning yuqori lavozimlarini egallash uchun kadrlar zahirasi tayyorlash amalga oshiriladi. Bu maktabda universitet yoki kollej darajasida ma'lumot olgan va amaliy faoliyat stajiga ega bo'lgan 25 yoshdan oshmagan jismonan sog'lom yigitlar o'qiydilar. O'quvchilarni tanlashda ularning shaxsiy sifatlari va hayotiy intilishlari, karyeraga moyilligi hisobga olinadi. ... Amaliy siyosatdan, konkret iqtisoddan, mafkuradan dars olib borish uchun siyosiy partiyalar rahbarlari, firmalar va banklar prezidentlari, vazirlar, mashhur jurnalistlar taklif qilinadilar. ... Bu maktabda jismoniy tarbiya – ikkita majburiy fanlarning bittasi hisoblanadi. Lider – u bosh vazir bo'ladimi yoki korporatsiya boshlig'i bo'ladimi – mustahkam sog'liqqa ega bo'lishi va chidamli bo'lishi shart. Ikkinchi majburiy fan – bu ingliz tili, chunki jahon iqtisodida yetakchilardan hisoblangan mamlakatni boshqarish uchun xorijiy tilni albatta bilish shart. Maktabda o'quv jarayoni unga qo'yilgan talabga – keng masshtabdagi namoyondalarni tayyorlashga javob beradi. Tinglovchilarni tayyorlash qat'i individual, ya'ni “bir donalab” tayyorlashga asoslangan [198; 101–108].

Umuman olganda, yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi. Bu esa o'z navbatida, boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv usullari, guruhlardagi rahbarlik masalalari, rahbarlik sifatlari, rahbarlikka loyqlikni baholovchi mezonlar, boshqaruvchiga xos kompetentsiyalar tasnifi kabi masalalarni ham iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etish zaruratini keltirib chiqaradi.

§ 1.4. Boshqaruv uslublarining psixologik tadqiqi

Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va takrorlanmasdir. Buning boisi har bir zamonaviy boshliq faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidir.

Ijtimoiy psixologiyada [31], [37], [39], [52], [55], [63–64], [75], [78], [86–88], [93], [114], [121–126], [138], [148], [165], [172], [186], [195], [200–201], [203], [205–206], [208], [210], [212–213], [219], [221], [223] batafsil o'rganilgan muammolardan biri – turli boshqaruv uslublaridir .

Bu sohada G. Gibsh va M. Forverg [73; 296], B. D. Parigin [173–174], Yu.M. Jukov, Ye.N. Pavlova [92; 16–31] va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir.

V. Tarasov menejmentdagi yetti xil boshqaruv uslubini farqlaydi. Unga ko‘ra:

1. Men – boshliq, sen – hech kim: rahbar-diktator;
2. Hech narsaga qaramay faqat yuqoriga: rahbar-karyerachi;
3. Erkin uchish: rahbar-demokrat;
4. Shunday bo‘lgan, shunday bo‘ladi ham: rahbar-insonparvar;
5. Mehnat insonni ulug‘laydi: rahbar-mehnatkash;
6. Kuch va hokimiyat: rahbar-yurtboshi (elboshi);
7. Hech narsaga qiyoslash yo‘q: rahbar-pidant kabi boshqaruv

uslublarini mazmun-mohiyatiga alohida to‘xtalinadi [270].

Ye. P. Mixayleva izlanishlari asosida, avtoritar (avtokrat), demokratik va liberal boshqaruv uslubda ish yuritadigan rahbarlarning jamoasi bilan 10 xildagi o‘zaro munosabatlari parametrini ochiqqlagan (1.4-jadvalga qarang) [153; 191].

1.4-jadval.

Boshqaruv uslublari va menejment usullarining o‘zaro aloqasi

T/r	Boshqaruv uslublari	Menejerning jamoasi bilan o‘zaro munosabatlari parametrlari
1.	Avtoritar (avtokrat) uslub	1. Qarorlar qabul qilishi; 2. Qabul qilingan qarorlarni bajaruvchilarga yetkazilishi; 3. Tashabbusga munosabat; 4. Mas’uliyatni taqsimlash; 5. Kadrlarni saralashga munosabat; 6. Muloqot uslubi; 7. O‘z bilimidagi kamchilliklarga munosabat; 8. Qo‘l ostidagilarga nisbatan munosabati xarakteri; 9. Tartib-intizomga bo‘lgan munosabati; 10. Qo‘l ostidagilarning xatti-harakatlariga nisbatan munosabati
2.	Demokratik uslub	
3.	Liberal uslub	
Manba: Ye. P. Mixayleva bo‘yicha muallif yondashuvi		

N. N. Kozak [116; 80] nuqtai nazaricha, boshqaruv uslubi – bu rahbar harakatining qo‘l ostidagilar xatti-harakatlari bilan muvofiqligi demakdir.

N. N. Kozakning tadqiqotlarida rahbarning muvaffaqiyati ko‘pincha:

- vazifaning mazmuni va uni hal qilish muddati;
- rahbarning shaxsiyati;
- yetakchilik uslubi;
- jamoaning xususiyatlari yoki unga bo‘ysunuvchining tabiati;
- mavjud vaziyatning o‘ziga xos xususiyatlari va boshqa holatlarga bog‘liqligi alohida e’tirof etilgan.

Olim izlanishlari asosida, rahbarlik – bu boshqaruvning alohida holati, rahbar va unga bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar jarayonlarining majmui, xodimlarni shaxsiy va jamoaviy ongiga ta’sir o‘tkazish orqali o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadga erishishga undashga qaratilgan faoliyatdir, deb ta’riflaydi.

Aniqlanilishicha, hozirgi vaqtda boshqaruv uslublarini shakllantirish asoslari haqida bir qator nazariyalar mavjud. Sababi, boshqaruv uslublari muayyan sharoit va sharoitlarga qarab shakllanadi.

Bu borada tadqiqotlar olib borgan N. N. Kozak, “bir o‘lchovli” (qaysidir bir omil asosidagi) va “ko‘p o‘lchovli” (“rahbar – xodim” munosabatlarini qurishda ikki yoki undan ko‘p vaziyatlarni hisobga olgan holda) boshqaruv uslublarini ajratib ko‘rsatadi (1.5-jadvalga qarang).

1.5-jadval.

O'lchami, qo'llanilishi, ta'sir ko'lamiga ko'ra boshqaruv uslublari va ularning genezisi

T/r	O‘lchami bo‘yicha boshqaruv uslublari	Qo‘llanilishi bo‘yicha boshqaruv uslublari	Ta’sir-adresati bo‘yicha boshqaruv uslublari	Boshqaruv uslubining nazariy asosi
1.	“Bir o‘lchovli” boshqaruv uslublari	Avtoritar (direktiv) uslub	Ekspluatator	Mak-Gregorning “X” va “U” nazariyalari
2.			Xayrixoh	
3.		Demokratik (kollegial) uslub	Konsultativ	
4.			Partisipativ	
5.		Liberal (popustitel) uslub		
6.	“Ko‘p o‘lchovli” boshqaruv uslublari	Yetakchilik uslubining vaziyatga bog‘liqligini tavsiflovchi model	Qo‘llab-quvvatlash uslub	T. Mitchell va R. Xauslarning “Motivatsion kutish nazariyasi” va P. Xersi (Paul Hersey) va K. Blanshar (Ken Blanchard)larning “Hayot aylanishi nazariyasi”
7.			Vositali uslub	
8.			Muvaffaqiyatga yo‘naltirilgan uslub	
9.			Qarorlarni qabul qilinishida bo‘ysunuvchilarning “ishtiroki”ga qaratilgan uslub	
Manba: N. N. Kozak izlanishlari bo ‘yicha muallif yondashuvi				

U boshqaruv uslublarini o'lchami, qo'llanilishi, ta'sir ko'lamiga ko'ra ajratadi va ularning genezisi, ya'ni nazariy asoslariga alohida ravishda to'xtalinadi.

Barcha ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy boshqarish uslublariga tavsif berib chiqamiz. Bu uch uslub – avtoritar, demokratik, liberal boshqaruv uslublaridir.

V. M. Karimovning fikricha, avtoritar rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq, ravshan, keskin ohangda xodimlariga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlariga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlashlar kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy

maqsadlaridan biri – nima yo‘l bilan bo‘lsa-da, o‘z hukmini xodimlariga yetkazish, kerak bo‘lsa, tayziq o‘tkazishdir. Bu toifa boshqaruvchining nutqi ham hamisha aniq va ravon, doimo jiddiy tusda bo‘ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish ob’yektiv hisoblanib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o‘zga shaxslarga nisbatan munosabatiga bog‘liq. Jamoa a‘zolarini tilak-istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat vaziyatlarda bunday istak va ko‘rsatmalar to‘g‘ridan-to‘g‘ri do‘q-pupisa, kamsitish yoki ma‘naviy jazolash yo‘li bilan cheklanadi, yoki umuman qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o‘z ish uslublari, kelajak rejalari, biror aniq ish yoki operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi. Uning fikricha, bu holatlar obro‘yiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o‘rni jihatdan baholaganda, bunday boshqaruvchi “jamoadan chetda”, avtonomdir [110; 172].

Avtoritar rahbarda har bir jamoa a‘zolarining qobiliyatlari, ishga munosabatlari, mavqelariga ko‘ra tutgan o‘rinlari haqida umumiy tasavvurlar mavjud bo‘lib, shunga ko‘ra, u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo‘ygan. Har qanday cheklashlar rahbarning ochiq g‘azabini keltiradi va buning uchun u jazolashning turli uslublari bilan “samarali” foydalanadi. Bunday jamoalarda hokimiyat markazlashtirilgan bo‘lib, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi sanaladi. Shuning uchun ham, bu yerda “mening odamlarim”, “mening ishim”, “mening fikrim bo‘yicha” kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bu toifa rahbarlarda ishga nisbatan shunday fidoyilik borki, ular o‘zlarini ayni shu professional kasblarisiz, odamlar ustidan rahbarlik qilishdek mashaqqatsiz tasavvur qila olmaydilar, ya’ni ish ularning “butun vujudini qamrab olgan”. Shu sabab bo‘lsa kerak, bunday rahbar har bir odamning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi biladi. Lekin, aslida, uni ishning mazmunidan ko‘ra, o‘zining o‘sha yerdagi yetakchilik roli, boshliqligi ko‘proq qiziqtiradi va o‘ziga xuddi shu sifatlariga qarab baho beradi. Bu sifatlar, o‘z navbatida, ishning sifatiga ham ta’sir qilgani uchun jamoa oldiga qo‘yilgan topshiriqlar bajarilmay qolmaydi (“temir rahbar”). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki rahbar o‘zini ham, boshqalarni ham tanqid qilishlariga yo‘l qo‘ymaydi. Rahbarning fikricha, tanqid qilishga faqatgina undan yuqori turadigan boshliqlar haqli. Yig‘ilishlarda odatda, so‘zni o‘zi boshlab, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari deyarli e’tiborga olinmaydi.

G. Gibsh va **M. Forverglarning** tahlil qilishlaricha, avtoritar lider bosh bo'lgan ishlarning samaradorligi yuqori bo'lib, ishlab chiqarish ko'satkichlari ham oshar ekan. Lekin jamoadagi ma'naviy-psixologik muhit og'ir, tang bo'lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmaslik hislarini ortishiga olib keladi. Bunday rahbarlar boshchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydiganlar o'z kasblari, ish joylarini osonlikcha almashtirishlari mumkin [73; 296].

V. M. Karimovning qayd etishicha, demokratik rahbar, aksincha, xodimlariga mustaqillik, erk berish tarafdori sanaladi. Ish mobaynida xodimlarga topshiriqlar berganda, odatda, ularning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning kasbga nisbatan shaxsiy moyilliklarini, xohish va istaklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar odatda, taklif ma'nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin bo'lib, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat, samimiyat sezilib turadi. Biror xodimni maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa a'zolarinig fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi. Tanqid ko'pincha taklif, istak shaklida, amalga oshirilgan ishlarning mazmuniga baho berish holda egasiga yetkaziladi. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boshlanmaydi. Shuning uchun ham, bu toifa rahbarning fazoviy-ijtimoiy holati "jamoada ichida"dir [110; 172].

Jamoadada tanqid va o'z-o'zini tanqid shunday yo'lga qo'yilganki, uning oqibatida hech kim aziyat chekmaydi. Chunki ko'proq boshliq emas, balki jamoaning boshqa faollari – norasmiy liderlar kimdir ishda kamchilikka yo'l qo'ygan bo'lsa, uning faoliyatini tanqid qiladilar. O'z navbatida boshliq ham yo'l qo'ygan xato-kamchiliklarini jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi. Chunki undagi ma'suliyat hissi nafaqat yuqori boshqaruv tashkilotlari a'zolari, balki xodimlar bilan muloqot paytida ham sezilib turadi. Kun tartibiga qo'yilgan topshiriq yuzasidan ma'suliyatni boshqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. Boshliqning xodimlaridan siri yo'q, shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yakunlash, umumlashtirish huquqidan to'liq foydalanadi.

Gibsh va **Forverglarning** tahliliga ko'ra, bunday boshliq rahbarlik qilgan jamolarda ma'naviy-psixologik muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam ekan-u, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a norma holatida bo'lar ekan. Sababi bunday rahbardan odatda, tabiatan dangasa sanalgan xodimlar foydalanadilar [73; 296].

V. M. Karimovning tahliliga ko'ra, liberal (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda ta'qiqlash, do'q-po'pisa bo'lmaydi, balki uning o'rniga ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo'q, boshliq jamoaning muammolari ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki "koinotda" yurganga o'xshaydi, Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin shaxslar orqali qilinishi lozim bo'lgan topshiriqlar xodimlarga yetkaziladi. Asosiy vazifa, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom ashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish. Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganda, u doimo xushmuomala bo'lib, odob-axloq normalarini buzmaslikka harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralashmay oxirgi so'zni o'ziga qoldiradi. Shunday qilib, xodimlarga fikrlash va xatti-harakatlar erkinligi berib qo'yilgan. Shu erkin harakatlar yuzasidan boshliqning fikri so'ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qo'yishdan qo'rqadi. Uning fazoviy psixologik holati – "guruh tashqarisida" [110; 172].

Gibsh va **Forvergning** fikricha, bunday rahbar ishini olib borgan jamoalarda barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, xodimlar qo'nimi ham yo'q. Liberal rahbar ishda anarxiyani keltirib chiqarib qo'yib, ko'p turmay boshqa yerdan ish qidirishga harakat qiladi [73; 296].

Yuqorida baho berilgan boshqarish uslublari ko'proq liderlikka emas, rahbarlikka taalluqli. Ilmiy adabiyotlarda [172; 224] bu ikkala ibora birga ishlatilib, ko'pincha, eng yaxshi rahbar barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlashtirgan bo'ladi, deb aytiladi. Chunki sof ijtimoiy-psixologik liderning turlari xilma-xil sharoitlarda o'zida ko'proq namoyon etadigan shaxsiy sifatlariga tabaqalanadi. Masalan, lider tashkilotchi, lider tashabbuskor, lider erudit, jamoaning his-hayajon holatini boshqaruvchi lider, lider bilag'on. Yaxshi rahbar ana shu lider sifatlarini bilgan holda ularni o'zida tarbiyalashi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak. Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik markazlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelindiki, aslida hayotda sof demokrat, avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasligi ma'lum bo'ldi. Shuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq. Jamoa, undagi qabul

qilingan xatti-harakat me'yorlari shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi, degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin rahbarlik uslublarining psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomon bor. Mohir rahbar o'zini-o'zi tarbiyalar ekan, o'shalarining eng maqbuli, ayniqsa, o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir [107; 32–33].

I. I. Mahmudovning izlanishlariga ko'ra, tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontal yo'nalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Uning fikricha, mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida ko'radilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon bo'ladi:

- rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi;
- rahbar va xodim munosabatidagi ochiqlik va samimiylilik;
- xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi;
- rahbar o'z burch va huquqlarining ma'lum qismini xodim zimmasiga o'tkazishi;
- tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish;
- mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega bo'lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, "sifat nazorati guruhi").

Olimning qayd etishicha, rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

- xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida;
- qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi);
- quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda;
- "yangiliklarni joriy etish" yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida [147; 232].

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Xo'sh qanday vaziyatda ushbu uslubni qo'llash qulay? Amerikalik tadqiqotchilar **B. Bass** va **D. Barretta** fikricha, bunday vaziyatda uch omilni: birinchidan – rahbar shaxsini, ikkinchidan –

xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini hisobga olish lozim.

Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondashuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo'lgan xarakter xislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezon – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega. Partisipativlik uslubini qo'llash imkoniyatining uchinchi manbai – guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo'lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

- masala yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan hal etish imkoni bo'lsa;

- nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak mahorat orqali hal etiluvchi;

- uni bajarish uchun o'rta me'yordagi ichki zo'riqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qo'llashga ba'zi bir omillar to'siqlik qiladi.

Xususan:

- rahbar o'z vakolatlarini xodimlar bilan bo'lishishni istamaganda;

- xodim kasbiy mahoratining pastligi, o'z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan cho'chishi;

- tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi;

- ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

- vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;

- vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda [147; 45–47].

Bozor iqtisodiyoti sharoitida odamlar nima hisobiga samaraga erishish mumkinligi-yu, o'zidan nima talab qilinishini aniq bilsa, ular uchun mustaqil ishlash, ishga ijodiy yondashish imkoniyati ko'proq bo'ladi va yangi asr odami o'zi uchun erkin faoliyat qonunan kafolatlanishini ma'qul ko'radi.

Shu o'rinda biz barcha liderlarga xos bo'lgan yana bir xislatni ta'kidlashimiz o'rinli. Bu ham bo'lsa, liderning obro'si yoki ba'zan

tarjimasiz ishlatiladigan ibora bor – avtoriteti. Liderning avtoriteti – bu kerak bo‘lsa, qobiliyat. Chunki avtoritet unga ma’lum lavozimda o‘tirgani, ma’lum sanktsiyalar, imtiyozlar, imkoniyatlarga ega bo‘lgani uchun rasman berilgan bo‘lishi mumkin. Shunisi borki, rahbar avtoriteti hamisha bir shaxsning ikkinchi shaxsga nisbatan hissiy-irodaviy ta’sirini nazarda tutadi. Eng yomoni agar odamdagi tashabbus bo‘g‘ilsa, o‘z oldiga maqsadlar qo‘ymaslikka o‘rganib qolsa, u nafaqat xalq, balki o‘zining oilasi, yaqinlari, farzandlari uchun ham qayg‘urmaydigan, ular tashvishlarini o‘ylamaydigan bo‘lib qoladi. Bugungi yangilanishlar sharoitida milliy-madaniy an’analarimizni hisobga olganda ham boshqaruvda gumanistik tamoyillarga keng yo‘l ochish orqali fuqarolarda mustaqil fikr, fuqarolik pozitsiyasi, tashabbuskorlikning bo‘lishi qanchalik ahamiyatli ekanligini yaxshi bilamiz.

Umuman olganda, yangi avlod rahbarlariga, boshqaruvchilariga qo‘yiladigan talablar, ular xulqidan kutiladigan sifatlar jamiyatda sog‘lom insoniy munosabatlarning barqarorlashuvi, sog‘lom raqobat va o‘zaro bag‘rikenglik, lekin ishda o‘ziga va hamkasblariga nisbatan talabchanlikni taqozo etadi.

I bob yuzasidan xulosalar

Boshqaruv faoliyati va uslublarining ijtimoiy psixologiya sohasida ilmiy o‘rganilishining nazariy asoslariga bag‘ishlangan mazkur bob tahlillari quyidagi xulosalarni ilgari surish imkoniyatini berdi:

1. Boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinib, adabiyotlar tahlilidan ko‘rinadiki, bizning hududimizda yashab ijod etgan mutafakkirlar, davlat arboblari, namoyondalar asarlari va qarashlari boshqarish, rahbarlik muammolariga bag‘ishlangan bo‘lib, ularda ijtimoiy voqelikka nisbatan ijtimoiy-psixologik yondashish, insonparvarlik g‘oyalari ustuvor etib olingan bo‘lib, bu esa o‘z navbatida, boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv usullari, rahbarlik sifatlari, rahbarlikka loyqlikni baholovchi mezonlar, boshqaruvchiga xos kompetentsiyalar tasnifi kabi masalalarni ham iqtisodiy, ham ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etish zaruratini keltirib chiqaradi.

2. Boshqaruv ilmining nazariy-tarixiy asoslari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv usullari, guruhlardagi rahbarlik va liderlik masalalari kabi masalalarning bobda ham iqtisodiy, ham ijtimoiy-psixologik jihatdan tadqiq etilishi hisobiga qo‘lga kiritilgan ayrim nazariy

hamda amaliy natijalar quyidagi vazifalarni tatbiq etish orqali amalga oshiriladi:

1) boshqaruv sohalari va lavozim klassifikatsiyalari bo'yicha ishlab chiqilgan standartlar mutasaddi tashkilotlar tomonidan o'rta bo'g'in rahbarlarini tanlashda, lavozimga qo'yish va oraliq attestatsiya o'tkazish jarayonida qo'llaniladi;

2) boshqaruv sohalarining xususiyatlarini hisobga olgan holda o'rta bo'g'in rahbarlik lavozimlariga nomzod qilib ko'rsatilayotgan yoki da'vogarlik qilayotgan shaxslarning potentsial imkoniyatlarini hisobga olish, kerak bo'lsa, u yoki bu vaziyatlarda bu nomzodlar qanday ish tutishi haqida oldindan bashorat qila olish ehtimollarini ko'rsatadi;

3) boshqaruvning samaradorligini ta'minlovchi psixologik xususiyatlarning majmuasi sifatidagi bilim va manbalardan rahbarlarning o'z faoliyatlarini o'zlari baholay olishlari, boshqaruv faoliyatlari haqida "qayta aloqa" olish imkoniyatiga ham ega bo'ladilar. Bu xil standartlarning mavjudligi rahbarlarning o'zini-o'zi korrektsiya etish, qat'iy qoidalarga rioya qilishni va buning natijasi sifatida rahbarlikdagi kamchiliklarga yo'l qo'yishni keskin kamaytirishga olib keladi.



II BOB.

RAHBAR PSIXOLOGIK KOMPETENTLIGINI MODELLASHTIRISHNI EMPIRIK O'RGANISH

§ 2.1. Tadqiqot ob'yekti va predmetini aniqlashning nazariy-metodologik masalalari

2.1.1. Ijtimoiy tasavvurlar konsepsiyasi – bosh metodologik g'oya sifatida

Ma'lumki, shaxs – ijtimoiy voqelikdir. Uning ijtimoiyligi kundalik xulq-atvorida, o'ziga o'xshash insonlar bilan bo'ladigan muloqotlarida, o'zidan-o'zi va o'zgalardan ijtimoiy ta'sir olishida namoyon bo'ladi [245].

Raqamli iqtisodiyotga o'tish yo'lidan borayotgan O'zbekiston Respublikasi ma'muriy boshqaruv faoliyatining ijtimoiy mohiyatini tushunish, rahbarning ijtimoiy xususiyatlarining shakllanish va o'zgarish mexanizmlarini bilish hamda ularni zamonaviy usullarda tadqiq etish ijtimoiy psixologiya sohasining dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi.

Rahbardagi eng muhim afzalliklardan biri u tashqi muhitni bilishi, turli vaziyatlarda unga moslashishi hamda barqaror xulq-atvor me'yorlarini o'zida tarbiyalay olishidadir.

Chunki rahbar tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy yutuqlarini bilishi va qadrlashi, ularni aqlan his qila olishi kerak. Bu narsa unga o'z zamonasini to'g'ri idrok qilish va tushunish imkoniyatini berib, shaxs tasavvurlari dunyosini mazmunli qiladi. Bu esa tasavvurlar va ularning shakllanganlik darajasiga oid ilmiy-nazariy tushunchalarga ta'rif berishni taqozo etadi.

Boshqaruv faoliyati haqidagi ijtimoiy tasavvurlarning ijtimoiy-psixologik hamda etnopsixologik mohiyatini ilmiy tadqiq etish, ularni fanda ilmiy fenomen sifatida o'rganilishiga diqqat qaratilishini talab qiladi.

Bu hodisa ijtimoiy psixologlardan G. M. Andreyeva [35], A. I. Dontsov, T. P. Yemelyanova [80], D. Jodle [248–250], S. Moskovichi [156–157], [252–253] va boshqalar tomonidan o'rganila boshlangan ilmiy fenomendir. Biz xorijiy tadqiqotchilarning fikrlarini umumlashtirib, ijtimoiy tasavvurlarga quyidagicha ta'rif berishni ma'qul topdik.

Ijtimoiy tasavvurlar – har bir shaxs tomonidan ijtimoiy borliqni o‘ziga xos tarzda qayd etish vositasi bo‘lib, sub’yektiv reallikni ob’yektivlik bilan bog‘lovchi psixologik mexanizmdir.

Bu ta’rif orqali biz ijtimoiy tasavvurlarning bir necha muhim xususiyatlarini ajratishimiz mumkin. Birinchidan, ijtimoiy tasavvurlar faol ijtimoiy muloqotlar mahsuli; ikkinchidan, ular rahbar uchun muhim bo‘lgan ijtimoiy ob’yektlarga nisbatan, uning ongli munosabatlarini ta’minlaydi; uchinchidan, ijtimoiy tasavvurlar bilish vositasidir; to‘rtinchidan, jamiyatda qabul qilingan turli ijtimoiy me’yorlar, xatti-harakat shakllari, qadriyatlar va baholarning interiorizatsiyasini ta’minlaydi; nihoyat, beshinchidan, ijtimoiy tasavvurlar rahbar ijtimoiy tajribasining negizidir.

Shunday qilib, tadqiqot ishimizda rahbar psixologik kompetentligi bilan bog‘liq tasavvurlarning shakllanishini tushunishimizda, Fransiya hamda Rossiyada taklif etilgan ijtimoiy tasavvurlar va sub’yektiv obrazlar haqidagi nazariyalar asos qilib olinishi mumkin.

Ijtimoiy tasavvurlar konsepsiyasining asoschisi hisoblangan S. Moskovichi, unga quyidagicha ta’rif bergan edi: “Ijtimoiy tasavvurlar – bixevioristlar ta’riflagan mexanik obraz ham, tashqi va ichki muhit o‘rtasida ziddiyat tug‘diradigan narsa ham bo‘lmay, balki ... faol ravishda ob’yektiv borliqni ijtimoiy-psixologik tarzda qayta o‘zlashtirish jarayonining mahsulidir” [232; 115].

D. Jodle esa, ijtimoiy tasavvurlarga shunday ta’rif beradi: “Ijtimoiy tasavvurlar qanchalik sodda yoki murakkab mazmunga ega bo‘lmasin, ular doimo odamning kundalik hayot tarzini anglash va o‘ziga xos tarzda bayon etish usulidir. Shuningdek, ijtimoiy bilimning ma’lum shakli sifatida individlar yoki guruhlar faolligini, ularning o‘zlariga qarashli, ahamiyatli bo‘lgan vaziyatlar, hodisalar, ob’yektlar va xabarlarga nisbatan tutgan mavqeini hamda munosabatini bildiradi” [249; 411–430].

Ushbu nazariya tarafdorlaridagi umumiy fikrlar shundan iboratki, birinchidan, ular ijtimoiy tasavvurlarni ijtimoiy-psixologik jarayonlarni o‘rganish, tahlil qilish usuli, vositasi, deb; ikkinchidan, ijtimoiy tasavvurlarning shakllanishi ijtimoiy hayotning psixologik zaruriyati, deb hisoblashlaridir.

Demak, ijtimoiy tasavvurlar tufayli rahbar yoki jamoa (komanda, yaxlit guruh) hayotdagi o‘zgaruvchan sharoitlarga tez moslashadi, bu narsaning zarurati, ayniqsa rahbarga yetib kelayotgan ma’lumotlar noaniq yoki yetarli bo‘lmaganda yaqqol bilinadi.

Masalan, bizning tadqiqot maqsadimiz nuqtai nazaridan olinganda, rahbar (OTMlarning o'rta bo'g'in rahbarlari) va xodim (OTMlarning pedagog kadrlari, talabalari) o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning aniq tavsifi jamiyat uchun noaniq bo'lganda, rahbar yoki xodimning jamiyatga munosabatini aniq bilishda ehtiyoj sezadi.

Ijtimoiy tasavvurlarning xususiyatidan kelib chiqib, quyida biz ularning qanday usul bilan o'lchanishiga e'tibor qaratamiz.

2.1.2. "Uch o'lchovli" model – asosiy metodologik g'oya sifatida

Bu o'rinda **V. M. Karimova** va uning shogirdlari fikrlariga tayanamiz [108], [215], [245]. Ularning ta'kidlashicha, ijtimoiy tasavvurlarning psixologik o'lchovi vazifasini, tasavvurlar sub'yektining u ob'yekti haqidagi ma'lumotlari, unga nisbatan baholari, tavsifi hamda xulq-atvorida bevosita namoyon bo'ladigan ijtimoiy ustanovkalarining shakllanganlik darajasida ko'rish mumkin.

Aniqlanilishicha, bunday uch o'lchovli model, ijtimoiy tassavvurlarning dinamik strukturasi mos keladi. Chunki ijtimoiy tasavvurlar, hayot mobaynida o'zgarib turadigan shunday dinamik tuzilmalarki, ularning shakllanish va o'zgarish mexanizmlari, tasavvurlar egasining ijtimoiy borliqni qanday idrok qilishidan tortib, shaxsiy ma'no kasb etgan ob'yektlarning bilimlar tizimida o'rnashish, xulq-atvorda namoyon bo'lish, shaxsiy tajribaga aylanish jarayonlarida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur modelning S. Moskovichi modelidan farqi shundaki, bunda ijtimoiy tasavvurlarni o'lchash uchun ma'lumot, tasavvur maydoni va ustanovkalar bir-biridan farqlanadi. Chunki tasavvurlar maydoni, ma'lum obraz va ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlarga ega bo'lgan sifatli tavsifnomalar sanalib, bu tub ma'noda empirik tadqiqotlarda aniqlanishi qiyin bo'lgan kattaliklardir.

Shuning uchun ham baholar xarakterini o'rganish lozimligi ta'kidlanib, qabul qilingan ma'lumotlar asosida rahbarning sub'yektiv baholari (salbiy yoki ijobiy) ijtimoiy ustanovkalarga zamin bo'lishini ta'kidlash mumkin.

S. Moskovichi, A. Dontsov va boshqalarning ta'kidlashicha, ijtimoiy tasavvurlar tizimidagi ma'lumot darajasi deganda, ular ob'yekti to'g'risidagi bilimlar yig'indisi nazarda tutiladi.

Bizning yondoshuv konsepsiyamizdagi ijtimoiy ustanovka esa, ijtimoiy tasavvurlar ob'yektiga (rahbarga) nisbatan sub'yektning (bo'ysinuvchining) munosabatlarini bildiradi va u baholar tizimi bilan uzviy bog'liq bo'ladi. Ustanovkaning ijobiy yoki salbiy bo'lishi ekspert

baholari xarakteridan kelib chiqadi. Xarakterli tomoni shundaki, ko‘pincha baholar differentsiyasi yoki ma’lumotlar darajasi yetarli bo‘lmaganda ustanovka u yoki bu tarzda ham namoyon bo‘lishi mumkin. Masalan, OTMning biror a’zosi, uning barcha qadriyatlari, munosabatlari, sir-asrorlarini to‘liq bilmasa-da, muassasa faoliyati haqida fikr bildirishga tayyor bo‘lishi va hattoki, o‘zini boshqaruv faoliyati munosabatlarini o‘zlashtirgan qilib ko‘rsatishi mumkin.

Shunday qilib, yaxlit olinganda ijtimoiy tasavvurlar individning ongidagi kognitiv belgilar bilan xulq-atvor o‘rtasida vositachi rolini bajaradi. Bu xususda biz yana bir fransuz olimi **J. Kodol** fikriga qo‘shilamiz. U shunday yozadi: “Ob’yekt haqidagi yangi ma’lumot sub’yektning kognitiv sohasida tabaqalanadi, aniqrog‘i ana shu sohaning ma’lum tizimida, tasavvurlarga aylangan bo‘lagida qayta ishlanib, o‘ziga xos xulq-atvorni keltirib chiqaradi. Ma’lumotlar tanlovi ayni shu daqiqada uning individ uchun muhimlik, zarurlik (pregnantlik) tamoyilida amalga oshadi [246], [250–251].

Nihoyat, biz, ijtimoiy tasavvurlarning aniq vazifalari haqida fikr yuritishimiz mumkin. Uning asosiy vazifasi – bilimdir. Boshqacha aytganda, ijtimoiy tasavvurlarning bu vazifasi bayon etish, tartibga solish (tasnif etish) va tushuntirishdan iboratdir. Demak, tasavvurlar shunday nazariyalar rolini o‘ynaydiki, ular tashqi muhitni ma’lum kognitiv tizimlar doirasida tushuntiradi. Inson ongida borliqning o‘zi shunday tizimga solinadiki, u tasavvurlarga asoslanib turib – bo‘layotgan hodisalar qanchalik real ekanligiga javob izlaydi. Boshqacha qilib aytganda, rahbar ham, xodim ham muassasa muhitini aynan qanday bo‘lsa shundayligicha emas, balki o‘z xohish-istaklari va tasavvurlari ta’sirida idrok etadi.

Ikkinchi, muhim vazifasi – xulq-atvorning vositachisi ekanligidir. Ya’ni ijtimoiy tasavvurlar xulq-atvorni tashkil etishda va ijtimoiy muloqot jarayonida bevosita ishtirok etadi. Bu fikr esa J. Kodol, J. Abrik, M. Plon, V. Duaz va boshqalarning ilmiy tadqiqot ishlarida o‘z isbotini topgan. Ularning ishlarida tasavvurlar xulq-atvorni ta’minlovchi o‘zgarmas qiymatlar talqin qilingan [232; 115].

Turli muammoli vaziyatlarda qaror qabul qilishda (J. Kodol), ziddiyatlarni yechishda (J. Abrik), birlashmaning mahsuldorligini oshirish va boshqarish masalalarida tasavvurlarning bevosita roli o‘rganilgan.

Uchinchi vazifa, bu moslashtirish vazifasi. Na fan, na mafkura o‘z holicha, bevosita insonning jamiyatdagi xulq-atvorini belgilab bera olmaydi. Ijtimoiy tasavvurlarning vazifasi shundan iboratki, ular bo‘layotgan ijtimoiy-iqtisodiy, mafkuraviy, ilmiy, siyosiy hodisalarni

bo‘lib o‘tgan, ilgaridan qabul qilingan fikrlar, qarashlar va baholarga taqqoslagan holda moslashtiradi, muvofiqlashtiradi. “Har bir guruh – deb yozadi bu haqda **D. Jodle** – o‘zining aynan shu guruhligini tasavvurlarida saqlangan ma’no-mazmunlar orqaligina anglaydi” [248; 372].

Biz rahbarlardagi ijtimoiy tasavvurlarning dinamik tabiatini tahlil qilish jarayonida, ularning shakllanish bosqichlarini ajratdik. Idrok qilish bosqichi, unda ongda bevosita aks etadigan ma’lumotlarning qabul qilinishi va rahbar uchun ahamiyatliligi nuqtai nazaridan saralanishi ro’y beradi. Assotsiativ bog‘lanishlar bosqichi, bunda ongda yangi xabarlar eskilari bilan solishtirilib, assotsiativ va ma’naviy bog‘lanishlar o‘rnatiladi. Yuqoridagi ikki bosqich xususiyatlarining umumlashtirilishi – ob’jekt haqidagi tasavvurlarning generalizatsiyasidir. Keyingi bosqichlar ko‘proq tafakkur va tushunchalar sohasiga taalluqli bo‘lib, unda har bir ma’lumot yoki xabar differentsial holda rahbar uchun ahamiyatlilik darajasida ajratiladi va shu asosda ma’lum ustanovkalar shaklida uning xulq-atvori yo‘nalishini belgilaydi.

Bizning mentalitimizda milliy qadriyatlarga bo‘ysunish bilan bir qatorda, obro‘-e’tiborga ega shaxslar va guruhlar fikriga ergashish, ularni tanqidsiz qabul qilishga bo‘lgan moyillik kuchlidir.

Shunday qilib, ijtimoiy tasavvurlarning o‘zgarishi, avvalo, tashqi omillar ta’siriga bog‘liq bo‘lib, mutaxassislar bu jarayonni tushuntiruvchi qator bosqichlarni ajratishadi.

1-bosqich. Ma’lumotlar oqimining idrok qilinishi va ulardan shaxs uchun ahamiyatlisini ajratib olinishi.

2-bosqich. Ajratib olingan ma’lumotlarning eskilari bilan solishtirilishi va ular orasida o‘zaro bog‘liqlikning o‘rnatilishi.

3-bosqich. Kognitiv tizimda yangi ma’lumotlarning tabaqalanishi va tasniflanishi. Har bir tabaqada eng ahamiyatli, ma’noli “mag‘iz” ma’lumotlarning ajratilishi va unga ahamiyatsizlarini qarama-qarshi qo‘yilishi, qiyoslanishi.

4-bosqich. Tasavvurlar “yadrosi”, “mag‘zi”ning tashkil topishi va uning xulq-atvor shakllarida mustahkamlanishi.

Shunday qilib, tasavvurlarning shakllanish davrida rahbar noma’lum axborotlarni ma’lumlarga o‘xshatib, odatdagi tasavvurlar qatoriga qo‘shadi (generalizatsiya) hamda sub’yektiv jihatdan, ularni o‘ziga xos va yagona borliq ekanligini anglashga (individualizatsiya) harakat qiladi.

Ijtimoiy tasavvurlarning shakllanishi va dinamikasini tahlil qilish orqali, ularni quyidagi qator muhim xususiyatlarini ajratish imkoniyatiga ega bo‘lamiz:

- ijtimoiy tasavvurlar, uning sub'yekti hisoblangan shaxs, sinf, guruh yoki millatning atrofidagi ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarga bog'liq tarzda shakllanadi;

- ular ma'lum ma'noda umumlashtirilgan obrazlar bo'lib, bunda tasavvur sub'yektining obraz ob'yektini tushunishi va so'z bilan ifodalanishida muhim rol o'ynaydi;

- doimo ijtimoiy tasavvurlar anglangan xarakterga ega;

- ijtimoiy tasavvurlar o'zgaruvchan va dinamik tuzilmalardir;

- bu tasavvurlar doimo reproduktiv obrazlar hisoblanib, ma'no va mazmun kasb etgan obrazlar xotirada saqlanib, har qanday ijtimoiy vaziyatda shaxs xulq-atvorida, nutqida, harakatlarida, ishlarida va muloqotida namoyon bo'ladi;

- ijtimoiy tasavvurlardan turli guruhlar psixologiyasini o'rganishda foydalanish mumkin.

Ijtimoiy tasavvurlar rahbar va jamoa (guruh) psixologiyasidagi turli stereotiplar asosini ham tashkil etadi. Chunki rahbar o'z boshqaruv faoliyati mobaynida turli bilimlar, qarashlar hamda tushunchalarni "tayyor", "o'zgarimas" ma'nolar sifatida qabul qiladi. Masalan, jamiyat, ta'lim muassasasi, boshqaruvchi-bo'ysinuvchi, institut, universitet, akademiya, rektor-dekan, o'qituvchi-talaba munosabatlari. Turli jarayonlar haqidagi fikrlar qaytarilishi va ularning avloddan-avlodga o'tishi tufayli ijtimoiy-iqtisodiy stereotip tasavvurlar hosil qiladi hamda ongda saqlanishiga sababchi bo'ladi.

XXI asrga kelib, bu hodisa oxirgi yillarda nafaqat ijtimoiy psixologlar, balki iqtisodchi, texnologlar tadqiqotlarining ham bosh metodologik asosi bo'lib xizmat qilmoqda. Masalan, M. K. Blok [56; 202], S. V. Budikin [57; 1–12], R. Yu. Verbitskiy [65; 311–315], M. I. Volovikova [67; 384], I. B. Bovina, N. V. Dvoryanchikov, S. Yu. Gayamova, A. V. Milexin, O. Ye. Kuznetsova [128; 147], N. V. Noakk, S. N. Larin, O. V. Patosha [168; 14–25] va boshqalar shular jumlasidandir.

Xususan, ijtimoiy tasavvurlar stereotip qarashlarning jamiyatda ham saqlanishiga sababchi bo'ladi. Tasavvurlarning bu kabi ko'plab sifat xususiyatlari yana bir qator olimlar diqqatini o'ziga jalb etgan.

Jumladan, G. M. Andreyeva, N. N. Bogomolova, L. A. Petrovskaya [34; 228], A. A. Bodalev [58; 629], A. N. Leontyev [135; 352] va boshqalar tashqi dunyo obrazlari to'g'risidagi tasavvurlarning ijtimoiy va atributiv, ya'ni xulq-atvorga ta'sir etuvchi tavsifini alohida ta'kidlab o'tishgan. Ular xulq-atvorni shaxs ijtimoiy munosabatlari tizimida tutgan

o'zni, mavqei, faoliyat maqsadlarining o'zgarishi hamda uni o'zgartirish yuzasidan mavhumliklarga uchrash mumkinligi haqida fikr yuritganlar. Shu bois shaxs ijtimoiy mavqeini o'zgartirishi munosabati bilan, uning o'zga ob'yektlar (birinchi navbatda ijtimoiy ob'yektlar) to'g'risidagi tasavvurlari ham o'zgaradi. Bunda predmetga nisbatan shakllangan, shaxsiy mazmun kasb etgan tasavvurlarda o'zgarish jarayonni ro'y beradi. Bu holat turli yosh davrlari, faoliyat turlarini almashinuvi, bir milliy hududdan ikkinchisiga o'tib, uning ijtimoiy, iqtisodiy, mafkuraviy va ma'naviy qadriyatlarini qabul qilish jarayonlarida sezilarli bo'ladi.

Bu holat S. Moskovichi konsepsiyasini nafaqat boshqaruv mazmunini o'rganish uchun, balki guruh va jamoatchilik fikrlashda yangi ta'lim muassasasi buyurtmachilari va boshqa raqamli iqtisodiyot mahsulotlari va elektron hukumat haqida ba'zi g'oyalar paydo bo'lishi va qanday ishlashini tushunish uchun juda muhimdir. Shunday qilib, rahbar psixologik kompetentligi kontekstidagi boshqaruv munosabatlarini modellashtirish bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy tasavvurlarni o'rganish uchun nazariy va metodologik asos sifatida ijtimoiy tasavvurlar konsepsiyasining asosiy tamoyillarini o'rganib chiqdik. Ushbu konsepsiya va undagi asosiy tushunchalar va o'rganish qoidalari ilmiy izlanishimiz uchun nazariy manba bo'lib xizmat qiladi.

2.1.3. Personalni boshqarish konsepsiyalari – tadqiqotning yordamchi metodologik asosi sifatida

“Personalni boshqarish konsepsiyasi” tadqiqotning yordamchi nazariy-metodologik asosi sifatida tanlab olinib, ular yordamida OTMda pedagog-xodimlarni boshqarish mexanizmi shakllanganligining tizimli yondashuvi amalga oshiriladi.

Darhaqiqat, yaqin paytlargacha bizning boshqaruv amaliyotimizda “personalni boshqarish” tushunchasi bo'lmagan. To'g'ri, har bir tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirish funktsional quyi tizimiga ega bo'lsa-da, biroq bu ishlarning katta qismini bo'linma rahbarlari amalga oshirardi.

Tashkilotda kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma xodimlar bo'limi hisoblanadi, uning zimmasiga xodimlarni ishga olish, ishdan bo'shatish, shuningdek, xodimlar o'qishini tashkil qilish, malaka oshirish va qayta tayyorlash bo'yicha vazifalar yuklatilgan. Zamonaviy tadqiqotlarning ko'rsatishicha, xodimlar bo'limlari kadrlar bilan ishlashning na uslubiy, na axborot va na muvofiqlashtiruvchi markazi hisoblanadi.

Ular ish haqi va mehnatni tashkil qilish, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi, yuridik bo'lim va kadrlarni boshqarish funktsiyalarini bajaruvchi boshqa bo'linmalar bilan tuzilmaviy jihatdan ajratilgan. Tashkilotlarda ijtimoiy muammolarni hal etish uchun ijtimoiy tadqiqot va xizmat ko'rsatish bo'limlari tashkil etiladi.

Personalni boshqarish xizmatlari qoidaga ko'ra quyiroq tashkiliy maqomga ega bo'lib, professional jihatdan ham zaifroq sanaladi. Shu sababli, ular personalni boshqarish va ularning ishlashi uchun normal sharoitlar ta'minlash bo'yicha bir qator vazifalarni bajarmaydi. Quyida ularning eng muhimlari ko'rsatilgan:

- ijtimoiy-psixologik diagnostika;
- xodimning guruh va ma'muriyat o'rtasidagi munosabatini tahlil qilish va tartibga solish;
- ishlab chiqarish va ijtimoiy mojarolarni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish tizimining axborot ta'minoti;
- bandlikni boshqarish;
- bo'sh lavozimlarga nomzodlar tanlash va baholash;
- salohiyatli xodimlarga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish;
- ishbilarmonlik karyerasini rejalashtirish va nazorat qilish;
- xodimlarning professional va ijtimoiy-psixologik moslashuvini o'rganish;
- mehnat motivatsiyasini boshqarish;
- mehnat munosabatlarining huquqiy masalalarini tahlil etish.

Agar ma'muriy-buyruqbozlik tizimi davrida bu vazifalar ikkinchi darajali masala sifatida ko'rib chiqilgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tishda esa, ular birinchi o'ringa chiqib oldi. Tashkilotni rivojlantirish strategiyasiga ko'ra bugungi kunda har bir tashkilot bu vazifalarni hal qilishdan manfaatdor.

Mamlakatimiz iqtisodiy va siyosiy tizimlardagi islohotlar bir vaqtning o'zida har bir shaxs uchun katta imkoniyatlar eshigini ochishi barobarida, ularning barqarorligiga ma'lum darajadagi xavf-xatarni ham tug'dirmoqda. Bunday vaziyatlarda personalni boshqarish alohida ahamiyat kasb etib, tashkilotda kishilarga ta'sir ko'rsatuvchi uchta asosiy omilga alohida diqqat-e'tiborni qaratish maqsadga muvofiq sanaladi.

Birinchi omil – tashkilotning iyerarxik tuzilmasi, ya'ni undagi asosiy ta'sir vositasi bu – hukumat munosabati – bo'ysunish, yuqoridan bosim ko'rsatish orqali faoliyatga majburlash, moddiy ne'matlar taqsimotini nazorat qilish.

Ikkinchi omil – madaniyat, ya’ni jamiyat, tashkilot, kishilar guruhi tomonidan ishlab chiqiluvchi hamda shaxsning harakatlarini tartibga solib, tashqi muhit ta’sirisiz o‘zini munosib tarzda tutishga undovchi qadriyatlar, ijtimoiy me’yorlar hamda xulq-atvor ko‘rsatmalaridir.

Uchinchi omil – bozor – mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisi, mulkchilik munosabatlari, sotuvchi va xaridor manfaatlari muvozanatiga asoslangan teng huquqli munosabatlar tarmog‘i. Ushbu ta’sir ko‘rsatish omillari juda murakkab tushunchalar bo‘lib, amaliyotda kamdan-kam hollarda bir-biridan alohida ravishda qo‘llanadi. Ulardan birontasi qanchalik ustuvor bo‘lsa, tashkilotdagi iqtisodiy vaziyat qiyofasi ham shunday bo‘ladi.

Bugungi kunda ko‘pchilik **L. I. Yevenkoning** “Personalni boshqarish konsepsiyasi”ni tan oladi [82; 33–37]. Uning konsepsiyasida personalni boshqarishning uchta (iqtisodiy, organik, gumanistik) asosiy yondashuvi orqali boshqaruvning to‘rtta davriy rivojlanish jarayoni mohiyati ochib berilgan [101; 1651–1668].

Bozor munosabatlariga bosqichma-bosqich o‘tishda sekin-astalik bilan iyerarxik boshqaruv, ma’muriy ta’sir ko‘rsatishning qat’iy tizimi va amalda cheklanmagan ijroiya hukumatidan iqtisodiy usullarga asoslangan bozor va mulkchilik munosabatlariga o‘tish ro‘y beradi. Shu sababli mutaxassislar qadriyatlar ustuvorligini ta’minlovchi tamomila yangi yondashuvlarni ishlab chiqishi zarur. Tashkilot ichida asosiysi ishchilar hisoblansa, tashqarida esa mahsulot iste’molchilari sanaladi. Xodimning ongini rahbarga emas, iste’molchiga – ishni tavakkal bajarishga emas, balki tashabbuskorlikka yo‘naltirish zarur.

2.1-jadval.

Personalni boshqarish konsepsiyalari tadrijiyligi [81; 33–37]

T/r	Boshqaruv davrlari	Boshqaruv konsepsiyalari	Boshqaruv jarayoniga bo'lgan yondashuvlar
1.	XX asrning 20-40 yillari	Mehnat resurslaridan foydalanish [113], [115], [150] (<i>labour resources use</i>)	Iqtisodiy (<i>xodim – bu mehnat funksiyasining tashuvchisi, “mashinaning tirik ajdodi”</i>)
2.	XX asrning 50-70 yillari	Personalni boshqarish [20], [45], [112], [181], [185] (<i>personnel management</i>)	Organik (<i>xodim – mehnat munosabatlarining sub'yekti, shaxs</i>)
3.	XX asrning 80-90 yillari	Inson resurslarini boshqarish [19], [46–49], [142], [256] (<i>human resource management</i>)	Organik (<i>xodim – tashkilotning asosiy strategik manbaidir</i>)
4.	XXI asr	Insonni boshqarish [15] (<i>human being management</i>)	Gumanistik (<i>odamlar tashkilot uchun emas, balki tashkilot odamlar uchun</i>)

Shu bois, tashkilot boshqaruvi sog'lom iqtisodiy fikrga asoslangan ijtimoiy me'yorlar asosida tashkil etilishi lozim. Iyerarxiya ikkinchi o'ringa tushib, o'z o'rnini bozor va madaniyatga bo'shatib beradi.

Personalni boshqarish yangi xizmatlari qoidaga ko'ra an'anaviy xizmatlar – xodimlar bo'limi, ish haqi va mehnatni tashkil qilish bo'limi, mehnat muhofazasi va texnik xavfsizlik bo'limi va boshqalar asosida tashkil qilinadi. Yangi xizmatlarning vazifalari kadrlar siyosatini amalga oshirish va tashkilotda mehnat resurslarini boshqarish bo'yicha faoliyatni muvofiqlashtirishdan iborat. Shu sababli ular o'z funksiyalari doirasini kengaytirib, faqat kadrlarga aloqador masalalardan tashqari mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, professional harakatlanishni boshqarish, ziddiyatlarning oldini olish, mehnat resurslarini o'rganish kabi vazifalarni ham bajarishga o'tadi. Personalni

boshqarish xizmati tuzilmasi ko'p jihatdan tashkilotning hajmi va xarakteri, chiqarilayotgan mahsulot xususiyatlariga bog'liq bo'lishi shubhasiz, albatta.

Kichik va o'rta tashkilotlarda personalni boshqarish bo'yicha ko'plab vazifalarni asosan chiziqli menejerlar amalga oshiradi, yirik tashkilotlarda esa bu funktsiyalarni bajarish yuzasidan mustaqil bo'linmalar tashkil etiladi.

Bir qator tashkilotlarda personalni boshqarish bo'yicha direktor muovini rahbarligi ostida kadrlar bilan ishlashga aloqador barcha bo'linmalarni birlashtiruvchi personalni boshqarish tuzilmalari yaratiladi. Tashkilot hajmiga qarab bo'linmalar tarkibi o'zgarishi mumkin: kichik tashkilotlarda bitta bo'linma bir nechta quyi tizimlar vazifalarini bajarishi mumkin, yirik tashkilotlarda esa, har bir quyi tizim funktsiyasini qoidaga ko'ra alohida bo'linma bajaradi.

Mahalliy va xorijiy tashkilotlar tajribalarini umumlashtirish personalni boshqarish quyi tizimining bosh maqsadini ifodalashga imkon beradi. Bu maqsadlarga muvofiq tashkilotda personalni boshqarish tizimi shakllantiriladi. Tizimni yaratish asosi sifatida tamoyillardan, ya'ni fanda ishlab chiqilgan va amaliyotda sinab ko'rilgan qoida va usullardan foydalaniladi.

Demak, personalni boshqarish – bu boshqaruv faoliyatining o'ziga xos funktsiyasi hisoblanib, uning asosiy ob'yekti ma'lum ijtimoiy guruhlarga mansub bo'lgan shaxsdir. XXI asr boshqaruviga xos zamonaviy tushunchalar, bir tomondan, ma'muriy boshqaruv tamoyillari va usullariga tayansa, ikkinchi tomondan, shaxsga faoliyatli yondashuv va insoniy munosabatlar nazariyasiga asoslanadi.

Rahbarning professional kompetentligi kontekstidagi zaruriy kasbiy sifatlari masalasi oxirgi yillarda mutaxassislar va amaliyotchilarni ko'proq qiziqtirmoqda.

Bir guruh olimlar (masalan, **A. S. Korchagina** [120; 240]) amerikalik hamda yaponiyalik rahbarlar faoliyatini o'rganib, ularga xos bo'lgan eng muhim sifatlarning bloklarini ajratganlar. 1500 nafar amerikalik menejer va 41 nafar yaponiyalik yirik firma rahbarlarining sifatlari quyidagicha tabaqalandi:

I. Konseptual qobiliyat va xulq-atvor standartlari:

- dunyoqarashning kengligi va global yondashuv;
- uzoqni ko'ra bilish va egiluvchanlik;
- tashabbuskorlik, dadillik va tavakkalchilikka moyillik;
- muntazam o'z ustida ishlash va uzluksiz ta'lim.

II. Shaxsiy sifatlar:

- maqsad va yo‘nalishlarni aniq belgilash xususiyati;
- o‘zgalar fikrini tinglay olish qobiliyati;
- xolislik, samimiyat va bag‘rikenglik;
- adolatli qarorlar chiqarish orqali xodimlarni joy-joyiga qo‘yish hamda ular imkoniyatlaridan to‘la foydalanish;
- shaxsiy yoqimtoylik;
- jamoani tashkil etish va unda uyg‘un psixologik muhitni ushlab tura olish qobiliyati.

III. Salomatlik.

Lekin barcha o‘tkazilgan tadqiqotlar natijasida shu narsa ayon bo‘ldiki, amerikalik rahbarlar ko‘proq xodimlarning shaxsiy-individual tashabbuslar ko‘rsatishlariga imkon beruvchi muhitning bo‘lishi tarafdorlari bo‘lsalar, yaponiyaliklar – xodimlarning hamkorlikdagi faoliyatlari samarasini oshiruvchi sharoitlarni yaratishga e’tibor beradilar.

Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, rahbarda tug‘ma qobiliyat bo‘ladi, deb ham, ikkinchi tomondan, rahbar vaziyatga qarab, stixiyali tarzda tarbiyalanib ketaveradi, deb ham aytib bo‘lmaydi. Minglab shaxs sifatleri ichida ko‘plari rahbarlik uchun qulay va ma’quldir. **A. V. Petrovskiy** ana shunday ijobiy sifatlardan bir yarim mingini sanab chiqqan [178; 176]. Lekin ularning barchasini umumlashtiradigan, albatta, bo‘lishi lozim bo‘lgan ayrim sifat qobiliyatlari borki, o‘shalar haqida qisqacha to‘xtalib, o‘tmoq lozim.

Avvalo, har qanday rahbarda intellekt – aql-zakovat (IQ)ning ma’lum darajadagi normasi bo‘lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o‘rtadan yuqori bo‘lmog‘i maqsadga muvofiqdir, chunki geniy darajasidagi intellektga ega bo‘lgan rahbar bilan ishlash xodimlar uchun qator noqulayliklarni keltirib chiqarishini, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik to‘siq bo‘lishini amaliyot va hayotiy tajriba ko‘rsatadi. Rahbardagi o‘rtadan yuqori intellektni qoplab ketadigan boshqa yana muhim sifatlar ham borki, ular boshqarish ishining samarasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Masalan, rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik tashabbuskorlik sifatlari. Chunki ayrim hollarda xato qilsa ham, rahbar original fikrlar aytib, yo‘l-yo‘riqlar ko‘rsata olishi, har bir aytilgan fikr, ish yuzasidan qabul qilingan qarorga mustaqil baho bera olishi zarur.

Mustaqillik shaxs qiyofasini belgilovchi muhim psixologik xususiyatdir. Rahbarda mustaqillik bo‘lsa, unda o‘ziga ishonch ham bo‘ladi, bu esa o‘z navbatida rahbardagi sub’yektiv talablar darajasining

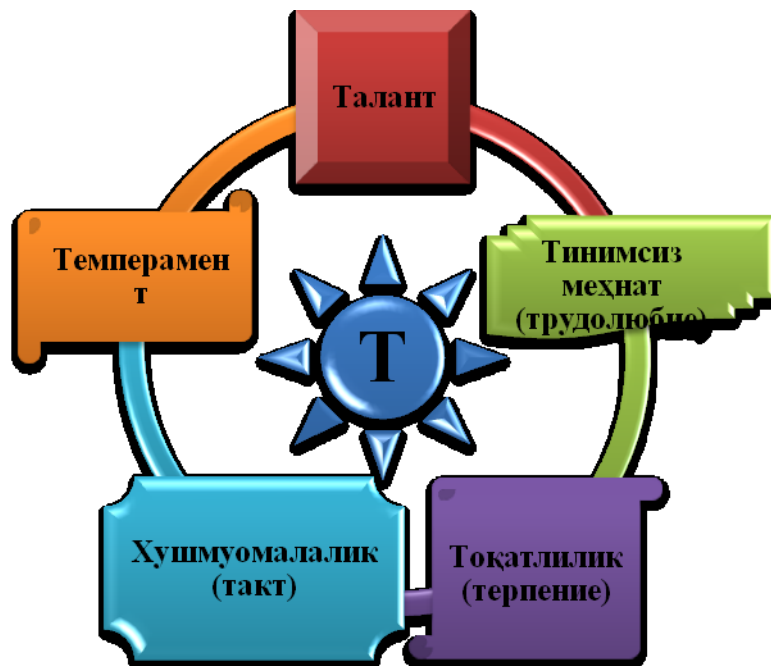
yuqori bo'lishiga olib keladi. Ko'pincha rahbarning boshqalarga talabchanligi haqida gapiriladi. Lekin yaxshi rahbar o'z-o'ziga nisbatan talabchan bo'lishi kerak. O'zini-o'zi baholash va shu asosda boshqalarga nisbatan munosabatlar tizimini ishlab chiqish boshqaruv faoliyatini tashkil etishdagi muhim omillardan biri hisoblanadi.

Har qanday rahbar uchun lozim bo'lgan universal xislatlardan yana biri, uning tom ma'noda "ziyoli" bo'lishi, boshqacha qilib aytganda, madaniyatli bo'lishidir. Boshliq o'zidagi madaniyatni avvalo, muomalada, odamlar bilan bo'ladigan kundalik muloqotlarda namoyon etmog'i lozim. Muomala madaniyati – bu o'rinli, aniq, qisqa, samimiy gapirish san'ati va ikkinchi tomondan, suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir. Chunki boshliq bilan xodimlar o'rtasida kelib chiqadigan shaxsiy ziddiyatlarning asosida yo tinglay olmaslik, yo gapni to'g'ri yo'sinda gapira olmaslik xususiyati yotadi. O'zganing o'rniga tura olish, uning his-kechinmalariga sherik bo'lish, empatiya hissining borligi, dialoglarda sabr-toqatlilik va boshqalar muloqot madaniyatining muhim tomonlaridir.

Ham jamoa, ham shaxsiy faoliyatni rejalashtirish qobiliyati rahbar uchun muhim bo'lgan talablardan biridir. Chunki rejalashtirish asosida o'zini-o'zi boshqara olish va boshqalarni tashqi faoliyatini maqsadga muvofiq tarzda uyushtirishni ta'minlovchi muhim psixologik xususiyat yotadi.

Rejalashtirish – o'ziga xos kelajakni ko'ra olish qobiliyati, kelajak obrazi bo'lib, bu narsa shaxsning qanchalik kamol topganligi va maqsadga intiluvchanligining muhim belgisidir. Bu juda murakkab psixologik jarayon bo'lib, u shaxsning o'z diqqatini qanchalik darajada boshqarishi, uni faqat muhim narsalarga qarata olishi, vaqtdan unumli foydalana olish, ortiqcha ishlardan o'zini tiyish, qo'l ostidagilarga imkoni boricha, ularning qobiliyatlariga qarab ish buyura olish va nihoyat, buyurgan ishni o'z vaqtida nazorat qilib, monitoring yuritish imkoniyati bilan bog'liq. O'z ishini puxta rejalashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar realistik tafakkurga ega bo'lmog'i, ya'ni har qanday sharoitlarda ham mavjud muammo yoki ishga taalluqli barcha muqobil variantlardan eng to'g'risi va maqsadga muvofiq'ini tanlay oladigan, ishni to'g'ri tashkil eta bilgan, kam kuch va vaqt sarflab ishni operativ uddalay olgan, noaniq yoki tasodifiy vaziyatlarda ham ish taktikasini to'g'ri yo'naltira oladigan boshqaruvchi bo'lishi kerak. Bundan tashqari, yaxshi rahbar kun tartibida turgan muammoning detallarigacha (har bir) tasavvur qilib, uni amalga oshirishning barcha bosqichlari, fazalari va vositalarini oldindan ko'ra bilish qobiliyatiga ham ega bo'lishi zarur. Shunday taqdirdagina u

muammoni yechimini topishga (ishga) dadil kirishishi, o'zgalarni o'z ortidan ergashtirishi va ishlab chiqarishda yuksak ko'rsatkichlarga erishishi mumkin.



2.1-rasm. Kuchli rahbar shaxsiga oid “5 ta T” sifatlar tuzilmasi modeli (Manba: muallif yondashuvi)

Psixologik manbalarda kuchli rahbar shaxsiga oid sifatlarni umumlashtirib, uni quyidagicha beshta “T” sifatlar tarzida tizimlashtirish mumkin. Ular:

- 1) talant;
- 2) tinimsiz mehnat (trudolyubiye);
- 3) toqatlilik (terpeniye)
- 4) xushmuomalalik (takt);
- 3) temperament (2.2-rasmga qarang).

O'tgan asrning 50-yillaridan boshlab o'tkazib kelinayotgan tadqiqotlar natijalarini ko'rsatishicha, har qanday faoliyatda ham muvaffaqiyatni ta'minlovchi sifatlarning yuzlab xillari mavjud. Ular umumlashtirilganda esa, faqat besh foizigina barcha tadqiqotlarda ustuvor sifat, deb e'tirof etildi. Ularning orasida eng ko'p marta:

a) intellekt (odamning murakkab va mavhum muammolarni yecha olish qobiliyati, u o'ta yuqori bo'lmasligi, aksincha, o'rtachadan yuqori bo'lishi kerakligi e'tirof etildi);

b) tashabbuskorlik (yangicha ishlash va harakatlarga ehtiyojni anglash qobiliyati hamda shunga mos motivlar);

v) o‘ziga ishonch (kompetentsiya va da’vogarlikning yuqori darajasi hamda bahosi) kabi sifatlar takror-takror uchraydi.

A. L. Juravlev, T. A. Nestiklar ma’lumotlariga ko‘ra, Rossiyada o‘tkazilgan tadqiqotlarda yuqori malakali mutaxassislarining 68,6 foizi boshqaruvning demokratik uslubini ma’qullagan bo‘lsalar, past malakalilarning 22,7 foizi – direktiv uslubni, 8,7 foizi esa erkin boshqaruv uslubini ma’qullab javob berganlar.

Bundan tashqari, o‘sha tadqiqotlarda ma’lum bo‘ladiki, rahbarlarning o‘zlari ham muttasil ravishda u yoki bu boshqaruv uslubini amalda ko‘rsatishlari 31–45 foiz holatlarda ro‘y berar, qolganlari esa, ish jarayonida turlicha boshqaruv uslublarini aralash tarzda qo‘llashar ekanlar.

Ma’lumotlar shunisi bilan xarakterliki, yuqori lavozimlarga ko‘tarilgan sari, ana shunday aralash uslublarni qo‘llovchi rahbarlar soni ortib borarkan. Pastroq lavozimda faqat demokratik boshqaruv tarafdori bo‘lgan odam, vazir yoki shunga o‘xshash yuqori lavozimda endi avtoritarlikni ham, erkinlikni ham, kollegial qarorlar chiqarish siyosatini ham uyg‘unlashtirib olib ketishi mumkin ekan [94; 248].

2.2-jadvalda ayrim rahbarlik faoliyatlariga xos bo‘lgan professional muhim sifatlar keltirilgan. Bu sifatlar absolyut tarzda barcha toifadagi ma’naviy-psixologik muhitda o‘zini oqlaydi, deb bo‘lmaydi, albatta [107; 40–45].

2.2-jadval.

Rahbarlarga xos bo‘lgan ustuvor sifatlar

(“++” – sifat nihoyatda kerak; “+” – sifatning bo‘lishi maqsadga muvofiq va “0” – bu sifat uncha zarur emas)

Shaxs sifatlari	Tashkilot rahbari	Davlat boshqaruvidagi rahbar	Bosh hisobchi
1	2	3	4
Sabr-toqatlilik	+	+	0
Samimiylik	+	0	0
O‘z-o‘zini nazorat	++	+	++
Pedantizm	+	++	++
Iroda	++	+	+
Qiziquvchanlik	+	+	+
Intuitsiya	++	+	+
Aqlning analitik sifati	+	+	++
Mayda ishlarni bajarishga qobiliyat	0	++	+

Iqtisodiy fahm	++	+	+
Liderlik	++	++	+
Kirishimlilik	++	+	+
O‘zini tuta bilish	++	+	++
E’tiborlilik	++	+	++
Kuchli xotira	+	+	++
Xayolparastlik	+	0	0
<i>Manba: Internet ma’lumotlari asosidagi muallif yondashuvi</i>			

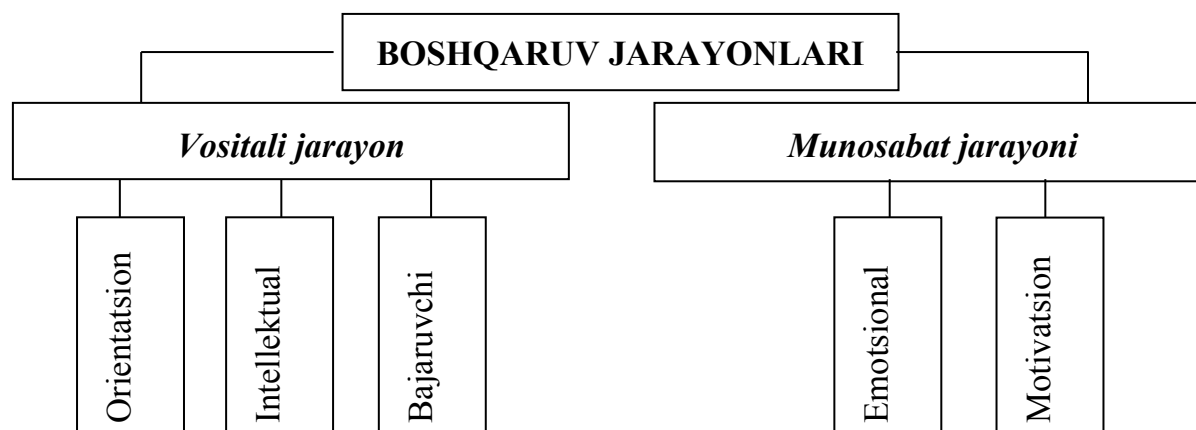
Ya. Reykovskiy ilmiy izlanishlari orqali, boshqaruv jarayonlari diagnostikasida shartli ravishda ikkita sinf: vositali va munosabat tipidagi jarayonlar (2.2-rasmga qarang) ko‘rinishini ajratadi.

Olimning fikricha, vositali tipdagi jarayonlarga boshqaruv jarayonini uch guruhi kiradi, ulardan har biri o‘z vazifasini bajaradi: oriyentatsion, intellektual va funktsional. Bunda:

- oriyentatsion jarayonlar diagnostikasi qabul qilishni muntazamligini, fikrlash qobiliyatini va tushunchalarini shakllantirishini o‘z ichiga oladi;

- intellektual vazifasi faoliyat dasturini yaratish, uni diagnostikasi rejani samaraligini baholash va muammolarni hal qilish bilan bog‘liq;

- funktsional vazifaga psixomotor va verbal reaksiyalar kiradi [255; 242].



2.2-rasm. Reykovskiy ta’rifi bo’yicha boshqaruv jarayonlari diagnostikasi.

Munosabat tipidagi jarayonlarda Ya. Reykovskiy emotsional va motivatsion jarayonlarni tushunadi. Unga ko‘ra,

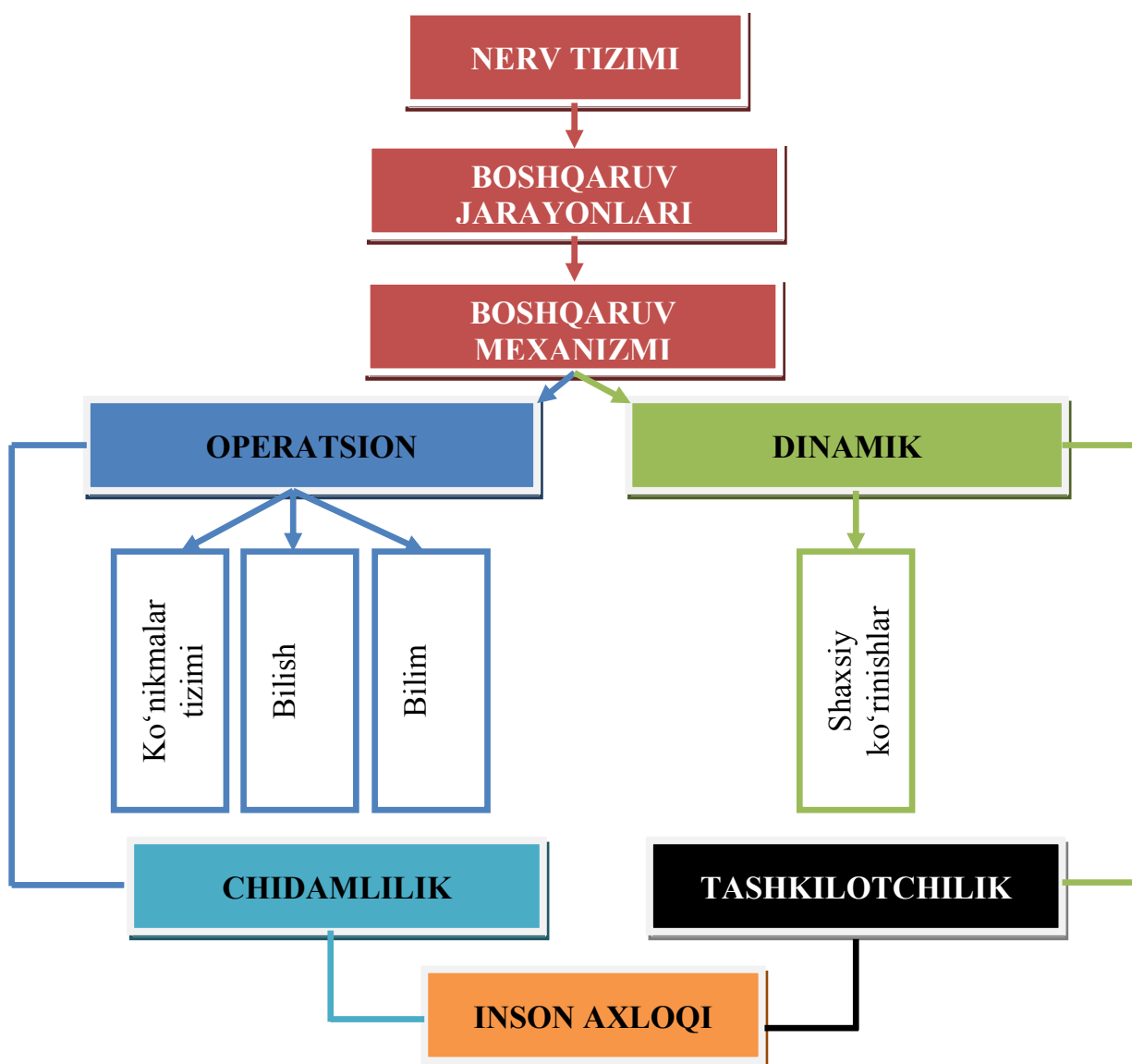
- emotsional jarayonlar diagnostikasida holat tavsifi va emotsional reaksiyalar o‘ziga xosligi, uzunligi, kuchi, belgisi hamda emotsiyalarning tarkib bo‘yicha bir-biriga bo‘lgan moslik darajasi aniqlanadi;

- motivatsion jarayonlar diagnostikasi – bu motivlar ko‘rinishi va intensivligini baholash demakdir [192; 392].

Boshqaruv jarayonlari inson hayoti davomida hosil bo‘lgan murakkab nerv tizimi bog‘lanishlari hisobiga vujudga keladi. Bu boshqaruv mexanizmi inson axloqida chidamlilik va tashkilotchiligini ta‘minlaydi.

Boshqaruv mexanizmiga ta‘rif berish uchun muallif ikkita sinf chizmasini taklif qiladi:

- 1) operatsion (ko‘nikmalar tizimi, bilish, bilim);
- 2) dinamik (shaxsiy ko‘rinishlar) (2.3-rasmga qarang).



2.3-rasm. Reykovskiy ta‘rifi bo‘yicha boshqaruv mexanizmi diagnostikasi.

Shaxs – Reykovskiy ta‘rificha, asosiy tizim hisoblanib, u orqali insonni axloqida ma‘lum bir maqsadga turg‘unlik, o‘ziga xoslik va

mo'ljalga ega bo'ladi. Shaxsni tashxis qilishdan maqsad – nafaqat patologik holatni aniqlash, balki samarali funktsional holatni ham aniqlashdir [247; 165–167].

Umuman olganda, boshqaruv mexanizmi genezisi diagnostikasida Reykovskiy “didaktik jarayonlar tarixi”ni o‘rganishga muhim ahamiyat bergan. Bu esa orttirgan bilim va ko‘nikmalarini tahlil qilishda ahamiyatga egadir. Bundan tashqari u “tarbiyaviy jarayonlar tarixi”ni o‘rganishni ham tavsiya qiladi, bu orqali kutish, zarurlik va munosabat tizimlari shakllanadi.

2.1.4. Intellijent marketing konsepsiyasi – kompetentlikni modellashtirishning tayanch metodologik asosi sifatida

Intellijent marketing konsepsiyasining asosiy farazi, mohiyati shundaki, OTM raqobatbardoshligining oshishi mehnat bozorida bitiruvchilar va oxir- oqibatda tashkilot xodimlari raqobatbardoshligiga ham sezilarlicha ta'sir ko'rsatadi. Yuqori darajada taraqqiy etgan mamlakatning bosh raqobat afzalligi asosan uning intellektual kapitalining, asosan ta'limning rivojlanishi bilan belgilanadi. Aynan mazkur sohada mamlakat barqaror iqtisodiy o'sishini ta'minlash imkoniyati mavjud.

OTM tizimidan chiqishdagi intellekt sifati asosan kirishdagi intellekt sifatiga bog'liq. Bugungi kunda jamiyatning intellektual salohiyati uning jadal rivojlanishining muhim asosi sanaladi.

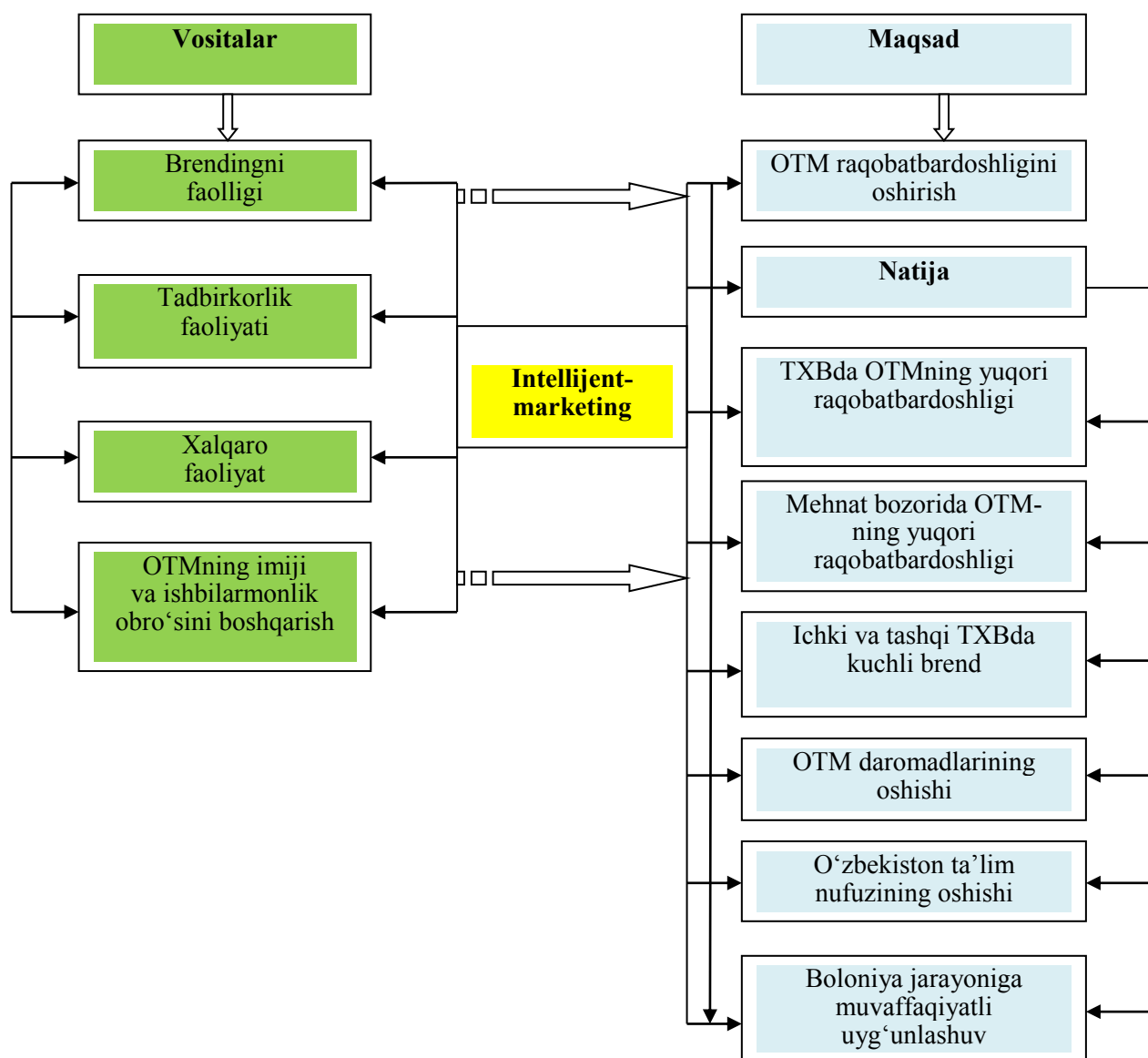
Intellijent marketing konsepsiyasiga ko'ra, OTMda marketing tashkilotning byudjet va byudjetdan tashqari imkoniyatlaridan tortib, marketing tadqiqotlari, ta'lim xizmatlari va mehnat bozori tahliligacha bo'lgan barcha holatni prognozlash va nazorat qilishga qaratiladi. Marketing xizmati bo'limi tomonidan marketing tadqiqotlarini o'tkazish vazifalariga salohiyatli ish beruvchilarning talablarini o'rganish va bitiruvchilarni o'qib boruvchi yuqori kasbiy darajada tayyorlash, TXB kon'yunkturasini bir vaqtning o'zida 3 xil – mintaqaviy, milliy va xalqaro darajada tahlil qilish kabilar kiradi.

Intellijent-marketingning maqsadi va uning asosiy vositalari, u intilayotgan natijalar quyidagi 2.4-rasmda keltirilgan [218; 9].

Intellijent-marketing asosida OTM raqobatbardoshligini boshqarish tizimi OTM resurs salohiyati omillarini (kadrlar salohiyati, moddiy-texnik baza, ijtimoiy-madaniy ne'matlar, ta'lim xizmati, intellektual salohiyat, talabalar soni) va OTM marketing faolligi omillarini (narx siyosati, ta'lim

xizmatlarini yetkazib berish kanallarining rivojlanganligi, brendning va OTM imijining rivojlanganlik darajasi) baholash asosida shakllanadi.

Intelligent-marketing konsepsiyasi negizida yotuvchi asosiy tushunchalar sifatida intellektual salohiyat, intellegentsiya, raqobatbardoshlik, innovatsiyalar, xalqaro faoliyat, globalizatsiya, brend, imij, ishbilarmonlik obro‘si, tadbirkorlik, resurs salohiyati, marketing faolligi omillari kabilar maydonga chiqadi [71], [83], [218].



2.4-rasm. A. A. Xayrets bo'yicha intelligent-marketing konsepsiyasi

Umuman olganda, intelligent-marketing – oliy ta'limda globallashuv jarayonlari faollashayotgan sharoitlarda faoliyat ko'rsatayotgan OTMlar, xalqaro mehnat bozorining shakllanishi, AKTlar va bilimlar – raqamli iqtisodiyotning OTMlari oldiga qo'yadigan yangi vazifalarini hal qilishga hamda aqlli boshqaruv tizimini yo'lga qo'yishga mo'ljallangan.

§.2.2. Kompetentlik va kompetentsiya tushunchalarning ijtimoiy-psixologik mazmuni: nazariy tahlil

“Kompetentsiya” va “kompetentlik” soʻzlari oʻzbek tiliga chetdan kirib kelgani uchun bu soʻzlarning lugʻaviy hamda etimologik jihatlariga eʼtiborni qaratish zarur boʻladi.

Xorijiy soʻzlar lugʻatida “kompetentlik” atamasi lotin tilidan – sompetentis – mos, qobiliyatli, yaʼni kompetentsiyalarga ega, kompetentsiya tushunchasi – competentia – taalluqli, tegishli degan mazmunni ifodalovchi izohlarni uchratish mumkin.

Jamiyatimizning ijtimoiy-iqtisodiy sohasida oxirgi oʻttiz yillikda roʻy bergan global oʻzgarishlar, yaʼni yangi davrga oʻtish, bir tomondan, tabiiy rivojlanish natijasi boʻlsa, ikkinchi tomondan, yangi va nomaʼlum vaziyatda faoliyat olib borish hamdir. Shuning uchun bir bosqichdan ikkinchisiga oʻtish inqirozli boʻlishini bilishning oʻzi mana shunday vaziyatlarga tetik qarashni, bu qiyinchiliklar vaqtinchalik ekanligini anglashga yordam beradi va inqirozli oraliqdan ancha ishonch bilan yengib oʻtishni taʼminlaydi. Shu bois ham ijtimoiy psixologiya fani oʻz oldiga yuqoridagi muammolar yechimini topishda nazariy-mavhum fikrlashdan amaliylikka oʻtish zaruratini qoʻyib, boshqaruvchi subʼyektlar faoliyati muammosini, yaʼni shaxsning kasbi va mutaxassisligidan qatʼiy nazar, jamiyatning faol aʼzosi sifatida bilishi lozim boʻlgan, mantiqan yaxlit dunyoqarashga ega boʻlishi uchun idrok eta olishi shart sanalgan, tabiat va jamiyatning iqtisodiy qiyofasi va uning dinamikasini koʻra, tushuna va baholay olish qobiliyatini, bir soʻz bilan aytganda, psixologik kompetentligining ham amaliy, ham nazariy jihatlarini etnopsixologik qadriyatlar doirasida oʻrganishni taqozo etmoqda. Shu jihatdan ham psixologik kompetentlik:

- mega (xalqaro tashkilotlar, transmilliy korporatsiyalar);
- makro (davlatning markaziy organlari, jumladan vazirliklar);
- mezo (markazga boʻysunuvchi tashkilotlar, jumladan, ijtimoiy institutlar, uyushmalar, birlashmalar);
- mikro (boshlangʻich tashkilotlar va kichik guruhlardagi shaxslararo muloqot) darajalardagi munosabatlar tizimida koʻrinadi.

Ilmiy adabiyotlarning tahliliga qaraganda, professional kompetentlikni aniqlashga doir tadqiqotchilar tomonidan turli yondashuvlar mavjud. Jumladan, Yevropa va amerikalik tadqiqotchilar professional kompetentlikni amaliy jihatlarini, yaʼni:

- muhitga taʼsir etuvchi (I. Borg, M. Muller, T. Staufenbiel);

- vazifani muvaffaqiyatli uddalashga xizmat qiluvchi bilim, ko‘nikma va malakalar majmuasi (M. Perlmutter, M. Kaplan, L. Nyguist);
- faoliyat tuzilmasidagi alohida xatti-harakatlarni amalga oshirishni ta‘minotchisi (G. Schreder, M. Vorwerg);
- amaliyotga tatbiq etiladigan usullarni bilish jarayonlariga qo‘llovchi (S. P. Dyrstra, S. Dollinger) sifatida o‘rganishgan [193; 20].

Keng qamrovli adabiyotlar tahliliga tayanib, “kompetentsiyalar”ni aniqlashga yondashuvlar haqidagi umumiy ma‘lumotni yuqoridagicha tizimlashtirish mumkin (2.3-jadvalga qarang).

2.3-jadval.

“Kompetentsiya” tushunchasining turli xil talqinlari

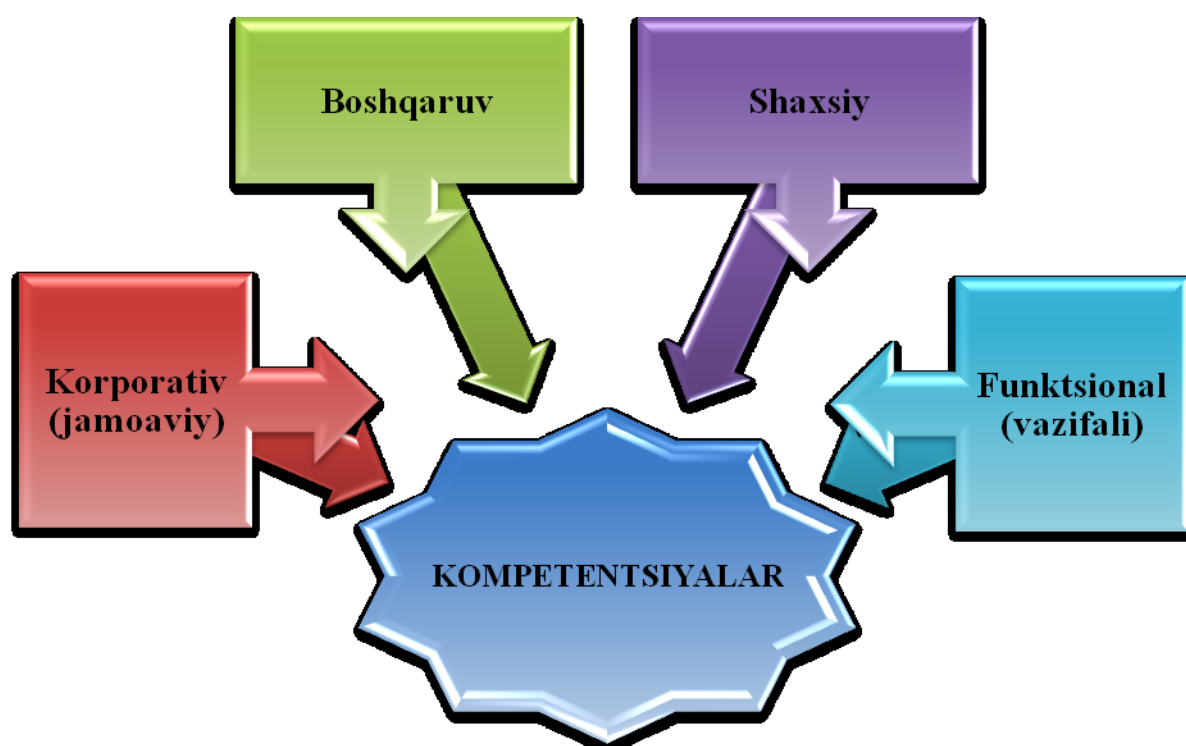
T/r	“Kompetentsiya” tushunchasining mohiyati	
1.	Amerikacha yondashuv	Kompetentsiya – bu to‘g‘ri xulq-atvorni namoyish etadigan va ishda yuqori natijalarga erisha oladigan xodimning asosiy tavsifidir.
2.	Yevropacha yondashuv	Kompetentsiya – bu xodimning tashkilotda qabul qilingan me‘yorlarga muvofiq harakat qilish qobiliyati (xodim erishishi kerak bo‘lgan minimal standartni belgilash).
3.	Amaliy yondashuv	Kompetentsiya – bu xodimning mehnat funktsiyalarini muvaffaqiyatli bajarishi uchun zarur bo‘lgan xulq-atvor tavsifi bo‘lib, u o‘zini namunadagidek tutishning zarur me‘yorlarini o‘zida aks ettiradi.

Kompetentsiyaga asoslangan yondashuv nuqtai nazaridan zamonaviy sharoitlarda ta‘lim muassasasi rahbarining kompetentligi nafaqat bilim hajmi, ularning entsiklopedik tabiati, balki mavjud bilimlar asosida turli xil murakkablikdagi professional muammolar va vazifalarni hal qilish qobiliyati bilan ham o‘lchanadi. Shu bois biz kompetentlikni bilim, ko‘nikma va aloqa normalari sifatida ko‘rib chiqishimiz mumkin (2.4-jadvalga qarang).

Kompetentlikning tavsifi

T/r	Tushunchalar	Tashkil etuvchi komponentlari
1.	Bilimlar majmui	Ishni bajarish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarga ega bo'lish va shaxsning intellektual salohiyatini aniqlash.
2.	Ko'nikmalar	Ular o'zlarini keng doirada namoyon qiladilar: jismoniy kuch va epchillikdan maxsus tayyorgarlikka qadar (ko'nikmalar – bu muayyan vazifalarni bajarish uchun vosita va usullarga ega bo'lish)
3.	Muloqot me'yorlari	Xodimga zarur bo'lgan xulq-atvor standartini aks ettiruvchi ish funktsiyalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan xulqiy xususiyatlari

K. A. Oxapkina izlanishlarida, tipologiya doirasida tuzilishi va vazifalaridan kelib chiqib, tashkilot rahbarining quyidagi kompetentsiya turlarini farqlaydi (2.5-rasmga qarang) [257].



2.5-rasm. Kompetentsiya klassifikatsiyasi.

Korporativ kompetentsiyalar kompaniyaning barcha xodimlariga qo'yiladigan talablarni, xodimning martaba ko'tarilish potentsialini belgilaydi va xodimning shaxsiy munosabati va motivatsiyasini tavsiflaydi.

Boshqaruv kompetentsiyalari xodimning boshqaruv funktsiyalarini bajarishini, boshqaruv qobiliyatlari va ko'nikmalarini shakllantiradi.

Shaxsiy kompetentsiyalar o'zini va boshqa odamlarni tushunishni, ma'naviy qadriyatlarni, hayotiy maqsadlarni, fe'l-atvorning chuqur sohalarini tushunish qobiliyatini o'z ichiga oladi.

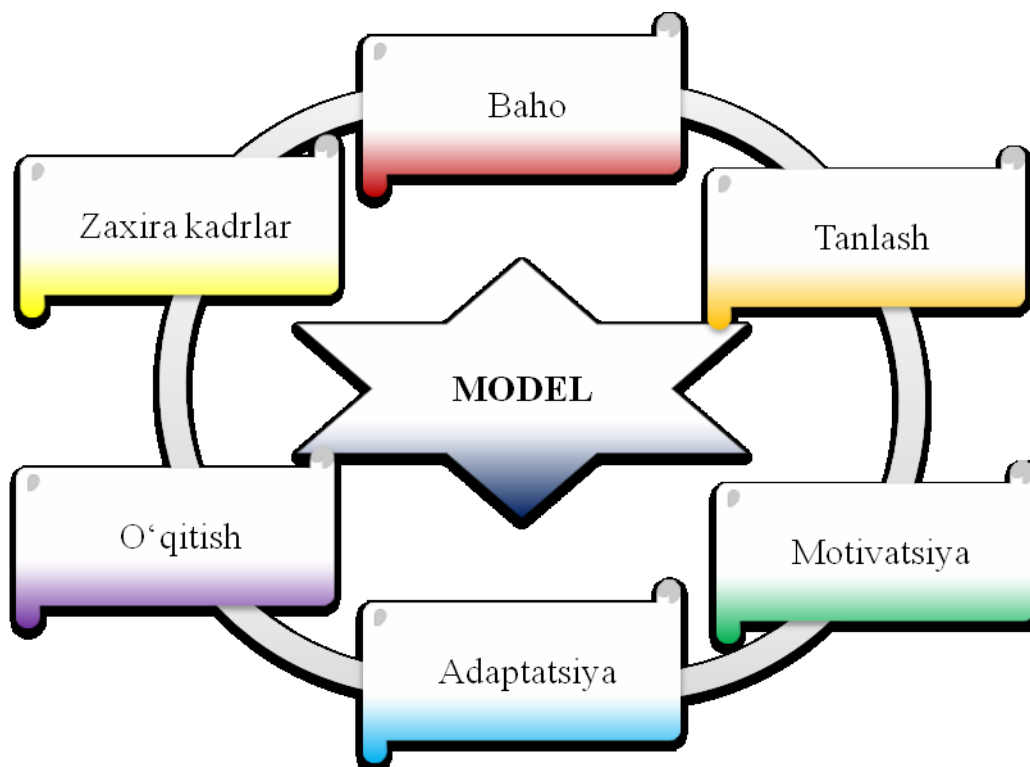
Funktsional kompetentsiyalar xodimning ma'lum bir vazifada samarali ishlashga tayyorligini aniqlaydi va ushbu vazifada samarali ishlash uchun zarur bo'lgan ko'nikma va qobiliyatlarni tavsiflaydi.

Kompetentli yondashuv konsepsiyasi kompetentsiyali xodimlarning mehnatidan foydalanish orqali tashkilot maqsadlariga erishish uchun inson resurslarini strategik boshqarishni asos qiladi.

Fikrimizcha, oliy ta'lim muassasalari o'rta bo'g'in rahbarlari ega bo'lishi kerak bo'lgan kompetentsiyalar standartlarini ishlab chiqish va aniq belgilash juda muhim hisoblanadi. Professor-o'qituvchilar, talabalar bilan aloqa o'rnatadigan, texnologik bazaning ishini ta'minlaydigan yoki o'z qo'l ostidagilarni oqilona boshqarishi kerak bo'lgan o'rta bo'g'in rahbaridan OTM nima istayotganini aniq tushunishi kerak. Shuningdek, kompetentli yondashuv oliy ta'lim muassasasining barcha boshqaruv bo'g'inlarida (quyi, o'rta, yuqori) qo'llanilishi mumkin, bu OTM yaxlitligini yaratadi va xoh gorizontal, xoh vertikal boshqaruvdagi tenglik imijini ta'minlaydi.

HR-menejerlarga xodimlarni kompetentli yondashuv asosida baholash, o'tgan davrda xodimlar erishgan natijalari va ularga erishish usullarini tahlil qilishga yordam beradi. Kompetentli yondashuvning qo'llanilish sohalari yuqorida ko'rsatilgan (2.6-rasmga qarang) [257].

Ushbu usulning ommalashishi va samaradorligi insonning fazilatlari va qobiliyatlari uning xatti-harakatlariga qarab baholanishi bilan bog'liq. Bu shuni anglatadiki, inson bilan ishlashda ob'yektivlik aniq xulq-atvorni kuzatish qobiliyati bilan aloqadordir.



2.6-rasm. Tashkilotda kompetentlik yondashuvining qo'llanilish sohalari.

Kompetentsiyali yondashuv insonning xatti-harakatlarini muayyan ishlash natijalari bilan bog'lashga, shaxsning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlashga va ishlashni yaxshilash uchun qanday choralar ko'rish kerakligini tushunishga yordam beradi. Vaholanki, inson xatti-harakatlarida namoyon bo'ladigan ko'nikmalar, fazilatlar, bilimlar majmui deb qaralishi mumkinligi sababli, odamni muayyan vaziyatga qo'yib, u yoki bu qobiliyatning mavjudligini aniqlash mumkin.

Ilmiy adabiyotlarda berilgan an'anaviy ta'riflarga ko'ra, kompetentlik – bu xodimning o'z ishini juda ham yaxshi bajarishida nimalar zarurligini aniq va ravshan qilib anglab yetishidagi bir qator standartlar majmui bo'lib, o'z ichiga malakalar, bilimlar va qator tushunchalarni qamrab oladi. Ta'rif ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi barcha ishtirokchilar o'rtasida sababiy bog'lanishlar mavjudligini ko'rsatadi hamda tashqi muhit va konkret vaziyat shaxs xulq-atvori, ma'naviyatini belgilovchi muhim omil ekanligini tushunish imkoniyatini beradi.

Bizningcha, shaxs kompetentligi “kompetentlik nazariyasi”ga asosan, to'rt bosqichli jarayonni, ya'ni anglanmagan kompetentsizlikdan anglanmagan kompetentlikka o'tish jarayonini o'z ichiga qamrab oladigan quyidagi psixologik holat bilan baholanadi:

1) Anglanmagan kompetentsizlik bosqichi: shaxsning “men – hech narsa bilmasligim haqida, hech narsa bilmayman” darajasi.

2) Anglanilgan kompetentsizlik bosqichi: shaxsning “men bilmasligim haqida bilaman” darajasi.

3) Anglangan kompetentlik bosqichi: shaxsning “men nima bilishim haqida bilaman” darajasi.

4) Anglanmagan kompetentlik bosqichi: shaxsning “men biladigan narsam haqida hech narsa bilmayman” darajasi [244; 52–56].

Bizningcha, shaxsning professionalizmi (kasbiy yetukligi), bu nafaqat yuksak boshqaruv natijalarni ko‘rsatib qolmasdan, balki zarur bo‘lgan psixologik komponentlarning mavjud bo‘lish shartligi, ya’ni boshqarishga bo‘lgan ichki intilish va shaxs psixik xususiyatlarining uzviy bog‘liq holatidir. Fikrimizcha, professionalizmning mohiyati – kasbda shaxsni nima yuksaklikka yetaklaydi-yu, u qanday bebaho ichki hislarga tayanadi, nima uni bu ish bilan shug‘ullanishga undaydi-yu, qaysi ichki resurslarni o‘z xohishi bilan qilayotgan mehnatiga baxshida etadi kabi masalalar yechimi bilan uzviy bog‘lib bo‘lib, shaxsning professional kompetentlik darajasiga aloqadordir.

Shuningdek, rahbar psixologik kompetentligini modellashtirish asosida bo‘lajak menejerlardagi kasbiy o‘rishga intilishni rivojlantirishning amaliy asoslaridan biri sanaluvchi shaxs kompetentligi ahamiyatini kengroq yoritishda professionalizm darajasidagi mutaxassis kompetentsiyalari klasteriga murojaat etish maqsadga muvofiqdir.

Personalni boshqarish sohasidagi adabiyotlarda ta’kidlanishicha, kompetentsiya – samarali ish jarayonining asosida yotgan insonlarning o‘zgaruvchan kayfiyat va o‘zini tutish holatining o‘lchanishidir. Shunday qilib, o‘rta bo‘g‘in rahbari ish jarayonining samarasi, uning samarali xulq ko‘rsatkichidan kelib chiqadi.

Misol uchun, “samarali qaror qabul qilish” kompetentsiyasi quyidagi xulq turlariga klaster shaklida bo‘linishi mumkin:

- zarur bo‘lgan ma’lumotlarni to‘plash;
- mavjud alternativ imkoniyatlarni baholash;
- yechimni ishlab chiqish;
- mavjud ma’lumotlardan mantiqiy xulosalarning kelib chiqishi va hokazo.

Fikrimizcha, kompetentsiya – bu baholanishi mumkin bo‘lgan, kuzatilayotgan xatti-harakatning klasteridir. Buni biz OTMning o‘rta bo‘g‘in rahbaridagi qobiliyat, qiziqish, motivatsiyalarining namoyon bo‘lishi misolida ko‘rishimiz mumkin.

2.5-jadval.

Shaxs “anglanmagan kompetentsizlik → anglanilgan kompetentsizlik → anglangan kompetentlik” tizimidagi professional kompetentlik darajasi

Professionalizmning darajalari		Professional kompetentlik darajalari
“Eng maqbul” (istiqbolli)	9	Anglangan kompetentlik (Men nima bilishim haqida bilaman)
	8	Anglanilgan kompetentsizlik (Men bilmasligim haqida bilaman)
	7	Anglanmagan kompetentsizlik (Men hech narsa bilmasligim haqida hech narsa bilmayman)
“Eng muhim” (nomigagina)	6	Anglangan kompetentlik (Men nima bilishim haqida bilaman)
	5	Anglanilgan kompetentsizlik (Men bilmasligim haqida bilaman)
	4	Anglanmagan kompetentsizlik (Men hech narsa bilmasligim haqida hech narsa bilmayman)
“Yashirin, ammo yuzaga chiqishi mumkin bo‘lgan” (ilimli-tarbiyali)	3	Anglangan kompetentlik (Men nima bilishim haqida bilaman)
	2	Anglanilgan kompetentsizlik (Men bilmasligim haqida bilaman)
	1	Anglanmagan kompetentsizlik (Men hech narsa bilmasligim haqida hech narsa bilmayman)

O. A. Kozireva o‘z izlanishlarida professionalizmning darajalari va professional kompetentlik shakllanishini qiyoslab o‘rgangan. Uning fikricha, professionalizmning uchta darajasi mavjud bo‘lib, ularning har biri “anglanmagan kompetentsizlik → anglanilgan kompetentsizlik → anglangan kompetentlik” tizimidagi kasbiy kompetentlik darajalarini belgilab beradi (2.5-jadvalga qarang) [117; 361–363].

Hozirda mazkur tushunchalarning bir-biridan o‘zaro farqi “Nimaga erishish kerak?” va “Ularga qanday erishiladi?” savollariga javob topish orqali ajratilmoqda. Quyidagi konsepsiyaga asosan, tushunchalarning mohiyati aniqlanadi:

Nima? – “kompetentlik” – bu samarali ish jarayonini aniqlaydigan natijalar, ya’ni OTM o’rta bo’g’in rahbarining o’z funktsional burch va majburiyatlarini to’liq bajarishi.

Qanday? – “kompetentsiyalar” – bu OTM o’rta bo’g’in rahbarining o’z funktsional burch va majburiyatlarini bajarish jarayonida namoyon etadigan qobiliyat, qiziqish, motivatsiya kabi sifatlarini o’z ichiga oluvchi xulq-atvor modellari.

Professional kompetentlik masalalari bilan shug’ullangan, yana bir olim **N. A. Muslimov** bu borada keng qamrovli tadqiqotlarni olib borib, kompetentlikni yettita turga bo’lib o’rganadi. Olimning fikricha,

- 1) global kompetentlik;
- 2) ijtimoiy-madaniy kompetentlik;
- 3) ijtimoiy faoliyatga oid kompetentlik;
- 4) axborot olishga kompetentlik;
- 5) kommunikativ kompetentlik;
- 6) o’quv-bilishga oid kompetentlik;

7) amaliy faoliyatga oid kompetentlik turlari mavjud bo’lib, fikrimizcha, bular shaxs kompetentsiyalari, kasbiy individual xislatlari va sifatlarini aniqlovchi mezon bo’lib xizmat qilishi mumkin [160; 122].

E. G’. G’oziyevning ilmiy qarashlaridan ma’lum bo’lishicha, ijtimoiy yetuklik darajasi – bu shaxsning ota-ona va jamiyatni katta yoshli a’zosi sifatida kelajak avlodga munosabati, tarbiyachilik xususiyatlari, axloqiy sifatleri shakllanganlik darajasini belgilovchi sifatlardir. Bu sifatlar mohiyatini shaxsning umumiy intellekt va ilmiy bilimlar darajasi bir tomondan belgilasa, boshqa tomondan, ijtimoiy jarayonga bo’lgan munosabat, sezgirlik darajasi hamda mas’uliyat hissining shakllanganligi belgilab beradi [242; 316].

D. G. Muxamedova o’zining ta’lim menejerini innovatsion faoliyatga tayyorlashning ijtimoiy-psixologik texnologiyalarini takomillashtirish yuzasidan olib borgan izlanishlarida, OTMlar innovatsion faoliyati uchun ta’lim menejerini tayyorlash dasturining asoslari tavsifini keltirib, quyidagi tamoyillarni alohida ajratib ko’rsatadi:

- 1) insonparvarlik tamoyili;
- 2) demokratlashtirish tamoyili;
- 3) ilmiylik tamoyili;
- 4) uzviylik, uzluksizlik va integratsiya tamoyili;
- 5) individuallashtirish tamoyili;
- 6) ta’lim menejerini innovatsion faoliyatga tayyorlashni yuksaltiruvchi, yo’naltiruvchi tamoyil;

- 7) innovatsionlik tamoyili;
- 8) interaktivlik tamoyili;
- 9) tayyorgarlikning mazmun va shaklini variatsiyalash tamoyili [162; 20].

Shuningdek, ta'lim menejerlarini tayyorlash bo'yicha ishlab chiqilgan dastur o'zida:

- 1) motivatsion;
- 2) kompensator;
- 3) korrektsiyalovchi;
- 4) prognostik;
- 5) diagnostik;
- 6) rag'batlantiruvchi;
- 7) axborotlashgan;
- 8) konsultativ kabi asosiy funktsiyalarni mujassam etadi, deb hisoblaydi [161; 161–163].

Sh. X. Abdullayeva pedagog professional kompetentligini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlariga bag'ishlangan tadqiqot ishini olib borib [16; 9–10]:

- pedagogning professional kompetentligini belgilovchi predmetli-faoliyatlik komponenti (faoliyatni erkin tanlashga intilish, insonlar bilan ishlashga yo'nalganlik, o'zga kishilar uchun o'zini safarbar etish, natijalar uchun to'siqlarni bartaraf etish va mas'uliyatni o'z zimmasiga olish, muvaffaqiyatga intilish, tavakkal qilishga tayyorlik, yangilik yaratishga intilish), shaxslilik komponenti (sodir bo'ladigan voqea-hodisalarga javob berish, o'zga kishilarni qo'llab-quvvatlash va ko'maklashishga qobiliyatlik, emotsional holatlarini nazorat qilishga o'quvlik), ijtimoiy-kommunikativlik komponenti (muloqotdagi qayishqoqlik, tolerantlik, muomalada o'zini nazorat qilish malakasini rivojlanganligi) aniqlagan;

- pedagogda professional kompetentligining shakllanishi unda noaniqlikka tolerantlikni, muvaffaqiyatga erishish motivatsiyasini, o'zini omadli shaxs ekanligi haqidagi tasavvurini rivojlanishiga hamda rigidlikni, xavotirlanish va innovatsion faoliyatga nisbatan qarshiliklarni pasayishiga olib kelishini asoslagan;

- pedagog professional kompetentligining professional-faoliyatli ong, "Men-pedagog" konsepsiyasining professional jihatdan aniqliligi, faoliyatning amalga oshirishga axborot va vositalar bilan tayyorlik kabi tarkibiy tuzilmalarini aniqlagan;

- sintezlovchi refleksiyaga qobiliyatlik, faoliyatni loyihalash va amalga oshirishga qobiliyatlik, ijobiy "Men konsepsiyasi" pedagogda

professionalizmni tarkib toptirishning psixologik shart-sharoitlari ekanligini isbotlagan;

- pedagog professional kompetentligining maxsus (o'qituvchilik faoliyati bilan bog'liq bilim, ko'nikma, malakalar), ijtimoiy (muomalaga kirisha olish, o'zaro ta'sir malakasi) va shaxslilik (individual va kasbiy-muhim sifatlar, emotsional barqarorlik, qiyin vaziyatlardan chiqib keta olish malakasi) komponentlari shakllanishi o'rtasidagi o'zaro aloqadorlikni aniqlagan [17; 225].

O'tkazilgan tadqiqot natijasiga ko'ra, kompetentlik – rahbar faoliyatini uning eng yaxshi bajargan amallariga nisbatan baholashda yordam beradigan standart, deb aytish mumkin. Sababi, bunday baholanish, o'z navbatida, o'zgarishlar sharoitida tashkilot (oliy ta'lim muassasalari) faoliyatini yaxlit holda ijobiy tomonga o'zgarishiga olib keladi. Oxir oqibat, muvaffaqiyat egalari – bu OTM, jamiyat va muayyan shaxslar (kadrlar buyurtmachilari) hisoblanishadi.

Umuman olganda, kompetentsiya OTM o'rta bo'g'in rahbari shaxsi doirasida o'rganilganda, rahbarning rivojlantirishi zarur bo'lgan kuchli tomonlarini, sifatlarini yuzaga chiqarishda va ishni eng yaxshi, samarali bajarish mumkin bo'lgan usullarini aniqlashda yordam bersa, OTM miqyosida esa chiziqli menejment kontekstidagi hamkasblarni o'qitishga bo'lgan ehtiyojlarni va berilgan maslahatlar natijasida to'lmay qolgan "bo'shliq"larni to'ldirishda asqatadi.

Demak, yuqoridagi to'rt bosqichli nazariya, uch bosqichli tizim, uch xil ko'rinishdagi kompetentsiyalar tuzilmasida ilgari surilgan g'oyaga va yana shu sohada tadqiqotlarni olib borgan olimlar fikriga asoslanadigan bo'lsak, kompetentlik – ta'lim-tarbiya jarayonining uzluksizligini ta'minlash uchun, ya'ni muayyan kishilar (guruhlar) malakasini oshirish va ish (o'qish) faoliyatini yaxshilash, professional shaxs shakllanishida o'ziga xos indikator sifatida xizmat qiladi.

§ 2.3. Modellash tirish tushunchasi va uning boshqaruv faoliyatidagi o'rni

Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari odimlayotgan Yangi O'zbekistonning [12–15] har jabhadagi islohotlari yo'lining barqarorlashuvi, "Harakatlar strategiyasi"da [6] nazarda tutilgan taraqqiyotimiz maromining tobora intensivlashuvi uzluksiz ta'lim tizimida ham zamonaviy rahbar kadrlar faoliyati samaradorligini sarhisob qilish va optimallashtirish zaruratini keltirib chiqarmoqda. XX asrning o'rtalarida boshqaruv sohasida ilk bora modellash tirish tamoyili qo'llanilgan bo'lib,

hozirda u psixologiya fanining ilg'or tamoyillaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda.

Adabiyotlarda (masalan, **D. Raximova, M. Bekmurodov**) qayd qilinishicha modellashtirish – real tizimni tadqiq etish jarayoni bo'lib, u modelning tuzilishi, uning xususiyatlari o'rganilishi va olingan ma'lumotlarning modellashtirilgan tizimga o'tkazilishi kabi jarayonlarni o'z ichiga oladi [190; 104].

Shuningdek, modellashtirish – amaldagi jarayon mazmuni va xususiyatlari haqidagi bilimlarni asliga keltirish va kengaytirish imkoniyatini berishi bilan bir qatorda, yangi sifatlar, sifatli va samarali boshqaruv jarayoni va uning dinamikasiga oid bilimlarni loyihalashni ham nazarda tutadi (**T. Sherbakova**, [230; 192]).

Soha mutaxassisleri, boshqaruv jarayonini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan tahlil qilishar ekanlar, boshqaruv sub'yekti sifatida rahbarni, ob'yekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etish mumkin, deb ta'kidlashadi.

Yana ularning fikricha, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'zini-o'zi boshqarishi, uni nafaqat boshqaruv sub'yekti, balki ob'yekti sifatida ham tushunish zaruratini kun tartibiga qo'yadi va buni asosan, o'rta bo'g'in rahbarlari faoliyati misolida ko'rish mumkin.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, har qanday tashkilotdagi asosiy og'irlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi ma'lumotlarni miqdor va sifat jihatdan tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslar sanalishadi. Shu bois, o'rta bo'g'in rahbarlarining kasbiy mukammallashuvi, o'zini o'zi boshqarish malakalarini egallashi, bir so'z bilan aytganda rahbarning qo'l ostidagi xodimlar bilan o'zaro shaxsiy munosabatlar tizimida birgalikdagi muvaffaqiyatli harakatlanish qobiliyatini, ya'ni boshqaruv kompetentligini shakllantirish guruh sharoitida va guruhlararo munosabatlardagi o'zaro munosabat va hamkorlikni tartibga keltirishni ta'minlovchi ijtimoiy ekspektatsiya ko'rinishidagi asosiy muammolardan biriga aylanib, modellashtirishni taqozo etadi.

Q. Quronboyev va **U. Hayitov** ishdagi professionallik – shaxsiy faoliyatdagi mahsuldorlik modeli va professionallikning muhim sifatleri, rahbar kadrning ko'nikma hamda malakasi, yuqori darajada shakllangan kompetentlikni ko'zda tutadi, deb hisoblashadi. Ular professional kompetentlik, ijtimoiy-kommunikativ kompetentlik, shaxsiy kompetentlik,

ayrim o'ziga xos kompetentlik majmualarini modellashtirishning asosi sifatida ko'rishadi.

Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirish faqatgina ma'lum jarayonning bosqichlari mazmunini yoritmay, balki bosqichlarning o'zaro aloqalari va izchilligini, bir vaqtning o'zida ajratib, tasvirlab yaxlit bir tizim tarzida namoyon etadi hamda jarayonning turli ijtimoiy mavqedagi sub'yektlari funksiyasini aniqlab, ishtirokchilarning samaradorlikka erishish imkoniyatlarini baholaydi.

Real tizim xulqini tasvirlash, tushuntirish va prognozlashlar modellashtirishning umumiy funksiyalari hisoblanib, bunda:

a) professional;

b) psixologik;

v) ijtimoiy;

g) ijtimoiy-psixologik kompetentliklarning ahamiyatliligi shaxs identifikasiyalashuvi jarayonida voqelikka chuqur kirib borish uchun kognitiv olamiga ta'sir etuvchi empatiyada bilinadi [239; 47–48].

Bizningcha, rejalashtirilgan tadqiqotda, OTT o'rta bo'g'in rahbarlari psixologik kompetentligini optimallashtirish, ular tomonidan qabul qilinayotgan qarorlar samaradorligini baholash hamda "rahbar → shaxs → jamoa" nomli ijtimoiy-psixologik tizim xususiyatlarini aniqlash kabi holatlar modellashtirishning namunaviy maqsadlari bo'lib hisoblanadi.

Nazariy izlanishlarimiz orqali, u yoki bu ko'rinishdagi kompetentlikni shakllantirish darajasi tadqiq etilgan bir qator ilmiy yo'nalishlar aniqlandi (2.6-jadvalga qarang).

Aniqlanishicha, pedagogik faoliyat sohasidagi shaxs kompetentligi masalasi ko'p hollarda kasbiy ta'lim metodikasi va nazariyasi ixtisosligi kontekstida o'rganilgan. So'nggi yillarda ushbu muammo an'anaviy ko'rinishidan bir oz og'ib, ijtimoiy psixologiya va etnopsixologiya ixtisosligi tadqiqotlarining ham bosh maqsadiga aylanib bormoqda. Sababi kompetentsiyalar – bu shaxs fazilatlar va xislatlari doirasida aniqlansa, kompetentlik esa shaxs xususiyatlari va sifatleri fonida, ijtimoiy guruhlar kontekstida ochiqlanmoqda.

Kompetentlikni tadqiq etish yo‘nalishlari

Guruh	Izlanishlarning bosh maqsadi	Tadqiqotchilar
1	2	3
Bo‘lajak bakalavr kompetentsiyalarini baholash modeli	Pedagogika OO‘Yurtlari talabalarida sog‘lomlashtiruvchi kompetentlikni shakllantirish	Yu. V. Lukashin (Pinza, 2010)
	Muhandislik va texnologiya yo‘nalishi bakalavrlarining grafik kompetentligini shakllantirish	T. I. Russkix (Kirov, 2010)
Bo‘lajak bakalavr kompetentligini baholash modeli	Ta’lim jarayonida huquqshunos talabalarining o‘zga tili kasbiy kompetentligini shakllantirish	J. V. Glotova (Kaliningrad, 2006)
	Bo‘lajak jismoniy madaniyat va hayot xavfsizligi o‘qituvchisining ekologik kompetentligini shakllantirish	I. V. Petruxina (Chelyabinsk, 2006)
	Talabalarning lingvistik kompetentligini shakllantirish	Ye. N. Piskunova (Dimitrovgrad, 2010)
Muayyan kompetentlikni shakllantirishning baholash modeli	OO‘Yurtda bo‘lajak muhandislarning o‘zga tillik kasbiy-kommunikativ kompetentligini shakllantirish	O. A. Mineyeva (Nijniy Novgorod, 2009)
	OO‘Yurtning ta’lim jarayonida bo‘lajak informatika o‘qituvchisining axborot kompetentligini shakllantirish	T. A. Gudkova (Chita, 2007)
	Pedagogika OO‘Yurtlari talabalarining tezkor-texnologik kompetentligini shakllantirish: “chet tili” fani sohasi materiallari asosida	O. Yu. Lebedeva (Ulyanov, 2005)
	Texnika OO‘Yurtlarida xorijiy tillarni o‘qitish jarayonida bo‘lajak muhandislarning ijtimoiy kompetentligini shakllantirish	Ye. N. Grigoryeva (Cheboksari, 2008)
	Pedagog professional kompetentligini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari	Sh. X. Abdullayeva (Toshkent, 2019)
	Talaba-yoshlarlarda etnomadaniy kompetentlikni shakllantirishning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	G. Sh. Salomova (Toshkent, 2020)
<i>Manba: Internet ma’lumotlari asosidagi muallif yondashuvi</i>		

Har qanday shaxs sifatlari va xususiyatlari, odatda shaxsning faoliyat ko'rsatkichlariga tayanib baholanadi. Kamchiliklar ana shu baholashlarga qarab korrektsiyalanadi. Bu esa guruhiiy munosabatlar doirasida, boshqaruv jarayonlari bilan bog'liq muammolarni ham shu yo'nalishdagi izlanishlar ob'yekti sifatida tanlanishiga asos bo'ladi.

Izlanishlarimiz tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, OTM bilan bog'liq kompetentsiyalar va kompetentlikni shakllantirish yoki modellashtirishda talabalar, bo'lajak mutaxassislar hamda pedagoglar tadqiqot ob'yekti sifatida tanlab olingan. Lekin OTM boshqaruv bo'g'ini kompetentligi va kompetentsiyalari tadqiqotlarning bosh maqsadi sifatida tanlanmagan.

Fikrimizcha, rahbar kompetentligi va kompetentsiyalari mazmunini boshqaruv faoliyati jarayoni sifatida quyidagicha tasavvur etish mumkin (2.7-jadvalga qarang).

2.7-jadval.

OTM o'rta bo'g'in rahbari kompetentligi va kompetentsiyalari mazmuni

Ta'rifi	Mazmuni	Misollar	E'tiborliligi	Bog'langan
Kompetentlik	Boshqaruv-chiga xos vazifa yoki burch	ta'lim-tarbiya jarayonini boshqarish; pedagog-xodim va talabalarga xizmat ko'rsatish.	ish-faoliyatga: vazifani qanday hal etish zarur?	OTM o'rta bo'g'in rahbari faoliyatiga xos sifat va xususiyatlar
Kompetentsiya	xodimning xulq-atvori	bo'lim, fakultet ish-faoliyatini tashkil qiladi; bo'lim, fakultet a'zolarini rag'batlantiradi; burch va vakolatlarni taqsimlaydi.	shaxsga: masala qanday qilib yechilishi lozim?	OTM o'rta bo'g'in rahbari shaxsiga xos xislat va fazilatlar
<i>Manba: Internet ma'lumotlari [270] asosidagi muallif yondashuvi</i>				

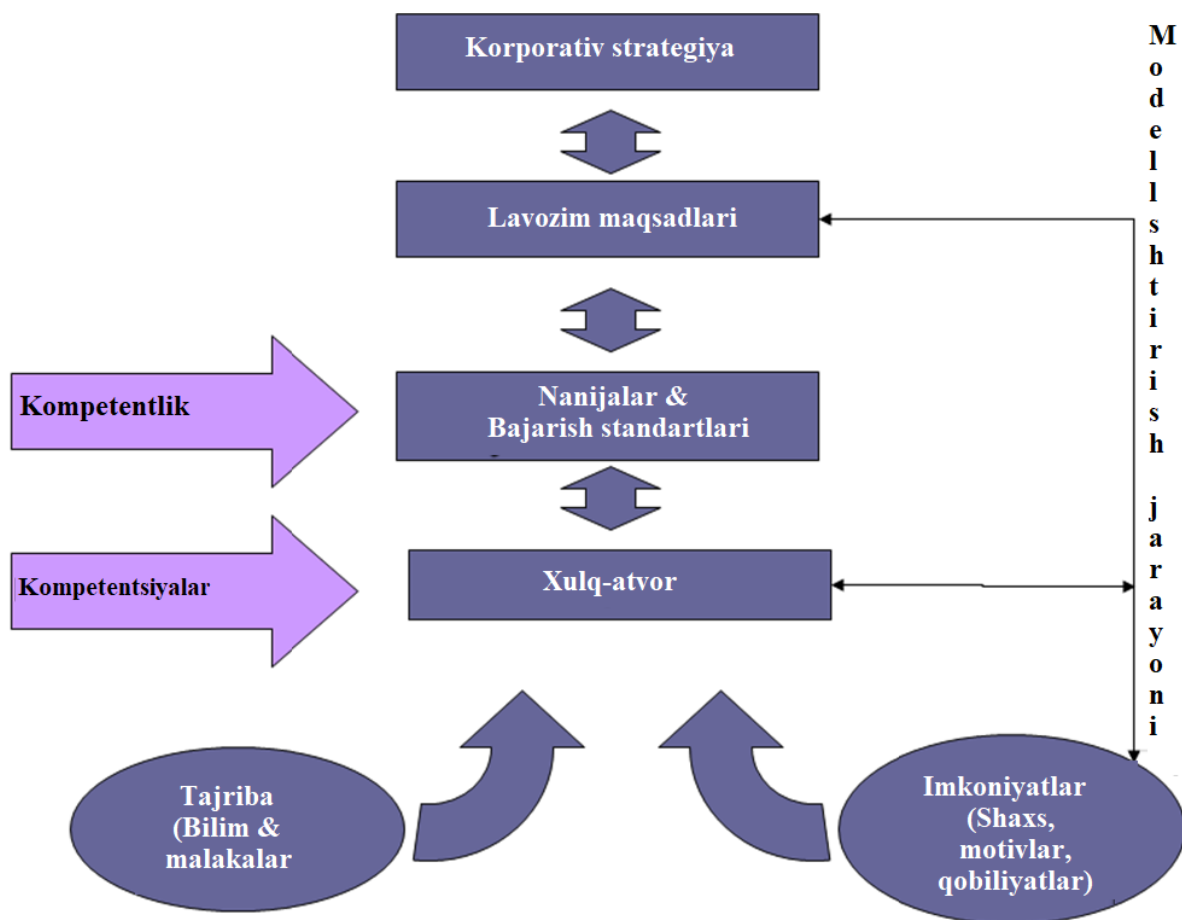
Masalan, ta'lim-tarbiya jarayonini boshqarishda va (yoki) pedagog-xodim va talabalarga xizmat ko'rsatishda boshqaruvchi faoliyatiga xos

sifat va xususiyatlar funktsional vazifalar (burch) mazmunida namoyon bo‘lib, buni OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarining kompetentligi deb aytamiz.

Shuningdek, bo‘lim, fakultet ish-faoliyatini tashkil qilishda, bo‘lim, fakultet a‘zolarini rag‘batlantirishda, burch va vakolatlarni taqsimlashda boshqaruvchi shaxsiga xos xislat va fazilatlar pedagog-xodimning xulq-atvori mazmuniga o‘zaro bog‘liq ravishda namoyon bo‘lib, OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarining kompetentsiyalari haqida to‘laqonli ma‘lumot beradi.

Bunday modellashtirish jarayonida OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarining shaxsiy imkoniyatlari va kasbiy tajribasi fundamental asos bo‘lib xizmat qiladi. Modellashtirishda o‘zlashtirilgan xulq-atvor orqali rahbar kompetentsiyalari aniqlansa, faoliyatda qo‘lga kiritilgan natijalar va amalga oshirishga qaratilgan ijtimoiy me‘yorlar maqsadga erishishning bog‘lovchi, tayanch bo‘g‘ini sifatida tasavvur qilinadi.

Yuqorida fundamental asosga tayangan, tayanch bog‘lovchilik faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshiradigan har qanday OTM o‘rta bo‘g‘in rahbari o‘z xizmat lavozimi maqsadlarini to‘laqonli anglagan holda, korporativ strategiya, ya’ni OTMning bosh missiyasiga erishishda o‘zining munosib ulushini qo‘shadi (2.7-rasmga qarang).



2.7-rasm. Kompetentsiyalarni modellashtirish jarayoni [270].

Modellashtirishning boshqaruv faoliyatidagi oʻrni va roli haqida toʻxtalar ekanmiz quyidagi boshqaruv darajalarini oʻzida mujassamlashtirgan kompetentsiyalar xaritasiga ham alohida eʼtiborimizni qaratishimiz zarur boʻladi. Yaʼni, “top”, oʻrtacha va yoʻnaltirilgan boshqaruv darajalari va ularning maqsadlari OTM boshqaruv toʻgʻrisida yanada aniqroq xulosa chiqarish imkoniyatini beradi (2.8-jadvalga qarang).

Bunda OTM boshqaruv boʻgʻinlarning personalga taʼsir qilish usullari ham alohida ahamiyat kasb etadi. Masalan,

1. Pedagog-xodimlarga taʼsir koʻrsatishning “Itimos usuli”.

Bu yerda, ayniqsa boshqaruv darajalari orasida oʻziga xos bogʻlovchilik pozitsiyasida turgan oʻrta boʻgʻin rahbari qoʻl ostidagi pedagog-xodimning yaxshi xislatlarini rivojlantirish bilan, “Itimos, ushbu ishni bugunoq qilib bering, aks holda prorektor/rektor juda ham asabiylashadi” kabi gaplari bilan oʻziga boʻlgan rahm-shavqat hissini ham uygʻotadi.

Mazkur taʼsir usuli, asosan, boʻlim boshligʻi/fakultet rahbari va pedagog-xodimlar oʻrtasida ijobiy, iliq munosabatlar oʻrnatilgandagina oʻz samarasini beradi.

2.8-jadval.

Tashkilotning boshqaruvdagi kompetentsiyalar xaritasi

T/r	Menejment darajalari	Boshqaruv maqsadlari
1	Top menejment	Biznes boshqaruvi
2		Boʻlimlar orasidagi aloqa
3		Insonlar va vazifalarni boshqarish
1	Oʻrtacha menejment	Boʻlimlar orasidagi aloqa
2		Insonlar va vazifalarni boshqarish
1	Yoʻnaltirilgan menejment	Insonlar va vazifalarni boshqarish
2		Qoʻl ostidagilarni boshqarish

2. Pedagog-xodimlarga taʼsir koʻrsatishning “Buyruq (asoslanmagan talab) usuli”.

OTM faoliyati bilan yaqindan tanish boʻlganlar baʼzi hollarda quyidagi ohangdagi gap-soʻzlarni eshitishlari mumkin: “Agar oʻquv yilida oyiga OAK eʼtirofidagi jurnallarda bitta, har kvartalda OAK eʼtirof etgan yuqori “Impact Factor”li xalqaro jurnallarda bitta maqola chiqarmasang, ishdan ketasan”. Psixologik nuqtai nazardan olib qaraganda, bu yerdagi tahdid ish jarayoni uchun foyda berishi mumkin, chunki qoʻrquvning

samaradorlikka erishish yo'lida yetarli darajadagi motiv vazifasini bajarishi ehtimoli bor. Ijtimoiy-psixologik jihatdan qaraganda, haqiqatdan ham tahdidlar ko'p hollarda qisqa muddat uchun foydali sanalsa-da, lekin vaqti-soati kelib, professor-o'qituvchidagi xafalik hissining muntazam kuchayib borishi boshqaruvchiga nisbatan aks ta'sirini ko'rsatadi. Natijada, tahdid orqali bo'ladigan bunday ta'sir etish usuli boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida irodalar to'qnashuviga sabab bo'ladi. Ma'lumki bunday to'qnashuvda mag'lub ham albatta bo'ladi.

3. Pedagog-xodimlarga ta'sir ko'rsatishning “Ko'ndirmoq usuli”.

Bunda bo'lim boshlig'i qo'l ostidagi pedagog-xodimning mantig'i, to'g'riligi va shaxsiy manfaatidan kelib chiqib murojaat qiladi: “Alisher, ertaga ko'proq ishlashimiz kerak va ertangi maoshingiz ikki baravar bo'ladi (alohida rag'batlantiraman)”.

4. Pedagog-xodimlarga ta'sir ko'rsatishning “Talab (asoslangan buyruq) usuli”.

OTMning o'rta bo'g'in rahbari pedagog-xodim tomonidan tan olingan vakolatlaridan foydalanishi mumkin. Masalan, yosh pedagog-xodimga nisbatan yondashuv: “Sherzod, bizda yuqori ma'muriyatga topshiriladigan hisobot 16:30 dan kechikmasligi kerak. Hisobotda bugungi erishgan yutuqlaringni ko'rsatib o'tish esingdan chiqmasin”.

5. Pedagog-xodimlarga ta'sir ko'rsatishning “Talab + ko'ndirish usuli”.

Masalan, “Sherzod, ushbu ishni shu haftaning oxirigacha bitirishimiz zarur, agar loyihani tugatib, tanlovda ishtirok eta olmasak, yirik xalqaro grantni buyurtmasini qo'ldan boy beramiz”.

Izoh:

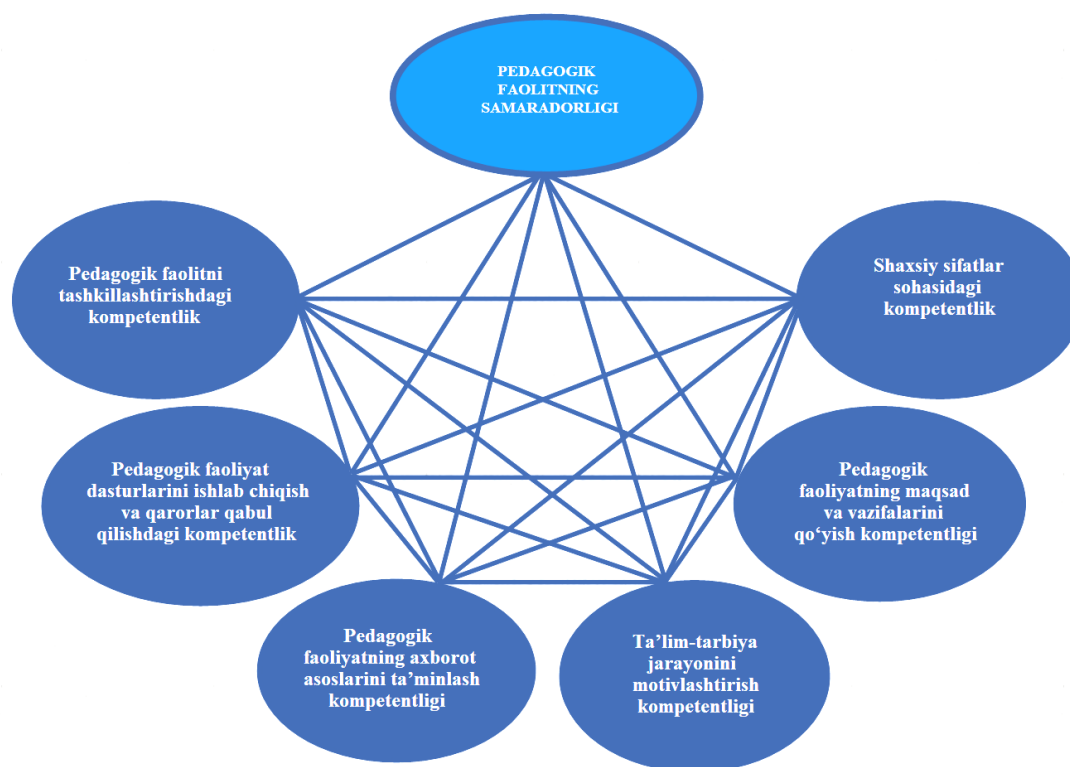
1. Men sening boshlig'ingman va talab qilishga haqqim bor.
2. Bu ham senga kerak – bajarmaslik maoshingga ta'sir qiladi.

Psixologik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, boshqaruvchilik roli samarasi ijrochilarning “yetukligiga” bog'liq. Bu o'rinda “yetuklik” tushunchasi yosh yoki tajribani ifodalaydi.

Alohida guruh yoki shaxslarning yetukligi deganda, o'z mas'uliyatlarini anglash, maqsadga erishishga bo'lgan xohish, aniq maqsadni bajarishga nisbatan ma'lumoti va tajribasini ifodalaydi.

Pedagog faoliyati bilan bog‘liq tayanch kompetentsiyalarni o‘zaro bog‘liqligini modellashtirishda **V. D. Shadrikov** quyidagilarga alohida e’tiborni qaratgan. Uning fikricha, pedagogik faoliyatning samaradorligi:

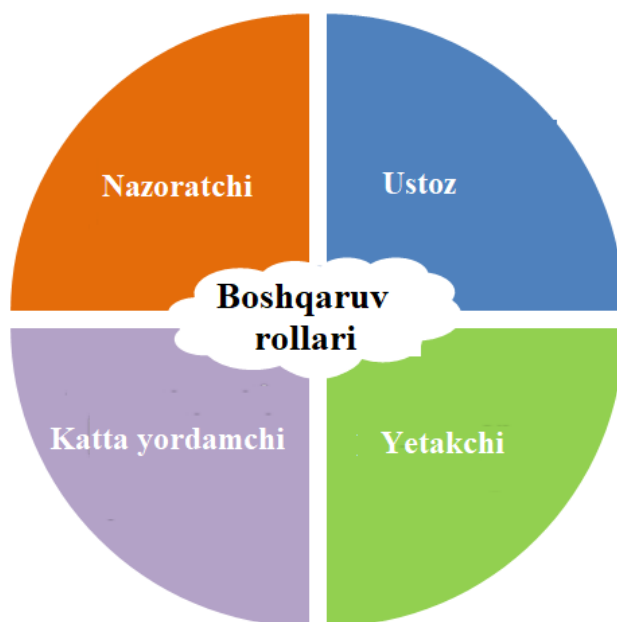
- pedagogik faoliyatni tashkillashtirishdagi kompetentlikka;
- pedagogik faoliyat dasturlarini ishlab chiqish va qarorlar qabul qilishdagi kompetentlikka;
- pedagogik faoliyatning axborot asoslarini ta’minlash kompetentligiga;
- ta’lim-tarbiya jarayonini motivlashtirish kompetentligiga;
- pedagogik faoliyatning maqsad va vazifalarini qo‘yish kompetentligiga;
- shaxsiy sifatlar sohasidagi kompetentlikka bog‘liq deb hisoblaydi hamda ularni bir-biriga bog‘liq darajasini bitta semantik maydonda modellashtiradi [260].



2.8-rasm. Pedagog samaradorligining umumiy ko‘rsatkichlari va pedagogik faoliyatdagi tayanch kompetentsiyalarning o‘zaro bog‘liqlik modeli (V. D. Shadrikov). [260]

Adabiyotlarda qo‘l ostidagi xodimning: qo‘yilgan vazifani hal qila olish qobiliyati va ana shu vazifalarni yechishga yo‘nalganlik kabi ikkita turdagi yetuklik o‘lchamlari mavjudligi qayd etilgan.

Fikrimizcha, pedagog-xodimdagi ana shu ikki ko‘rsatkich bir-biridan tubdan farq qiladi va mustaqildir. Boshqaruv faoliyati yohud qarorlarni qabul qilish jarayonida ulardan biri yuqori va ikkinchisi quyi, ikkalasi ham yuqori yoki past bo‘lishi mumkin. Ana shu ko‘rsatkichlarning o‘zaro munosabatiga qarab rahbarning psixologik kompetentligini o‘zida mujassamlashtiruvchi boshqaruvchining to‘rt xil darajadagi rolini tafovutlash mumkin (2.9-rasmga qarang).



2.9-rasm. Rahbarning psixologik kompetentligini o‘zida mujassamlashtiruvchi boshqaruvchining to‘rt xil darajali roli.

Tadqiqot ishimizda, qo‘l ostidagi “pedagog-xodimning yetukligi” deganda, professor-o‘qituvchi, uslubchi yoki fakultet/kafedra jamoasining doimiy sifatini nazarda tutmasdan, balki boshqaruv jarayonlari bilan bog‘liq aniq vaziyatlardan kelib chiqqan holda yondashamiz (2.9-jadvalga qarang).

1. OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarining qo‘l ostidagilarning yetuklik darajasiga ko‘ra boshqaruvchilik pozitsiyasi – “Nazoratchi roli”.

OTM o‘rta bo‘g‘in rahbari aniq vazifa beradi hamda ish jarayonini e‘tibor bilan har bir detaligacha kuzatadi. Tez orada talablarga javob bermaydigan ish va natijalar yuzaga chiqadi hamda bunga mas‘ul shaxslar ishlari uchun javob berishadi. Bo‘lim boshlig‘i/fakultet dekani kutayotgan natijasini aniq tushuntiradi, kasbiy-shaxsiy sifatlarni rivojlantirishga alohida urg‘u berib, sifatning o‘shishini talab qiladi.

Qachon va kim bilan qo'llaniladi?

O'rta bo'g'in rahbarining "Nazoratchi" roli o'zini ustida ishlamaydigan va vazifani bajara olmaydigan pedagog-xodim yoki kafedra jamoasiga nisbatan qo'llaniladi. Bunday usul yangi pedagog-xodimlar bilan ishlaganda yoki ta'lim-tarbiya jarayoni sifati keskin tushib ketganda, OTMni attestatsiya va akkridetatsiyalash ko'rsatgichiga qarab, bir yil imkoniyat berilgan hamda yopilishi kutilayotgan ta'lim yo'nalishlari birlashtirilgan fakultet/kafedraning boshqaruvini qo'lga olganda ishlatish ayniqsa samaralidir.

2.9-jadval.

OTM o'rta bo'g'in rahbarining qo'l ostidagilarning yetuklik darajasiga ko'ra boshqaruvchilik pozitsiyasi

T/r	Xodimning yetuklik darajasi	Boshqaruvchining roli
1.	Kompetentlik qoniqlaridan quyigacha, fidoyilik darajasi past	Nazoratchi
2.	Kompetentlik darajasi quyi, fidoyilik darajasi yuqori	Ustoz
3.	Kompetentlik qoniqlaridan yuqorigacha, fidoyilik o'zgaruvchan	Yetakchi
4.	Kompetentlik darajasi yuqori, fidoyilik darajasi ham yuqori	Katta yordamchi

2. OTM o'rta bo'g'in rahbarining qo'l ostidagilarning yetuklik darajasiga ko'ra boshqaruvchilik pozitsiyasi – "Ustoz roli".

OTMning o'rta bo'g'in rahbari qo'yilgan vazifa va qo'l ostidagilar bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarga teng yoki yuqori yo'nalgan bo'ladi. Mazkur vaziyatda qo'l ostidagi pedagog-xodimlar mas'uliyatni o'z zimmlariga olishni istaydilar, biroq yetuklik darajasi yuqori bo'lmagani sabab buning uddasidan chiqa olmaydilar. Shu bois, bo'lim boshlig'i/fakultet dekani ish jarayonini birma-bir ko'rsatish usulidan foydalanib pedagog-xodimlarga "ustoz" vazifasini o'taydi. Ayni vaqtda "ustoz" pedagog-xodimlarning ishga bo'lgan entuziazmi, qiziqishlari va boshqa psixologik holatlarini ham boshqarishi zarur sanaladi.

Qachon va kim bilan qo'llaniladi?

Mazkur usul jamoa bo'lib shakllangan yoki bir oz bo'lsa-da tajribaga ega bo'lgan, lekin oliy ta'lim tizimida hali ko'p narsalarni o'rganishi kerak bo'lgan pedagog-xodimlarga nisbatan qo'llaniladi.

Fikrimizcha, mazkur uslubni nafaqat o'rta bo'g'in, balki yuqori va quyi bo'g'in rahbarlari ham qiziquvchan pedagog-xodimlarga ish yo'nalishini to'g'ri tanlashda yordam berib qo'llashlari maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bundan tashqari, ushbu uslub yordamida pedagogik jamoaning ish sifati va samaradorligini oshirish mumkin. OTM o'rta bo'g'in rahbarining nazorat va instruktorlik qilishi pedagog-xodimlarning shaxsiy-kasbiy qobiliyatlarini bir maromda rivojlanishini ta'minlanishiga zamin bo'lib xizmat qiladi.

3. OTM o'rta bo'g'in rahbarining qo'l ostidagilarning yetuklik darajasiga ko'ra boshqaruvchilik pozitsiyasi – “Yetakchi roli”.

OTMning bo'lim boshlig'i yoki fakultet dekani qo'l ostidagilarga yordam beradi hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vakolat/mas'uliyatni pedagog-xodimlar bilan bo'lishadi. Fikrimizcha, ushbu usulni qo'llanilishiga, qo'l ostidagi pedagog-xodimlarning yetuklik darajasi yuqoriligini sabab sifatida keltirish maqsadga muvofiq sanaladi.

Xodimlarga aniq ko'rsatmalar berishning hojati qolmaydi, chunki ular o'zlari qayerda nima qilishlari lozimligini yaxshi bilishadi. Bunda pedagog-xodimlar faqatgina ish yuzasidan qo'shimcha motivatsiyaga ehtiyoj sezishadi xolos. Rahbar bu yerda pedagog-xodimning motivatsiyasini oshirish uchun qaror qabul qilishda qatnashish imkoniyatini berishi va ishi yuzasidan ko'maklashishi mumkin. Personalni boshqarishga oid tadqiqotlardan ma'lum bo'lishicha, aslida, boshqaruvchi va xodim birgalikda qaror qabul qilishadi. Bu holat xodimning motivatsiyasini oshiradi. Dekan fakultet jamoasining ma'naviy-axloqiy holatini yaxshilash maqsadida professor-o'qituvchilar bilan shaxsiy munosabatlarini o'rnatishga faol bo'ladi, ularda ijodkorlik hislarining mavjudligi uchun alohida rag'batlantira oladi. Shu bois, professor-o'qituvchilarning vazifalarni bajarishga bo'lgan qiziqishlari keskin ortadi. Boshqaruv amaliyotida rahbarning buyruq berishi juda kam, mustasno holatlar bo'lim boshlig'i yoki fakultet dekani tomonidan hal etiladi. Boshqaruv jarayoni bilan bog'liq har qanday savollarga beriladigan javoblarning butunlay oydinlashtirilishiga katta e'tibor qaratiladi hamda OTM o'rta bo'g'in rahbari ta'lim-tarbiya jarayoniga o'zining kreativligini qo'shgan pedagog-xodimlarni rag'batlantiradi.

Qachon va kim bilan qo'llaniladi?

Fikrimizcha, “yetakchilik” boshqaruvchilik roli alohida malakali ma'lumotga ega bo'lgan ish jarayonining texnik jihatlarini yaxshi tushunadigan kompetentli shaxs (professional) yoki kafedra jamoalari

bilan ishlashda qo'llaniladi. Bunda fakultet jamoasining keyingi bosqich rivojlanishi jamoa a'zolarining kundalik ta'lim-tarbiya ishlarida ko'proq mas'uliyatni zimmalariga olishlari hamda korporativ odob-axloq me'yorida harakatlanishlariga bog'liq bo'ladi.

4. OTM o'rta bo'g'in rahbarining qo'l ostidagilarning yetuklik darajasiga ko'ra boshqaruvchilik pozitsiyasi – “Katta yordamchi”.

OTM o'rta bo'g'in boshqaruvida qo'llaniladigan “Katta yordamchi” roli rivojlangan, tajribali yetuk pedagog-xodimlarga qaratilgan. Sababi bu toifa pedagog-xodimular vazifaga nisbatan mas'uliyat bilan yondashishadi. Natijada bo'lim boshlig'i yoki fakultet dekani qo'l ostidagi pedagog-xodimlarga erkin ishlashlariga imkoniyat yaratib beradi. Bu toifa professor-o'qituvchilarga yordam, ko'rsatmalar kerak emas, chunki ular barcha vazifalarni o'zaro taqsimlab, vakolatlarni bo'lishib ishlashni bilishadi.

O'rta bo'g'in rahbari jamoasidagi bunday faol pedagog-xodimlar orasida o'zini borligini deyarli bildirmaydi, asosiy ishni jamoaning ayrim faol a'zolariga yuklaydi hamda zarur hollarda vakolatlarni taqsimlaydi ham. Ana shunday psixologik iqlim va muhit shakllantirilgan bo'lim yoki fakultetda kundalik nazorat va tekshiruvlar jamoa a'zolarining o'zlari tomonidan amalga oshiriladi.

Qachon va kim bilan qo'llaniladi?

Fikrimizcha, “Katta yordamchi” boshqaruvchilik usuli yuqori darajadagi kompetentli professor-o'qituvchi yoki fakultet/kafedra jamoasiga nisbatan qo'llasa bo'ladi. Odatda bunday usuldan o'z vazifasiga mas'uliyat bilan yondashadigan, tajribali pedagog-xodimlar bilan ishlash jarayonida foydalaniladi.

II bob yuzasidan xulosalar

Rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishni empirik o'rganish va tadqiqotning metodologik asosini aniqlashga qaratilgan nazariy tahlillar quyidagi ilmiy xulosalarni chiqarish imkonini berdi:

1. Ijtimoiy tasavvurlar – har bir rahbar tomonidan sotsiumni o'ziga xos tarzda qayd etish vositasi bo'lib, boshqaruv sub'yektivligini personal ob'yektivligi bilan bog'lovchi psixologik mexanizmdir;

2. XXI asr boshqaruviga xos zamonaviy tushunchalar, bir tomondan, ma'muriy boshqaruv tamoyillari va usullariga tayansa, ikkinchi tomondan, shaxsga faoliyatli yondashuv va insoniy munosabatlar nazariyasiga asoslanadi;

3. Kompetentsiya – rahbarning rivojlantirishi zarur bo'lgan kuchli tomonlarini, sifatlarini yuzaga chiqarishda va ishni eng yaxshi, samarali bajarish mumkin bo'lgan usullarini aniqlashda yordam beradi hamda OTM miqyosida chiziqli menejment kontekstidagi hamkasblarni o'qitishga bo'lgan ehtiyojlarni va berilgan maslahatlar natijasida to'lmay qolgan "bo'shliq"larni to'ldirishda asqatadi;

4. Kompetentlik – bu ta'lim-tarbiya jarayonining uzluksizligini ta'minlash yo'lida, ya'ni muayyan kishilar (ijtimoiy guruhlar) malakasini oshirish va mehnat (o'qish) faoliyatini yaxshilashning hamda professional shaxs shakllanishi jarayonining indikatoridir.



III BOB.

RAHBAR PSIXOLOGIK KOMPETENTLIGINI MODELLASHTIRISH: KONTSEPTUAL EMPIRIK TAHLIL

§ 3.1. Oliy ta'lim muassasasi o'rta bo'g'in rahbarida psixologik kompetentlikni rivojlantirish shartlari

Yuqoridagi paragraflarda rahbarning ijtimoiy-psixologik hodisalari hamda muomala qonuniyatlari, o'zgalarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligi orqali, uning ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalarini aniqlash mumkin degan xulosaviy fikr berganmiz.

Shu bois, oliy ta'lim muassasalari o'rta bo'g'in rahbarlari faoliyatini diagnostika qilish, ya'ni ularning ijtimoiy-psixologik kompetentligini aniqlash uchun, tadqiqot davomida biz **E. G'oziyev, R. Toshimovlarning** "Menejer faoliyatining diagnostikasi" metodikasidan foydalandik [240]. Metodikada tavsiya qilingan test savollari, asosan, rahbar faoliyatining psixologik diagnostikasiga bag'ishlangan. Ma'lumki bu ma'lumotlar tashkilotlarni boshqarishni takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur metodika OTMning 177 nafar o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari bilan o'tkazilgan. Qo'lga kiritilgan natijalar, ya'ni rahbarlarning shaxsiy va kasbiy sifatlariga doir ma'lumotlar – xususan, OTMning o'rta bo'g'in rahbari uchun quyidagi: a) lavozim bo'yicha attestatsiyaga tayyorlanish bosqichi; b) shaxsiy-kasbiy sifatlarini rivojlantirish va rahbarning o'z ustida ishlashini takomillashtirish; v) shaxsiy hayot va kasbiy faoliyatni tashkil qilishning fundamental asosi rahbarning o'z "Men"i konsepsiyasi bo'yicha o'zi haqidagi tasavvurlarini aniqlashtirish bilan bog'liq jarayonlarda muhim ahamiyat kasb etishi isbotlangan.

Quyidagi 12 jadvalda (3.1-3.12-jadvallar) keltirilgan natijalar yuqoridagi metodika orqali qo'lga kiritilgan bo'lib, bu natijalar bizga Oliy ta'lim muassasalari o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari faoliyatini diagnostika qilish imkoniyatini berdi.

3.1-jadval.

O'zining "MEN"idan rozi yoki norozi bo'lish
integral hisi ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
2	Soʻzim kamdan-kam hollarda ishimga toʻgʻri kelmaydi	80,0	75,8
5	Men shaxs sifatida odamlarni oʻzimga jalb qila olaman, deb tasavvur qilaman	100	91,9
2 3	Oʻylagan rejamni amalga oshirish uchun qobiliyatim va imkoniyatim yetarli	72,2	80,6
2 7	Agar men biror narsa degan boʻlsam, bu xuddi aytganimday ish tutaman, degan soʻz emas	52,2	40,3
3 3	Meni yoqtiradigan odamning koʻzi bilan oʻzimga qarashim menga juda maroqli	32,2	35,5
4 2	Umuman olganda boshqalar meni yetarli darajada orttirib baholashi mumkin, deb oʻylayman	60,0	64,5
4 6	Men oʻzimni oʻzim hurmat qilaman	84,3	88,7
4 8	Aslida men qanday boʻlsam, xuddi shuning oʻzi meni qoniqtiradi	20,0	32,3
5 2	Oʻylaymanki, har qanday aqlli va bilimli kishi bilan umumiy til topsa boʻladi	96,5	100
5 3	Menda namoyon boʻladigan kechinmalar, men uchun tushunarlidir	40,0	43,5
5 7	Umuman olganda men oʻz taqdirimni nazorat qilaman, deb ayta olaman	75,7	80,6
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
6	Oʻzimga meni yaxshi koʻradigan odamning koʻzi bilan qaraganimda,	64,3	72,6

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>o'rta bo'g'in (n=115)</i>	<i>quyi bo'g'in (n=62)</i>
	shaxsiy obrazim haqiqatdan qanchalik uzoqligini ko'rib tasavvur qilganimda noxush hislar tug'iladi		
9	Shaxsiy hayotimda menga haddan tashqari ruhan yaqin turgan odamlar bor yoki bo'lgan	92,2	88,7
1 3	O'zim ham shaxsiyatimdagi ko'p narsalarni o'zgartirishni istar edim	36,4	45,2
1 4	Men uchun shaxsiy "Men"im alohida chuqur e'tiborga sazovor bo'lib tuyuladi	72,2	67,7
1 6	Men birovga ta'na toshi yog'dirishdan oldin, avvalo o'zimni ayblayman	20,0	12,9
1 8	Men ko'proq o'z rejalarim va xatti- harakatlarimni qo'llab-quvvatlayman	48,7	56,5
3 0	Sevimli odamim uchun hamisha qiziqarli manba bo'lishlik qo'limdan kelmaydi	52,2	24,2
3 5	Noma'lum donishmand odam mening ichki dunyomni payqab olganida edi, unda o'zimning qanchalik qashshoq ekanligimni darhol tushunib yetgan bo'lar edim	8,7	4,8
3 8	Men haqiqatdan ham katta odam ekanligimga qalbimning tubidan hech ishongim kelmaydi	40,0	32,3
3 9	Begona odamlarning yordamisiz men juda kam narsa qila olaman	32,2	19,4
4 1	Maqsadga yo'nalganlik, irodaviy sifat va quvvatning yetarli emasligi menga juda xalal beradi	20,0	12,9
4 3	Mening ruhiyatimda boshqalarni o'ta yoqtirmaslikni vujudga keltiruvchi nimadir bor	16,5	12,9
4	Menda doim qo'zg'atuvchanlik hissi	84,3	80,6

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>o'rta bo'g'in (n=115)</i>	<i>quyi bo'g'in (n=62)</i>
5	bo'lganligi bois o'zimdand xursandman		
4 9	Meni chin ko'ngildan seva olmasalar kerak	80,0	80,6
5 0	Mening orzu va rejalarimga amaliy ifoda yetishmaydi	16,5	16,1
5 6	Menda ko'ngilsizlik sodir bo'lsa, o'zimga-o'zim "Qilmishinga yarasha- da!" deb aytaman	40,0	32,3

Aniqlanishicha (3.1-jadvalga qarang), o'rta bo'g'in rahbarlarining 8 foizi, quyi bo'g'in rahbarlarining – 13 foizi ko'proq o'z "Men"idan norozi. 24 foiz o'rta bo'g'in va 19 foiz quyi bo'g'in rahbar o'zi haqida juda yuqori fikrda bo'lmasa-da, o'ziga ijobiy munosabati saqlangan.

Shuningdek, har ikkala bo'g'inning 120 nafar (mos ravishda 68 foizdan) rahbari o'zi haqida juda yuqori fikrda hamda o'z "Men"idan to'la rozi. Fikrimizcha, natijalar o'rta bo'g'in rahbarining o'ziga nisbatan sezgirligi, o'zining ehtiyoj va xohishlarini to'g'ri anglab yetganligi hamda adekvat munosabatlarga kirisha olish xususiyatini ifodalashda qo'l keladi. Sababi, o'zi haqida juda yuqori fikrda hamda o'z "Men"idan to'la rozilik kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari, boshqaruv amaliyotida "ismi sharif" usulini tatbiq etib, vaqtdan unumli va samarali foydalanish san'atini namoyon qilishar ekan. Shuningdek, bu toifa o'rta bo'g'in rahbari boshqaruv faoliyatida taym-menejmentga amal qilishda shaxsiy namuna ko'rsata olishadi.

Aniqlanishicha, bu toifa o'rta bo'g'in rahbari boshqaruv qarorlarini qabul qilishda konsultativ uslubni, pedagog-xodimlarni boshqarishda esa partisipativlik uslubini qo'llaydigan demokrat rahbarlar hisoblanishar ekan. Bu esa o'z navbatida jamoaviy qadriyatlarni shakllantiradigan boshqaruv faoliyati mahsuli sanaladi. Demak, mazkur metodikadagi "o'zining menidan rozi yoki norozi bo'lish integral hisi" ustuni bo'yicha olingan natijalarning ijtimoiy-psixologik tahlili – OTM o'rta bo'g'in rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalari klasteridagi – "o'z

meniga ega bo‘lish” kompetentsiyasi mohiyatini ochib berishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalarining tahliliga ko‘ra (3.2-jadvalga qarang), o‘rta va quyi bo‘g‘in rahbarlaridan jami 14 nafari (mos ravishda – 8 foizdan) o‘zida mustaqillikka, shaxsiy kuchga, qobiliyat va imkoniyatlarga ishonch yetarli emasligini e’tirof etgan.

Yana 8 foiz o‘rta bo‘g‘in rahbari va 13 foiz quyi bo‘g‘in rahbari o‘zini yetarli darajada hurmat qilsa-da, lekin har qalay o‘ziga ishonmaslik, o‘zini tushunmaslik, izchillikdan chetlashish, shaxsiy imkoniyatlarga shubha bilan qarash holati ba’zida uchrab turishini ta’kidlab o‘tishgan.

Shuningdek, o‘rta bo‘g‘inning 84 foiz va quyi bo‘g‘indan 79 foiz rahbar o‘zini yuksak darajada hurmat qilashini, o‘ziga ishonishini va mustaqilligini namoyon etishgan. Fikrimizcha, o‘rta bo‘g‘in rahbarining doimo o‘z ustida ishlashi, xatolarini anglab yetishi va ularni bartaraf etishga bo‘lgan ichki intilish istagi hamda boshqaruvdagi optimizmga yo‘nalganlik holati – uning o‘z kuchiga bo‘lgan ishonchini ifodalaydi. Tadqiqotning ko‘rsatishicha, “kelajakka ishonch” kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari muntazam ravishda o‘z ustida ishlab, bilim, ko‘nikma, malaka va kompetentsiyalarini oshirib boradi.

Bu toifa rahbarlar o‘z bo‘limi, fakulteti darajasidagi boshqaruvda va qarorlar qabul qilish jarayonida muntazam ravishda tanqidiy tahlil yuritishadi, yo‘l qo‘yilgan xato-kamchiliklarni tuzatish, bartaraf etish hamda oqibatlari bilan kurashishning choralarini izlaydilar. Ular qo‘l ostidagi pedagog-xodimlarning emotsional toliqishlarini bartaraf etish yo‘lida, bo‘g‘in darajasidagi boshqaruvda va muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishda irodaviy liderlikni yaqqol namoyon etishadi.

3.2-jadval.

O‘zini hurmat qilish ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
2	Soʻzim kamdan-kam hollarda ishimga toʻgʻri kelmaydi	80,0	75,8
23	Oʻylagan rejamni amalga oshirish uchun qobiliyatim va imkoniyatim yetarli	72,2	80,6
53	Menda namoyon boʻladigan	40,0	43,5

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
	kechinmalar, men uchun tushunarlidir		
57	Umuman olganda men oʻz taqdirimni nazorat qilaman, deb ayta olaman	76,5	80,6
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
8	Baʼzan oʻzini-oʻzi ayashni gunoh emas, deb baholayman	64,3	6,7
13	Oʻzim ham shaxsiyatimdagi koʻp narsalarni oʻzgartirishni istar edim	36,5	43,5
25	Insonning oʻz hayotida amalga oshiradigan eng aqlli ishi – bu oʻz taqdiriga tan berishidir	20,0	16,1
27	Agar men biror narsa degan boʻlsam, bu xuddi aytganimday ish tutaman, degan soʻz emas	52,2	40,3
31	Qalbimning tubidan men bilan qandaydir falokat yuz berishini sezaman	52,2	56,5
38	Men haqiqatdan ham katta odam ekanligimga qalbimning tubidan hech ishongim kelmaydi	40,0	32,3
39	Begona odamlarning yordamisiz men juda kam narsa qila olaman	32,2	21,0
41	Maqsadga yoʻnalganlik, irodaviy sifat va quvvatning yetarli emasligi menga juda xalal beradi	20,0	12,9
50	Mening orzu va rejalarimga amaliy ifoda yetishmaydi	16,5	16,1

Demak, metodikadagi “oʻzini hurmat qilish” ustuni boʻyicha qoʻlga kiritilgan natijalarning ijtimoiy-psixologik tahlili – OTM oʻrta boʻgʻin rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalari klasteridagi – “kelajakka ishonch” kompetentsiyasi mohiyatini yoritishga xizmat qiladi.

Aniqlanishicha (3.3-jadvalga qarang), 32 foiz oʻrta boʻgʻin rahbari va 40 foiz quyi boʻgʻin rahbari koʻproq oʻziga “dushman”ga qaragandek

qaraydi, ya'ni ularda o'ziga tanbeh berishga, o'zini gunohkor his qilishga va ayblashga moyillik hissi bor.

3.3-jadval.

O'zini-o'zi yoqtirish ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
12	Men toʻsatdan paydo boʻlgan xohishimga toʻla ishonaman	60,0	64,5
18	Men koʻproq oʻz rejalarim va xatti-harakatlarimni qoʻllab-quvvatlayman	48,7	56,5
28	Oʻzimga boʻlgan munosabatimni doʻstona deyish mumkin	80,0	83,9
29	Shaxsiy kamchiliklarga muruvvatli boʻlish – bu tabiiy holdir	72,2	72,6
37	Men oʻzimni yetarli darajada yuqori baholayman, deb aytsam boʻladi	52,2	48,4
46	Men oʻzimni-oʻzim hurmat qilaman	84,3	88,7
48	Aslida men qanday boʻlsam, xuddi shuning oʻzi meni qoniqtiradi	20,0	32,3
54	Ijobiy fazilatlarim kamchiliklarimni bosib ketadi	72,2	75,8
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
4	Men oʻzimni baholashga harakat qilganimda, eng avvalo kamchiliklarimni koʻraman	84,3	75,8
9	Shaxsiy hayotimda menga haddan tashqari ruhan yaqin turgan odamlar bor yoki boʻlgan	92,2	88,7
11	Oʻzimni-oʻzim juda yomon koʻrib ketgan vaqtim boʻlgan va bu voqea bir marta emas	52,2	48,4
16	Men birovga taʼna toshi yogʻdirishdan oldin, avvalo oʻzimni ayblayman	20,0	12,9
19	Shaxsiy kamchiliklarim menda gʻazab	40,0	36,5

	tuygʻusiga oʻxshash kechinmani vujudga keltiradi		
24	Men oʻz ustimdan kulmagan holda oʻzim bilan oʻzim hazillasha olaman	80,0	80,6
45	Menda doim qoʻzgʻatuvchanlik hissi boʻlganligi bois oʻzimdan xursandman	84,3	80,6
56	Menda koʻngilsizlik sodir boʻlsa, oʻzinga-oʻzim “Qilmishingga yarashada!” deb aytaman	40,0	32,3

Mos ravishda 40 foiz va 27 foiz rahbar oʻz javobida oʻzini qoʻllab-quvvatlashini, ijobiy baholashini, oʻziga ishonishini, shu bilan birga oʻzini ayblashga ham tayyorligini eʼtirof etishgan. Shuningdek, yana 28 foiz oʻrta, 32 foiz quyi boʻgʻin rahbari oʻz “Men”i bilan “doʻstona” munosabatda boʻlib, bizningcha, bunday egotsentrik ustanovkali holat, bu toifa rahbardan oʻz xislatlarini va umumiy xulqini yuksak darajada nazorat qilishi zaruratini keltirib chiqaradi.

Fikrimizcha, OTM oʻrta boʻgʻin rahbari (masalan fakultet dekani)ning turli yosh (milleniallar, “X-avlod”, “Y-avlod” vakillari) va jins (ayol, erkak) vakillari guruh (talabalar jamoasi, pedagoglar jamoasi) munosabatlar kontekstidagi oʻz boshqaruvining inqirozli holatlarida oʻzini-oʻzi irodaviy namoyon qila olishi, “dekan-talaba”, “dekan-oʻqituvchi” munosabatlaridagi inqirozli vaziyatlardan chiqib bilish koʻnikmalari mavjudligini koʻrsatuvchi kompetentsiyasi – bu rahbarni oʻzini-oʻzi idora qila olishi demakdir.

Xulosa qilib aytganda, metodikadagi “oʻzini-oʻzi yoqtirish” ustuni boʻyicha qoʻlga kiritilgan natijalarning ijtimoiy-psixologik tahlili – OTM oʻrta boʻgʻin rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalari klasteridagi – “oʻzini-oʻzi idora qila olish” kompetentsiyasi mohiyatini yoritishga xizmat qiladi.

Maʼlumki, har bir inson oʻz atrofdagilardan qandaydir ijobiy yoki salbiy munosabatni kutadi. Interpretatsion tahlilga koʻra (3.4-jadvalga qarang), oʻrta boʻgʻinning 20 foiz, quyi boʻgʻinning 8 foiz rahbari atrofdagi yoki qoʻl ostidagi pedagog-xodim/talabalardan salbiy munosabatni kutishadi, hatto mehr-muhabbati zarur boʻlganlardan ham yaxshi munosabatni kutishmaydi. Chunki bu toifa rahbarlar odatda oʻziga yaxshilikni chinakamiga ravo koʻrishmaydi.

Vaholanki, ular oʻzini boshqalarga oʻxshamaydigan, alohida shaxs yohud “mendaqasi yoʻq” deb hisoblashadi. Fikrimizcha, ushbu holat

mazkur toifa (28 nafar) rahbarni o‘zi hurmat qilishini kuchaytiradigan vazifalarni oldiga maqsad qilib qo‘yishiga to‘siqlik qiladi. Yana 48 foiz o‘rta, 32 foiz quyi bo‘g‘in rahbari atrofidagi yoki qo‘l ostidagi pedagog-xodim/talabalar orasida o‘ziga salbiy munosabatda bo‘ladiganlar borligini bilishsa ham, lekin ularning barchasini ijobiy munosabatda deb o‘ylashadi. Bu holat shu toifa rahbarlarda ularning munosabatlariga munosib bo‘lishga, ijtimoiy axloq normalariga rioya qilishga, tashqi qiyofasiga e’tibor berishga, o‘zini nazorat qilishga intilishni vujudga keltiradi.

Shuningdek, 32 foiz o‘rta, 60 foiz quyi bo‘g‘in (har ikkala bo‘g‘indan 37 nafar) rahbar(i) atrofidagi yoki qo‘l ostidagi pedagog-xodim/talabalarning o‘ziga ijobiy munosabatda ekanliklariga to‘la ishonishadi. Fikrimizcha, aynan shu ishonch ularda o‘ziga nisbatan hurmatni tobora orttiradi hamda boshqaruvdagi muvaffaqiyatni ta’minlaydi. Sababi bu toifa o‘rta bo‘g‘in boshqaruvchisi o‘zini o‘ta mas’uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini qo‘l ostidagilarga ko‘rsata oladi.

3.4-jadval.

Atrofdagilardan kutilayotgan munosabat ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
1	Tanishlarimning koʻpchiligi meni yoqtirishsa kerak, deb oʻylayman	80,0	91,9
5	Men shaxs sifatida odamlarni oʻzimga jalb qila olaman, deb tasavvur qilaman	100	91,9
10	Oʻzimni-oʻzim hurmat qilishim uchun yana xizmat koʻrsatishim joiz	90,4	96,8
15	Mening hayotimda hamma narsa yaxshi boʻlishini sidqidildan xohlayman	92,2	93,5
42	Umuman olganda boshqalar meni yetarli darajada orttirib baholashi mumkin, deb oʻylayman	60,0	64,5
55	Meni vijdonsizlikda ayblaydigan odamlar topilishi lozim	80,0	88,7
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			

3	Ko'pchilik odamlar o'zlariga o'xshash tomonlarini menda ko'rishsa ajab emas, deb hisoblayman	16,5	32,3
26	Birinchi qarashda menga begona odam mendan o'zgalarni itaruvchi xususiyatlarni ko'proq topadi	52,2	48,4
30	Sevimli odamim uchun hamisha qiziqarli manba bo'lishlik qo'limdan kelmaydi	52,2	24,2
32	Ko'pchilik tanishlarimga yoqimli tuyulmasam kerak	40,0	48,4
43	Mening ruhiyatimda boshqalarni o'ta yoqtirmaslikni vujudga keltiruvchi nimadir bor	16,5	12,9
44	Meni ko'pchilik tanishlarim unchalik jiddiy odam, deb qabul qilishmaydi	12,2	16,1
49	Meni chin ko'ngildan seva olmasalar kerak	80,0	80,6

Ana shunday kompetentsiya sohib(as)i sanalgan o'rta bo'g'in rahbari, odatda jamoasi bilan boshlangan ishni oxiriga yetkazadi, boshqaruv jarayoni bilan bog'liq har qanday ishonchli ma'lumot yoki xavf-xatar ob'yektlariga e'tibor (hurmat) bilan munosabatda bo'ladi. Bu esa o'z navbatida boshqalar bilan samimiy va "to'g'riso'z" munosabatda bo'lishni ta'minlaydi. E'tiborli jihat bu toifa o'rta bo'g'in rahbarlari o'z xatolari uchun atrof(qo'l osti)dagilarni ayblashmaydi, aksariyat hollarda mas'uliyatni o'z zimmalariga olishadi.

Bu toifa rahbarlar o'z shaxsining qadr-qimmatli ekanligiga ishonishadi va faoliyatining samarali bo'lishi atrofidagi yoki qo'l ostidagi pedagog-xodim/talabalardan kutayotgan munosabatiga bog'liqligini chuqur anglashadi. Faoliyati davrida atrofidagi yoki qo'l ostidagilarning o'zlari haqidagi tasavvurlarini saqlanib qolishi uchun, bu toifa rahbarlar doimo o'z ustilarida ishlashi zarurligini alohida e'tirof etishadi. Shuningdek, ular o'z boshqaruv faoliyatini vijdonan bajarishadi. Umumjamoviy rivojlanish (muvaffaqiyat) yo'lida, kerakli dalil va ma'lumotlarni, hatto o'z bilimlarini ham hamkasblari bilan bo'lishishadi.

Umuman olganda, metodikani "atrofdagilardan kutilayotgan munosabat" ustuni bo'yicha qo'lga kiritilgan natijaning ijtimoiy-psixologik tahlili – OTM o'rta bo'g'in rahbarining ijtimoiy-psixologik

kompetentsiyalari klasteridagi – “ishonchli bo‘lish” kompetentsiyasi mazmun-mohiyatini tubdan yoritib berish uchun asos bo‘ladi.

Tadqiqotdan ma’lum bo‘lishicha (3.5-jadvalga qarang), ya’ni o‘rta yo quyi bo‘g‘in rahbarlarining o‘z shaxsiyatiga qiziqish ustunini tahlil qilar ekanmiz, 4 foiz o‘rta va 5 foiz quyi bo‘g‘in rahbarida o‘ziga (qisman o‘z fikrlariga va hislariga ham) o‘zi yaqin emas (real “men” va “ideal”), afsuslar bo‘lsinkim, ular ongida o‘zining shaxs sifatida boshqalar uchun befarq ekanligi haqidagi o‘y-fikrlar ustuvordir.

80 nafar rahbar (mos ravishda – 48 foiz; 40 foiz) o‘zi bilan “tenglik” asosida muomala qila olishadi, boshqalar uchun shinavanda ekanliklarini e’tirof etishmaydi va bu haqda har doim ishonavermaydilar. Fikrimizcha, mazkur holat ushbu toifa rahbarlarning odatda o‘zlarini qanday toifa shaxs bo‘lishligi kerakligini bilmasliklari bilan bog‘liqdir. Yohud, ular u yoki bu sifatlari qay darajada shakllanganligini bilishsa-da, atrofdagi yoki qo‘l ostidagilari uchun o‘z “Men”ini qiziqarli ekanligiga shubha bilan qarashadi. Yana 48 foiz o‘rta bo‘g‘in va 55 foiz quyi bo‘g‘in rahbarlari o‘zlarini ham boshqalarga, ham o‘zlariga qiziqarli ekanligiga ishonishadi.

3.5-jadval.

O‘z shaxsiyatiga qiziqish usutuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
7	Mening “Men”im oʻzim uchun har doim qiziqarlidir	80,0	83,9
17	Toʻsatdan tanishgan odamga koʻproq yoqimli shaxsday boʻlib tuyulaman	88,7	85,5
20	Agar men ikkita kishiga aylanib qolsam, u holda oʻzimning ikkinchi siymom bilan qiziqarli suhbat qilgan boʻlar edim	68,7	72,6
33	Meni yoqtiradigan odamning koʻzi bilan oʻzimga qarashim menga juda maroqli	32,2	35,5
34	Menda qandaydir bir xohish tugʻilsa birinchi navbatda oʻzimdan-oʻzim “bu aqldanmi?” deb soʻrayman	96,5	96,8

52	O'ylaymanki, har qanday aqlli va bilimli kishi bilan umumiy til topsa bo'ladi	96,5	100
<i>Yo'q – tasdiq bo'yicha</i>			
14	Men uchun shaxsiy "Men"im alohida chuqur e'tiborga sazovor bo'lib tuyuladi	12,2	16,1
51	Agar mening ikkinchi "men"im bo'lganida edi, bu muloqotda men uchun eng zerikarli sherik bo'lardi	80,0	83,9

Fikrimizcha, aynan shu omil ularning boshqaruv faoliyatini samarali bo'lishiga olib keladi hamda xizmat pillapoyalaridan muvaffaqiyatli ko'tarilishi uchun zamin bo'lib xizmat qiladi. O'z shaxsiyatiga qiziqish ustunidagi bunday ijobiylik, ushbu toifa rahbarning nafaqat o'rta bo'g'in, balki barcha bo'g'in boshqaruvi bo'ylab "self-menejment"da jamoaga o'rnak bo'lishiga sabab sanaladi. Bu esa o'z navbatida mazkur toifa rahbarlarning boshqaruv jarayonlarida o'ziga bo'lgan sezgirlik, o'z ehtiyoj/xohishlarini anglashdagi adekvat munosabatni yana bir marotaba sharhlash imkonini beradi hamda boshqaruv faoliyatida rahbarning o'z "Men"iga egaligi hal qiluvchi kompetentsiyalardan biri ekanligini isbotlaydi.

Olib borgan keng qamrovli tadqiqotlarimiz asosida o'rta va quyi bo'g'in rahbarlarining bo'lim, fakultet yoki kafedrani boshqarishdagi faoliyatida o'ziga bo'lgan ishonchi alohida ahamiyat kasb etadi. Aniqlanishicha (3.6-jadvalga qarang), har ikkala toifa rahbarlar o'zini turli vaziyatlar va muammolarni hal qilishga qobiliyatsiz kishilar toifasidan deb hisoblashmaydi. Lekin o'rta bo'g'in rahbari vakillariga qaraganda quyi bo'g'in vakillarining ayrimlari (21 foizi) ruhan tushkunlikka tushishmasada, hamisha ham mustaqil va maqsadli emasligini namoyon etishdi. Bu esa rahbarlik lavozimiga tanlayotgan, zaxira kadrlar bilan ishlaydigan bo'lim, boshqarma yohud shaxslar uchun xavotirli omillardan biri bo'lib sanaladi. Xususan, rahbardagi mustaqillik va tayinlanayotgan lavozim yuzasidan oliy missiya – maqsadning aniq emasligi, o'z navbatida boshqaruv samaradorligining yo'qolishiga, tizimdagi izchillikning boy berilishiga sabab bo'ladi.

3.6-jadval.

O‘ziga-o‘zi ishonch ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
2	Soʻzim kamdan-kam hollarda ishimga toʻgʻri kelmaydi	80,0	75,8
23	Oʻylagan rejamni amalga oshirish uchun qobiliyatim va imkoniyatim yetarli	72,2	80,6
34	Menda qandaydir bir xohish tugʻilsa birinchi navbatda oʻzimdan-oʻzim “bu aqldanmi?” deb soʻrayman	96,5	96,8
42	Umuman olganda boshqalar meni yetarli darajada orttirib baholashi mumkin, deb oʻylayman	60,0	64,5
46	Men oʻzimni-oʻzim hurmat qilaman	84,3	88,7
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
38	Men haqiqatdan ham katta odam ekanligimga qalbimning tubidan hech ishongim kelmaydi	40,0	32,3
39	Begona odamlarning yordamisiz men juda kam narsa qila olaman	32,2	19,4
41	Maqsadga yoʻnalganlik, irodaviy sifat va quvvatning yetarli emasligi menga juda xalal beradi	20,0	12,9

Quvonarlisi, 100 foiz o‘rta, 79 foiz quyi boshqaruvchisida o‘ylagan (rejalashtirgan) ishlarini amalga oshira olishi uchun qobiliyat va kuch-quvvat yetarli hisoblanadi. Fikrimizcha, ulardagi bunday qat’iy e’tiqod – boshqaruv faoliyati muvaffaqiyatini ta’minlashda hal qiluvchi omil bo‘lib sanaladi. O‘rta bo‘g‘in rahbarining muttasil o‘z ustida ishlashi, xato va kamchiliklarni ongli ravishda bartaraf etishga bo‘lgan safarbarligi hamda doimiy konstruktiv kayfiyatli olg‘a intilishi – uning o‘z kuchiga bo‘lgan ishonchini yana bir tasdiqlaydi. Bunday holat, ya’ni metodikadagi “o‘ziga o‘zi ishonch” ustuni ko‘rsatgan natija ijtimoiy-psixologik jihatdan tahlil

qilinsa – OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarining “ijtimoiy-psixologik” hamda “autopsixologik” kompetentsiyalari klasteridagi – “kelajakka ishonch” va “diagnostik ma’lumotlarni yig‘ish” kompetentsiyalari mazmun va mohiyatini tushuntirishda qo‘l keladi.

Tadqiqotning ko‘rsatishicha (3.7-jadvalga qarang), atrofdagi yohud qo‘l ostidagilardan kutilayotgan munosabat odatda samarali boshqaruvga o‘z ta’sirini ko‘rsatmasdan qo‘ymasligi, yana bir karra o‘z isbotini topdi.

3.7-jadval.

O‘zgalardan kutilayotgan munosabat ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>o‘rta bo‘g‘in (n=115)</i>	<i>quyi bo‘g‘in (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq bo‘yicha</i>			
1	Tanishlarimning ko‘pchiligi meni yoqtirishsa kerak, deb o‘ylayman	100	100
5	Men shaxs sifatida odamlarni o‘zimga jalb qila olaman, deb tasavvur qilaman	100	91,9
10	O‘zimni-o‘zim hurmat qilishim uchun yana xizmat ko‘rsatishim joiz	100	88,7
52	O‘ylaymanki, har qanday aqlli va bilimli kishi bilan umumiy til topsa bo‘ladi	96,5	100
55	Meni vijdonsizlikda ayblaydigan odamlar topilishi lozim	80,0	88,7
<i>Yo‘q – tasdiq bo‘yicha</i>			
32	Ko‘pchilik tanishlarimga yoqimli tuyulmasam kerak	40,0	48,4
43	Mening ruhiyatimda boshqalarni o‘ta yoqtirmaslikni vujudga keltiruvchi nimadir bor	16,5	12,9
44	Meni ko‘pchilik tanishlarim unchalik jiddiy odam, deb qabul qilishmaydi	12,2	16,1

Jadvalda keltirilgan tasdiqlarga tanlangan javoblar natijasiga qaraganda, har ikkala bo‘g‘in rahbarlaridan faqat 8 nafari (mos ravishda – 4 foiz, 5 foiz) o‘z “Men”ini salbiy baholash kutilmasiga tayyor sanaladi.

Har ikkala toifa vakillaridan 123 nafari, 72 foiz oʻrta, 65 foiz quyi boʻgʻin boshqaruvchisi atrofda odamlar, yaʼni yuqori boʻgʻin rahbarlari, pedagog-xodimlar, talabalar, baʼzan ularning ota-onalarining oʻzlariga nisbatan munosabati, fikri va xatti-harakatini tanqidiy hamda real baholay olishadigan boshqaruvchilardir. Tadqiqotdan maʼlum boʻlishicha, mazkur toifa rahbarlarda oʻz imkoniyatlariga, qoʻl ostidagi xodimlari va atrofda hamkasblarining shaxslilik xususiyatlariga toʻgʻri baho bera olish qobiliyati yaxshi shakllangan. Fikrimizcha, bunday oʻziga nisbatan yoʻnaltirilgan ichki xatti-harakatlar bu toifa rahbarlarning shaxsiy sifatlari va xulq-atvori modelining taʼsiridan kelib chiqadi. Sababi aynan shu kompetentsiyaga ega oʻrta boʻgʻin rahbari, odatda qoʻl ostidagi xodimlarni toʻgʻri tanlash (profotbor)ni tizimli yoʻlga qoʻya olgan. Tadqiqotning koʻrsatishicha, ular qoʻl osti(atrofdagi)lar bilan aloqalarni muntazam rivojlantirib borishadi. Zaruriy hollarda, ayniqsa yangi oʻquv yiliga tayyorgarlik jarayonlarida oʻz vakolatlarini uzatib, qoʻl ostidagilarning “liderlik” va “kasbiy” kompetentsiyalarini hisobga olgan holda, boshqaruv faoliyatini tizimli yoʻlga qoʻyishgan. Shuningdek, bunday toifa sinaluvchi dekan fakulteti jamoasini yagona maqsad va umumiy kasbiy qiziqishlarning mavjudligiga ishontirgan.

Aniqlanilishicha, yana mos ravishda 23 foiz, 31 foiz OTMlarining oʻrta va quyi boʻgʻin rahbarlari uchun oʻz “Men”ini nafaqat pedagog-xodim/talabalar, balki yuqori boʻgʻin rahbarlari (prorektorlar, rektor va boshqalar) tomonidan koʻproq ijobiy baholanishini “ijtimoiy kutilma” sifatida qadrlidir. Fikrimizcha, bu holat ushbu toifa boʻlim boshligʻi, fakultet dekani, dekan oʻrinbosari, kafedra mudirlarini oʻz “Men”iga ijobiy yoʻnaltiradi va oʻrta yohud quyi boʻgʻin boshqaruvi faoliyatini jadallashtiradi. Fakultetdagi pedagog-xodimlarning “sodiqlik” va “natijaga erishish” kompetentsiyalarini alohida qadrlaydi va eng muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishida ularga tayanadi. Eʼtiborli jihat shundaki, bu toifa respondent oʻz qoʻl ostidagi jamoasining deyarli har bir aʼzosiga odatiy xizmat qoʻngʻiroqlariga qanday javob berish kerakligini, OTMga shaxsiy maqsadlarda yoki xizmat yuzasidan tashrif buyuruvchilarni kutib olish, oʻzaro munosabatlar oʻrnatish yuzasidan doimiy ravishda tegishli maslahatlarini ayamaydi. Bu yoʻlda hatto oʻzlari shaxsiy namuna boʻlishib, oʻzi va oʻzgalarning imkoniyatini toʻgʻri baholay olish qobiliyatlari bilan qoʻl osti atrofda gilarining haqli ravishdagi mehrini qozonishadi. Demak, metodikadagi “oʻzgalardan kutilayotgan munosabat” ustunini ifodalovchi natijaning ijtimoiy-psixologik tahlilidan – OTM oʻrta boʻgʻin rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalari klasteridagi – “oʻzi va oʻzgalarning

imkoniyatini to‘g‘ri baholay olish” kompetentsiyasi mazmunini tushuntirishda foydalansa bo‘ladi.

Nazariy tadqiqotlarimizdan ma’lumki, samarali boshqaruv faoliyatini shakllantirishda rahbarning “o‘zini-o‘zi qabul qilish” omili muhim xarakter kasb etadi. Olib borgan izlanishlarimiz natijasiga ko‘ra (3.8-jadvalga qarang), butun borlig‘i bilan o‘ziga yoqmaydigan boshqaruvchilar har ikkala bo‘g‘in rahbarlari orasida uchramaydi.

3.8-jadval.

O‘zini-o‘zi qabul qilish ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
12	Men toʻsatdan paydo boʻlgan xohishimga toʻla ishonaman	60,0	64,5
18	Men koʻproq oʻz rejalarim va xatti-harakatlarimni qoʻllab-quvvatlayman	48,7	56,5
23	Oʻylagan rejamni amalga oshirish uchun qobiliyatim va imkoniyatim yetarli	72,2	80,6
47	Hatto salbiy xislatlar ham begona emas	52,2	59,7
48	Aslida men qanday boʻlsam, xuddi shuning oʻzi meni qoniqtiradi	20,0	32,3
54	Ijobiy fazilatlarim kamchiliklarimni bosib ketadi	72,2	75,8
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
21	Oʻzimning baʻzi bir xislatlarim menga begonadek boʻlib t uyuladi	40,0	35,5

56 foiz o‘rta bo‘g‘in vakili va 73 foiz quyi boshqaruvchisi bo‘lgan sinaluvchilarning o‘zi haqidagi fikrlarida qarama-qarshiliklar mavjud. Ya’ni, ular o‘zining “Men”ida boshqaruv faoliyatiga daxldor nima ma’qulu, nima ma’qul emasligini yaxshi aniqlay olishmaydi. Fikrimizcha, qachonki bu toifa sinaluvchilar o‘z “Men”i ustida tinimsiz ishlashni boshlashsagina, o‘zlariga nisbatan ijobiy munosabatni shakllantirishga

mavaffaq bo'lishadi hamda boshqaruv jarayonlari bilan bog'liq qarorlarda jonbozlik ko'rsatishadi.

O'rta bo'g'in, ya'ni fakultet/bo'lim rahbaridan 44 foiz quyi bo'g'in, ya'ni kafedra mudirlaridan 27 foiz boshqaruvchi o'zini komil shaxs sifatida qabul qilish mezonini yetarli darajada yuqori baholashib, o'zlarini murakkab qarorlarni tezlikda qabul qila olish borasidagi qat'iyatlilik xususiyatlarini namoyon etishgan. Mazkur toifa sinaluvchilar, o'zlarini chegaralangan vaqtda oqibatlari noma'lum vaziyatlar bilan bog'liq murakkab qarorlarni qabul qilishga doimiy ravishda shay holatda tutishadi.

Shuningdek, o'z boshqaruvi darajasidagi boshi berk ko'chaga kirib qolgan muammoni hal etishda, vaziyatni ijobiy tomonga o'zgartirish uchun qabul qilinadigan qarorlarning oqibatlari bo'yicha beriladigan kafolatda hamda qo'l ostidagi jamoasiga yetakchilik qilishda alohida jonbozlik ko'rsatishib, butun mas'uliyatni zimmalariga olishadi. Bu esa, tizimga noloyiq bo'lgan pedagog-xodim bilan mehnat shartnomasini bekor qilish, ichki tartib-qoidalarini muttasil ravishda buzib kelayotgan yoshlarni talabalar safidan chiqarish, OTM missiyasi yoki strategiyasiga xavf-xatar tug'diruvchi har qanday tavakkalchilikka asoslangan bitimlardan voz kechish masalalarida murakkab kollegial qarorlarni qabul qilishda namoyon bo'ladi.

Sababi, ushbu toifa respondent-rahbar boshchiligidagi jamoa tarkibiga o'z ixtiyori bilan qo'shilib ketadi. Boshqaruv jarayonida shaxsiy namuna ko'rsatib, qo'l osti(atrofi)dagi pedagog-xodimlar o'rtasida OTM strategiyasiga xizmat qiluvchi fakultet/bo'lim darajasidagi taktik topshiriqlar va vazifalarni jamoaviy bajarish an'anasini joriy qiladi. Ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan olsak, ushbu holat oxir-oqibat pedagog-xodimlarda jamoaviy javobgarlik xususiyatini shakllantiradi. Bu esa rahbarning o'ziga bo'lgan ishonchini yanada mustahkamlab, OTM tarkibida o'z jamoasini avtonom tarzda o'zini o'zi boshqarish amaliyotini yo'lga qo'yilishiga hamda ixtiyoriy ravishda qabul qilinadigan yuqori ijro intizomi tamoyilini o'z boshqaruv faoliyatiga tatbiq qilinishiga sabab bo'ladi. Fikrimizcha, sinaluvchilarning bunday bahosi odatda o'zidagi ichki imkoniyatni ro'yobga chiqarish ehtiyojining yuqoriligini ifodalaydi va rahbarlarning o'z "Men"iga nisbatan ijobiy munosabatini qo'llab-quvvatlashlarini namoyon qiladi hamda boshqaruv faoliyatini interiorizatsiyalaydi. Umuman olganda metodikadagi "o'zini- o'zi qabul qilish" ustuni orqali insoniy qadriyatlarni to'liq anglash, ularni hurmat qilishga ichki ehtiyoj va atrofdagilarga insoniy munosabatlarni ko'rsata olishni ifodalovchi bunday natija – OTM o'rta bo'g'in rahbarining

ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalari klasteridagi – “asosiy ijtimoiy-psixologik bilimlarga egalik” kompetentsiyasi mazmunini yoritishda qo‘l keladi.

OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarida psixologik kompetentligini modellashtirish jarayonini tadqiq etar ekanmiz, boshqaruvchilardagi “o‘ziga o‘zi rahbarlik qilish” omilini tekshirish maqsadga muvofiq sanaladi. Sababi o‘zini-o‘zi boshqarish, ya’ni autopsixologik kompetentlik zahirida aynan shu va shunga yaqin kompetensiyalar yotadi. Tadqiqotning ko‘rsatishicha (3.9-jadvalga qarang), 12 foiz o‘rta bo‘g‘in boshqaruv vakili va 31 foiz quyi bo‘g‘in rahbari “Afsuski, meni aytgan so‘zim aynan shunday xatti-harakat qilishimni bildirmaydi” degan fikrni qo‘llab-quvvatlashadi.

Aniqlanishicha, mos ravishda 12 foiz va 16 foiz boshqaruvchi samarali boshqaruv faoliyatiga ma’lum izchillikni ta’minlovchi ichki mutanosiblik orqali erishar ekanlar. Nazariy tadqiqotlarga ko‘ra, har qanday muhit (shu jumladan boshqaruv muhiti ham) tizimli tuzilma sifatida muayyan mutanosiblik va muvozanatga ega sanaladi. Boshqaruvda eng avvalo, ichki mutanosiblik va muvozanat muhim ahamiyat kasb etadi. Fikrimizcha, tarkibiy qismlar, ya’ni rahbar-xodim o‘rtasidagi mutanosiblik – boshqaruv muhitining o‘ziga xos xususiyatlari va tavsifidan kelib chiqqan holda shakllanib, rivojlanib, takomillashib boradi. Shunga qaramay, mazkur toifa rahbarlar “Men”ida ba’zi bir psixologik kelishmovchiliklar mavjud. Bunga ayniqsa, yuqori bo‘g‘in rahbaridan tushadigan topshiriqlarning ba’zan tizimlashmagan, ta’lim muassasasi strategiyasiga mos bo‘lmaganligi, o‘rta bo‘g‘in rahbarining xulqida doim ham izchillik bo‘lmashligiga sabab bo‘ladi. Natijada rahbarning taktik yohud strategik vazifalarni nazorat qilish imkoni pasayib ketadi yoki bo‘lmasa reja-topshiriqlarning real emasligi unga nisbatan quyi bo‘g‘in rahbar (jamoat a’zo)larining haqli e’tirozlarini keltirib chiqaradi.

3.9-jadval.

O'ziga o'zi rahbarlik qilish ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
50	Mening orzu va rejalarimga amaliy ifoda yetishmaydi	16,5	16,1
57	Umuman olganda men oʻz taqdirimni nazorat qilaman, deb ayta olaman	76,5	80,6
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
25	Insonning oʻz hayotida amalga oshiradigan eng aqlli ishi – bu oʻz taqdiriga tan berishidir	20,0	16,1
27	Agar men biror narsa degan boʻlsam, bu xuddi aytganimday ish tutaman, degan soʻz emas	52,2	40,3
31	Qalbimnnig tubidan men bilan qandaydir falokat yuz berishini sezaman	52,2	56,5
35	Nomaʼlum donishmand odam mening ichki dunyomni payqab olganida edi, unda oʻzimning qanchalik qashshoq ekanligimni darhol tushunib yetgan boʻlar edim	76,5	80,6

Tadqiqot natijalari qolgan 120 nafar (o'rta bo'g'in rahbari – 76 foiz, quyi bo'g'in rahbari – 53 foiz) rahbar sinaluvchi shaxsiy faoliyatida izchillik, o'z qobiliyati va imkoniyatlarga ishonch, o'zini tushunish, o'zini nazorat qilish yetarli darajada mujassam ekanligini ko'rsatdi. Fikrimizcha, OTM o'rta bo'g'in rahbarining o'z qarashlari, kreativ g'oyalari va boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyat qozonish imkoniyatlariga bo'lgan ishonch sifati hamda yuqori bo'g'in rahbari oldida mustaqil tarzda boshqaruv lavozimini egallashga shaylik xususiyati – uning o'ziga bo'lgan ishonch darajasini atrofdagilarga to'laqonli namoyon bo'lishiga sabab bo'ladi. Bunday kompetentsiyaga ega OTMning o'rta bo'g'in rahbari, dastavval, boshqaruv faoliyati yo'lidagi qo'yilgan maqsadlarga erishishda

o'z imkoniyatlariga qattiq ishonadi. Shuningdek, vaziyat taqozo etganda adolat mezonlariga tayanib, jarayonda haq sanalgan shaxsni yoki butun boshli kafedra jamoasini (akademik guruhni) qo'llab-quvvatlashning uddasidan chiqqa oladi. Boshqaruv jarayoni bilan bog'liq murakkab masalalar yechimi yuzasidan qabul qilinadigan kollegial qarorlarda qat'iyatligini o'z kuchiga bo'lgan to'la ishonch orqali namoyon qiladi. Bir so'z bilan aytganda, metodikadagi "o'ziga o'zi rahbarlik qilish" ustuni yordamida kelib chiqqan natija – OTM o'rta bo'g'in rahbarining "ijtimoiy-psixologik" va "autopsixologik" kompetentsiyalari klasteridagi – "ishonchli bo'lish" va "o'ziga ishonch" kompetentsiyalari mazmunini tushuntirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Psixologik tadqiqotlardan ma'lumki o'zini-o'zi ayblash, tanqid qilish bozor iqtisodiyotiga asoslanadigan samarali boshqaruv tizimida muhim xususiyatga ega.

Aniqlanishicha (3.10-jadvalga qarang), 32 foiz o'rta, 23 foiz quyi bo'g'in vakili sanaladigan respondentlarda o'ziga nisbatan hech qanday tanbeh yo'q. Fikrimizcha, mazkur tanqidiy tahlilning yo'qligi, ya'ni ushbu toifa boshqaruvchilarning o'zidan ko'ngli to'qligi, o'z navbatida sodir bo'layotgan voqea-hodisalarga javobgarlikni soqit qilishni hamda uni tashqi omillarga yuklash xususiyatining shakllanishini, bir so'z bilan aytganda faoliyatni eksteriorizatsiyalashni keltirib chiqaradi.

OTMlarida bo'lim boshlig'i, fakultet dekani yoki dekan o'rinbosari bo'lib faoliyat yuritayotgan 48 foiz sinaluvchi va 52 foiz kafedra mudiri har doim ham o'zidan ko'ngli to'lavermaydi va bu ularning real ruhiyatlariga mos tushadi.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pincha odamda o'zini-o'zi baholash ziddiyatlardan iborat bo'ladi. Shu bois, bu toifa boshqaruvchilar faoliyatida o'zlarini psixologik himoya qilishning yo'li bo'lmish o'z aybini e'tirof etishdan qaraganda, tashqi omillar orqali o'zini oqlashdan xoli emasligi ustuvordir. Aniqlanilishicha, yana 20 foiz o'rta, 26 foiz quyi bo'g'in vakili hisoblangan respondent o'zini-o'zi tanqid qiladi, vijdonli sanalishadi. Ularda o'zini-o'zi kamsitishga, "aybdor" deb his qilishga, o'ziga-o'zi tanbeh berishga moyillik mavjud.

3.10-jadval.

O‘zini-o‘zi ayblash ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
3	Koʻpchilik odamlar oʻzlariga oʻxshash tomonlarini menda koʻrishsa ajab emas, deb hisoblayman	16,5	32,3
4	Men oʻzimni baholashga harakat qilganimda, eng avvalo kamchiliklarimni koʻraman	84,3	75,8
9	Shaxsiy hayotimda menga haddan tashqari ruhan yaqin turgan odamlar bor, yoki boʻlgan	92,2	88,7
11	Oʻzimni oʻzim juda yomon koʻrib ketgan vaqtim boʻlgan va bu voqea bir marta emas	52,2	48,4
16	Men birovga taʼna toshi yogʻdirishdan oldin, avvalo oʻzimni ayblayman	20,0	12,9
24	Men oʻz ustimdan kulmagan holda oʻzim bilan oʻzim hazillasha olaman	80,0	80,6
45	Menda doim qoʻzgʻatuvchanlik hissi boʻlganligi bois oʻzimdan xursandman	84,3	80,6
56	Menda koʻngilsizlik sodir boʻlsa, oʻzimga-oʻzim “Qilmishinga yarasha-da!” deb aytaman	40,0	32,3

Fikrimizcha, ushbu holat rahbarning o‘z imkoniyatlarini past baholanishiga sabab bo‘lib, har doim boshqaruv faoliyatiga ijobiy ta’sir etmasligi mumkin. Sababi o‘z-o‘ziga bunday tarzda yondashish, boshqaruv jarayoni bilan bog‘liq muammoli vaziyatning konseptual modelini tuzishda jiddiy to‘siq bo‘lib xizmat qiladi. Natijada, o‘rta bo‘g‘in rahbari faoliyatida yuzaga kelgan muammoga tor nuqtai nazardan, g‘oyaviy ko‘rsatmalar va eskirgan qarashlar nuqtai nazaridan munosabatda bo‘ladi.

Olib borgan izlanishlarimiz natijasiga ko'ra, 16 foiz o'rta bo'g'in, 27 foiz quyi bo'g'inning sinaluvchi rahbari o'zi uchun o'zi qiziqarli emas. Ular ko'plab shaxsiy xususiyatlari va ish sifatlarini salbiy baholashadi. Natijada ushbu holat, bunday toifa rahbarlarning qo'l ostidagilar yohud atrofdagilarga "qiziqarsiz shaxs" bo'lib ko'rinishiga sabab bo'ladi. 40 foiz o'rta, 16 foiz quyi bo'g'in boshqaruvchisi atrofidagi odamlar uchun ham, o'zi uchun ham ma'lum darajada qiziqarli sub'yekt sanalishadi. Ularda, shaxsiy xususiyatlaridan va ishchanlik sifatlaridan qoniqmaslik hissi bor. Lekin bu toifa respondent uchun kamchiliklar ustida tinimsiz ishlash va o'ziga tanqidiy munosabatda bo'lish o'zini takomillashtirishning asosiy sharti va yo'li bo'lib xizmat qiladi.

Sinaluvchilarimizning 86 nafari (mos ravishda – 44 foizi va 56 foizi)ni o'z "Men"i bezovtalantiradi. Sababi, ko'p yillik boshqaruv faoliyati, rahbarda o'ziga qiziqishning yuksak darajasini rivojlantirgan hamda o'ziga bino qo'yish darajasiga aylangan. Umuman olganda, bu yomon xususiyat sanalmaydi, agar ushbu faoliyatni amalga oshirish jarayonida namoyon bo'ladigan yuqori darajadagi boshqaruv mahorati bilan uyg'unlashsa. Insonparvarlik va faoliyatidagi nazokat mazkur toifa rahbarlarga foyda keltiradi, xolos (3.11-jadvalga qarang).

3.11-jadval.

O'z-o'ziga qiziqishini ifodalash ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		<i>oʻrta boʻgʻin (n=115)</i>	<i>quyi boʻgʻin (n=62)</i>
<i>Ha – tasdiq boʻyicha</i>			
17	Toʻsatdan tanishgan odamga koʻproq yoqimli shaxsday boʻlib tuyulaman	88,7	83,9
20	Agar men ikkita kishiga aylanib qolsam, u holda oʻzimning ikkinchi siymom bilan qiziqarli suhbat qilgan boʻlar edim	68,7	72,6
33	Meni yoqtiradigan odamning koʻzi bilan oʻzimga qarashim menga juda maroqli	32,2	35,5
<i>Yoʻq – tasdiq boʻyicha</i>			
26	Birinchi qarashda menga begona odam mendan oʻzgalarni itaruvchi xususiyatlarni koʻproq topadi	12,2	16,1

30	Sevimli odamim uchun hamisha qiziqarli manba bo'lishlik qo'limdan kelmaydi	52,2	24,2
49	Meni chin ko'ngildan seva olmasalar kerak	80,0	80,6
51	Agar mening ikkinchi "men"im bo'lganida edi, bu muloqotda men uchun eng zerikarli sherik bo'lardi	80,0	83,9

Tadqiqot metodikasining so'nggi shkalasi tahliliga ko'ra (3.12-jadvalga qarang), 20 foiz o'rta, 21 foiz quyi bo'g'inning rahbar sinalluvchisida aniq izchillik, yorqin tasavvurlar, hislar va g'oyalar yo'q bo'lib, ular o'zi bilan yomon munosabatda ekanligi aniqlandi. 32 foiz o'rta, 27 foiz quyi bo'g'in vakili sanalishadigan respondentlarni o'zi bilan o'zi yuqori darajada kelisha oladi, deb aytib bo'lmaydi. Shuni alohida e'tirof etish kerakki, ularda bir vaqtning o'zida o'zini-o'zi tushunmaslik holati ham namoyon bo'lmaydi.

3.12-jadval.

O'zini-o'zi tushunish ustuni (n=177)

№	Tasdiqlar mazmuni	Rahbar kadrlar javobi (% hisobida)	
		oʻrta boʻgʻin (n=115)	quyi boʻgʻin (n=62)
Ha – tasdiq boʻyicha			
53	Menda namoyon boʻladigan kechinmalar, men uchun tushunarlidir	40,0	43,5
Yoʻq – tasdiq boʻyicha			
6	Oʻzimga meni yaxshi koʻradigan odamning koʻzi bilan qaraganimda, shaxsiy obrazim haqiqatdan qanchalik uzoqligini koʻrib tasavvur qilganimda noxush hislar tugʻiladi	44,3	51,6
8	Baʼzan oʻzini-oʻzi ayashni gunoh emas, deb baholayman	64,3	67,7
13	Oʻzim ham shaxsiyatimdagi koʻp narsalarni oʻzgartirishni istar edim	36,5	45,2
15	Mening hayotimda hamma narsa yaxshi boʻlishini sidqidildan xohlayman	92,2	91,9

22	Kimningdir shaxsiyatidan menga o'xshash tomoni mavjudligini his qilish mumkin emas	52,2	48,4
40	Ba'zan o'zimni o'zim tushunmayman	76,5	72,6

O'ziga ijobiy va pozitiv munosabatni quvvatlash taktikasi ushbu toifa boshqaruvchilarning hayotida asosiy rol ni bajaradi. Shuningdek, yana 48 foiz o'rta bo'g'in, 52 foiz quyi bo'g'in sinaluvchisi o'zi bilan o'zi kelishgan holda yashaydi hamda boshqaruv faoliyatini vakolati va lavozim kompetentsiyalari doirasida tizimli tashkil etadi.

E. G'. G'oziyev va shogirdlari tomonidan olib borilgan "Oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilari shaxsining ijtimoiy-psixologik portretini baholash tizimini shakllantirish" mavzusidagi amaliy tadqiqot doirasida ijtimoiy-psixologik bilimdonlik masalasiga to'xtalangan [238]. Mazkur amaliy tadqiqot ishi hamda dissertasion tadqiqot ishimiz natijalariga asoslanib, OTM o'rta bo'g'in rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentligi modeli ishlab chiqildi (3.1-rasmga qarang).



3.1-rasm. OTM o'rta bo'g'in rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentligi modeli
(Manba: muallif ishlanmasi).

Tadqiqotga ko'ra, ijtimoiy-psixologik kompetentlik – bu shaxsning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o'zgalarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligini namoyon qiladigan – o'z “men”iga egalik, kelajakka ishonch va ishonchli bo'lish, o'zi va o'zgalar imkoniyatini to'g'ri baholash va boshqalarni tushuna olish, ijtimoiy munosabatlarda atrofdagilar shaxsiy sifatini baholay bilish, sotsial-psixologik moslashuvchanlik va o'zaro hamkorlik o'rnatish hamda o'z-o'zini idora etish kompetentsiyalarining modellashgan majmuidir.

Bunda:

1. O'ziga nisbatan sezgirlik, o'zining ehtiyoj va xohishlarini to'g'ri anglab adekvat munosabatlarga kirisha olish kompetentsiyasi – rahbarning o'z “men”iga ijobiy munosabatini belgilab beradi.

2. Kelajakka ishonch va ishonchli bo'lish – bu rahbarning doimo o'z ustida ishlashi, xatolarini anglash va tuzatishga intilish istagi, optimizmni namoyon qilishi, boshqaruv faoliyatida o'zini mas'uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini ko'rsata olish kompetentsiyasidir.

3. O'zi va o'zgalarning imkoniyatini to'g'ri baholash hamda boshqalarni tushina olish – bu rahbarning o'z imkoniyatlari va qo'l ostidagilarning shaxs xususiyatlariga to'g'ri baho bera olish sifati, boshqalarning munosabatlari va his- tuyg'ularini oldindan bilish, seza olish, shuningdek, empatik ravishda fikrlarini boshqalarga ma'lum qilish, shaxsning o'zini to'g'ri tuta olishi, nizoli vaziyatlardan oson chiqish imkoniyatlarini belgilab beruvchi kompetentsiyasidir.

4. Ijtimoiy munosabatlarda qo'l ostidagilar shaxsiy sifatini hisobga olish – bu rahbarning shaxslararo munosabatlarda nizoli vaziyatlardan chiqqa bilish, qo'l ostidagilarga ularning shaxs xususiyatlariga ko'ra munosabatda bo'la olish, ish va o'qish faoliyatida munosabatlarni to'g'ri tashkil etish ko'nikmalarini namoyon qiluvchi kompetentsiyasidir.

5. Sotsial-psixologik moslashuvchanlik va hamkorlik o'rnatish – bu rahbarning atrofda bo'layotgan voqea va hodisalarga, odamlardagi o'zgarishlarga sezgirlik, ijtimoiy vaziyat o'zgarishlariga nisbatan psixologik immunitetning shakllanganligi, ma'lumot yetkazib bera oladigan, ko'maklashadigan odamlar (ta'lim muassasasi ichidagi va shuningdek, tashqarisidagilar) bilan hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, qo'llab-quvvatlash va mustahkamlashni namoyon etuvchi kompetentsiyasidir.

6. O'zini-o'zi idora qila olish – bu rahbardagi turli yosh va jins vakillari va guruhviy munosabatlar kontekstidagi boshqaruvning inqirozli

holatlarida irodaviy oʻzini tuta bilish, inqirozli vaziyatlardan chiqa olish koʻnikmalarining mavjudligini koʻrsatib beruvchi kompetentsiyasidir.

Demak, olib borgan amaliy tadqiqotlarimizdan maʼlum boʻlishicha, OTM oʻrta boʻgʻin rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentligini aniqlashda boshqaruvchining individual-tipologik xususiyatlari muhim ahamiyat kasb etadi.

§ 3.2. Oliy taʼlim muassasasi oʻrta boʻgʻin rahbarida psixologik kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modeli: empirik tahlil

Shu oʻrinda oʻrta boʻgʻin rahbarlarning egallab turgan lavozimidagi ijtimoiy maqomi toʻgʻrisidagi tasavvurlari qanday ekanligini tekshirib koʻrdik. Tadqiqot ishimizning ushbu bosqichida **R. B. Kettelning** shaxsni oʻrganishning “16 omilli shaxs soʻrovnomasi”dan foydalandik [189]. Koʻp omilli shaxs soʻrovnomasidan foydalanish tartibiga koʻra, OTM oʻrta boʻgʻin rahbari (fakultet dekanlari va oʻrinbosarlari, jami 75 nafar) oʻziga taqdim etilayotgan savollarni diqqat bilan oʻqishdi va oʻzlariga mos keladigan javoblar variantidan birini tanlashdi. Savollarga javob berishda birinchi qayd etish fikri paydo boʻlgan javobni belgilanishi respondentlar tomonidan berilgan yuqori darajadagi ijobiy javob hisoblanadi. Respondentlarga savollar ustida ortiqcha fikr-mulohaza yuritmasdan birinchi paydo boʻlgan fikrni qayd etish maqsadga muvofiqligi uqtirildi. Sinaluvchilardan savollarga javob berishda oʻzlarining fikri va xatti-harakatlariga mos “ha” yoki “yoʻq” (baʼzi savollarga savolnomada keltirilgan “a” va “b” javoblardan birini tanlash orqali) tarzda yoki javob berishda ikkilanganda esa “?” ifodasi orqali javobini belgilashlari soʻraldi.

Natijada fakultet dekani va dekan oʻrinbosarining psixologik portretida quyidagi oʻnta:

1. A: “Muloqotga moyillik”;
2. C: “Hissiy barqarorlik – beqarorlik”;
3. E: “Hukmronlikka intilish – tobelik”;
4. G: “Ijtimoiy yetuklik, onglilik (yuqori darajadagi vijdonlilik – vijdotsizlik, ongsizlik)”;
5. H: “Ijtimoiy mardlik (dadillik – tortinchoqlik)”;
6. L: “Ishonuvchanlik – shubhalanish”;
7. O: “Oʻziga ishonch – ishonmaslik”;
8. Q₂: “Mustaqillik – tobelik”;
9. Q₃: “Oʻzini nazorat qilish (nazorat qilish istagi – taʼsirchanlik)”;

10. Q4: “Qo‘zg‘aluvchanlik, zo‘riqish – bo‘shashish” shkalalari bo‘yicha uch xil darajadagi psixologik kompetentlik tavsiflaridan biri yaqqol namoyon bo‘ldi.

3.13-jadval.

OTM fakultet rahbaridagi ustuvor psixologik sifatlar va ijtimoiy yo‘nalganlik (n=75; faktor tahlili)

Bloklar	Omillar	Psixologik sifatlar	Ijtimoiy yo‘nalganlik
1-blok	Muloqotga moyillik (“A” omil)	odamovi	yolg‘izlikni yoqtiruvchi
		yopiq	qaysar
			kirishimsiz
2-blok	Hissiy barqarorlik – beqarorlik (“C” omil)	o‘ziga ishongan	toqatli
		tashvishsiz	
3-blok	Hukmronlikka intilish – tobelik (“Ye” omil)	itoatkor, tobe	ochiqko‘ngil
		moslashuvchan	ehtiyotkor
		kompromiss	
4-blok	Ijtimoiy yetuklik, onglilik (yuqori darajadagi vijdonlilik – vijdotsizlik, ongsizlik) (“G” omil)	irodali	o‘zgaruvchan
		mulohazakor	mas’uliyatsiz
5-blok	Ijtimoiy mardlik (dadillik – tortinchoqlik) (“N” omil)	tortinchoq	befarq
		o‘ziga ishonmaydigan	toqatsiz
		uyatchan	
		qo‘rqoq	
6-blok	Ishonuvchanlik – shubhalanish (“L” omil)	nozik tabiatli	realist
		muloyim	tejamkor
7-blok	O‘ziga ishonch – ishonmaslik (“O” omil)	xavotirli	xotirjam
		g‘amgin	
8-blok	Mustaqillik – tobelik (“Q ₂ ” omil)	mustaqil emas	konservator
9-blok	O‘zini nazorat qilish (nazorat qilish istagi – ta’sirchanlik) (“Q ₃ ” omil)	yuqori nazoratli	ijtimoiy normalarni yaxshi tushunuvchi
10-blok	Qo‘zg‘aluvchanlik, zo‘riqish – bo‘shashish (“Q ₄ ” omil)	bo‘shashgan	tepsa tebranmas

Tadqiqotning shu bosqichida (3.13-jadvalga qarang) sinaluvchilarga jami yuzta savol bilan murojaat qilindi. Keyingi bosqichda tadqiqot natijalarining faktor tahlili amalga oshirilib, ular ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan asoslandi hamda ustuvorlikdagi yigirma xil psixologik sifat (odamovi, yopiq, o'ziga ishongan, tashvishsiz, itoatkor (tobe), moslashuvchan, kompromiss, irodali, mulohazakor, tortinchoq, o'ziga ishonmaydigan, uyatchan, qo'rqq, nozik tabiatli, muloyim, xavotirli, g'amgin, mustaqil emas, yuqori nazoratli, bo'shashgan) va o'n olti ko'rinishdagi ijtimoiy yo'nalganlik (yolg'izlikni yoqtiruvchi, qaysar, kirishimsiz, toqatli, ochiqko'ngil, ehtiyotkor, o'zgaruvchan, mas'uliyatsiz, befarq, toqatsiz, realist, tejamkor, xotirjam, konservator, ijtimoiy normalarni yaxshi tushunuvchi, tepsa tebranmas) pozitsiyalari aniqlandi.

Aniqlanilishicha, o'nta bir-biriga yaqin bo'lgan omillar shkalasi bo'yicha olingan javoblar mohiyatan tahlil etilganda: past, o'rtacha va yuqori darajadagi ko'rsatkichlarga asoslanilishni taqozo qildi. Tadqiqotning ko'rsatishicha, yigirma xildagi psixologik sifatlar yig'indisi ichida uchinchi blokning tarkibidagi "Ye" omil eng yuqori rang ko'rsatkichini namoyon etib, 27,9 foiz sinaluvchining tanlovida qayd etilgan (3.14-jadvalga qarang).

"Ye" omilni tushuntiruvchi, ya'ni hukmronlikka intilish darajasini namoyon etgan 27,9 foiz o'rta bo'g'in rahbarlari, odatda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda o'z atroflaridagi yoki qo'l ostidagi kishilarni xohish-istaklariga yon berishib, yuqori bo'g'in rahbarlariga itoatkor boshqaruvchi va moslashuvchan rahbarliklarini yaqqol ko'rsatishadi. Bunday toifadagi respondent-boshqaruvchilarning yo'nalganligi an'anaviy tasavvurlardan farqli qilib, o'zgalar ta'sirida xulqni o'zgartirishga qaratilgan. Aniqlanilishicha, yuqoridagi ko'rsatkich egalari odatda boshqaruv jarayonlarida tobe, ochiqko'ngil, o'zlariga qo'yilgan va bajarilishi zarur bo'lgan shartlar va talablarning to'g'ri bajarilayotganidan tinimsiz xavotirlanishadi hamda e'tiborlilikni oshirish yo'lida nazoratni kuchaytirishadi. Shu bois, bunday uslubdagi boshqaruv – rahbar shaxsini tanlangan lavozimga moslashishini qiyinlashtirib, o'z qarashlari va nuqtai nazarini himoya qila bilmaslikni keltirib chiqaradi. Natijada bu toifa o'rta bo'g'in rahbari, OTM fakultet dekani, dekan o'rinbosarlari o'zlariga va o'z imkoniyatlariga yetarli darajada ishonmaslikni namoyon qilishadi hamda bu o'z navbatida boshqaruv faoliyati samaradorligini tushib ketishiga sababchi bo'ladi.

3.14-jadval.

**OTM fakultet rahbarining psixologik kompetentlik darajalari
(n=75; foizli tahlil)**

Bloklar	Omillar	Psixologik kompetentlik darajalari			Rangi
		1-daraja	2-daraja	3-daraja	
3-blok	Hukmronlikka intilish – tobelik – “Ye” omil	5,3	8,0	14,6	1
4-blok	Ijtimoiy yetuklik, onglilik (yuqori darajadagi vijdonlilik – vijdotsizlik, ongsizlik) – “G” omil	4,0	6,7	10,7	2
5-blok	Ijtimoiy mardlik (dadillik – tortinchoqlik) – “N” omil	5,3	6,7	6,7	3
8-blok	Mustaqillik – tobelik – “Q ₂ ” omil	2,7	8,0	4,0	4
1-blok	Muloqotga moyillik – “A” omil	1,3	2,7	4,0	5
2-, 6-, 7-, 9-, 10-bloklar	“C”, “L”, “O”, “Q ₃ ”, “Q ₄ ” omillar	1,3	4,0	4,0	0
Jami		19,9	36,1	44,0	

Demak, “Hukmronlikka intilish – tobelik” shkalasiga muvofiq OTM oʻrta boʻgʻin rahbari quyidagi uchta darajadagi psixologik kompetentlikdan birini namoyon qilishadi.

“Ye” omil boʻyicha quyi darajadagi psixologik kompetentlikka ega 5,3 foiz fakultet dekani va oʻrinbosarlari odatda atrofi(qoʻl osti)dagi pedagog-xodim/talabalarning xohish va istagiga yon berishib, itoatkor va moslashuvchan shaxslar sanalishadi. Mazkur toifa sinaluvchilar koʻproq tobe, ochiq koʻngil, qoʻyilayotgan va bajarilishi zarur boʻlgan funktsional vazifa va topshiriqlarning bajarilish holatini xavotirlangan holda, kuchli eʼtibor bilan berib tekshirib borishadi. Bu toifa rahbarlardagi oʻz nuqtai nazarlarini yetarli darajada himoya qila bilmaslik, oʻziga va oʻz

imkoniyatlariga to'laqonli ishonmaslik, odatda, ularning boshqaruv faoliyati va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga yuqori sur'atdagi salbiy ta'sirini ko'rsatadi.

6,7 foiz o'rta darajali psixologik kompetentlik sohiblari sanalishgan fakultet rahbarlarini atrofi(qo'l osti)dagi pedagog-xodim/talabalar ta'siriga to'la berilishgan deb aytib bo'lmaydi. Sababi, ular ko'proq o'zlarining tutgan yo'llari, ya'ni rahbarlik faoliyati "Men konsepsiyasi"ni ijobiy namoyon bo'lishini egallab turgan lavozimlari ta'siridan, deb sanashadi. Lekin qanday bo'lmasin ular bir vaqtning o'zida atrofi(qo'l osti)dagilar xohish-irodasini ham nazardan chetga qoldirishmaydi.

Qo'lga kiritilgan natijalardan ma'lum bo'lishicha, "Ye" omil bo'yicha jami sinaluvchilarning 10,7 foizi – yuqori daraja psixologik kompetentli rahbar hisoblanishar ekanlar. Ushbu toifadagi fakultet dekani va o'rinbosarlari tom ma'nodagi yetakchilikka da'vogar shaxslar sanalishadi. Sababi bu toifa respondentlar o'zlariga qattiq ishonishadi, fikrlashlari o'ta mustaqil, boshqaruv faoliyatida qattiqqo'l, fakultet boshqaruv tizimiga o'z uslubidagi qonun-qoidalarini tatbiq etishgan, aksariyat hollarda o'z hollaricha ish tutishadi. Ulardagi optimistik ruh har doim ustunlikni yaxshi ko'rishlarini namoyon qiladi. OTMda obro'li shaxs hisoblanishsa-da, odatda yuqori bo'g'in rahbarlariga to'laqonli bo'ysunishmaydi. Sababi ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan baholaganda, hukmronlikka (yetakchilikka) intilishning bunday yuqori darajasida bo'lgan fakultet rahbarida, odatda, haddan tashqari dadillik, giperfaollik, shijoatlilik va g'ayratlilik kabi individual-tipologik xususiyatlar shakllangan bo'ladi. Boshqa rahbarlarga nisbatan, mazkur toifa o'rta bo'g'in boshqaruvchilari janjalkash sanalishib, boshqaruv faoliyati va u bilan bog'liq qarorlar qabul qilish jarayonida agressiv holatlarni tez-tez namoyon etishadi.

OTMlarining 21,4 foiz sinaluvchi o'rta bo'g'in rahbarlari ijtimoiy yetuklik, onglilik (yuqori darajadagi vijdonlilik – vijdotsizlik, ongsizlik) shkalasiga muvofiq quyidagi uchta darajadagi psixologik kompetentlikdan birini namoyon qilishadi.

"G" omil bo'yicha quyi darajadagi psixologik kompetentlikka ega 4,0 foiz boshqaruvchi vaqtdan unumli foydalanishib har qanday vaziyatdan o'zlari uchun naf izlashadi. Shu bois, aksariyat hollarda egallab turgan lavozimining funktsional majburiyatlaridan o'zlarini olib qochishadi. Mazkur toifaga mansub fakultet rahbarlari lavozimi doirasidagi burch va majburiyatlarni juda kam his qilishadi, ularning OTM strategiyasi yoki fakultetni rivojlantirish yo'lidagi maqsadlari

o'zgaruvchan hisoblanadi. Tadqiqotning ko'rsatishicha, mazkur toifa sinaluvchi rahbarlar jamoat topshiriqlarini bajarish uchun deyarli kuch sarflashmaydi. Boshqaruv bilan bog'liq jarayonlarda tez-tez o'zlarini fakultet jamoasiga qarama qarshi qo'yishadi. Shuningdek, ular ko'pincha boshqaruv faoliyati kontekstida vertikal darajadagi nizo, ixtilof, kelishmovchilik va janjallarning sub'yekti ham bo'lib qolishadi. Aynan shundayliklari bois, ya'ni bu toifa rahbarlarning o'zlari haqidagi yuqori darajali noadekvat fikrlari rahbarlik faoliyatlariga keskin xalal berib, boshqaruv samaradorligini pasayishiga hamda fakultet jamoasi o'rtasida o'zibo'larchilik kayfiyatini shakllanishiga sabab bo'ladi.

"G" omil bo'yicha o'rta darajadagi psixologik kompetentlikka ega 6,7 foiz dekan va dekan o'rinbosarlari shaxsiy kompetentsiyalari orasida hayotiy va mehnat (boshqaruv) faoliyatiga nisbatan panja orasidan qarash, javobgarlikni his qilmaslik, (vaqtini) tejamsizlik kabi xislatlar ustuvor sanalar ekan. Bu holat aslida "Men konsepsiyasi"ni salbiy ekanligidan dalolat bermaydi, balki zarur hollarda rahbarning o'z xulq-atvorini boshqara bilmasligi va qat'iyatlikni yetarli darajada shakllanmaganligining pirovardi hisoblanadi. Lekin shunday bo'lishsa-da, ijtimoiy (ekspertlar) fikr(i), bu toifa fakultet rahbarlarini atrofi(qo'l osti)dagi pedagog-xodim/talabalar bilan bo'ladigan individual munosabatlar doirasida umuminsoniy qadr-qimmatlarni tan oluvchi va axloq qoidalariga rioya qiluvchi intiluvchan boshqaruvchilar sifatida mavqega ega ekanliklarini ko'rsatadi.

Yana 10,7 foiz respondent "G" omil bo'yicha yuqori darajadagi psixologik kompetentlikka ega boshqaruvchilar sanalishadi. Ushbu toifadagi sinaluvchiga – vijdonli, ishonsa bo'ladigan, burch va mas'uliyatlarini yaxshi his qiladigan, o'ziga nisbatan talabchan, javobgarlikni chuqur his qiladigan, boshqaruv munosabatlarida qat'iyatli, kreativ g'oyalarga asoslanuvchi innovatsion rejalarga to'lib-toshgan, vaqtini zoye ketkazmaydigan, xushchaqchaq atrofi(qo'losti)dagilar davra(jamoa)sida halol hamda vijdonan mehnat qilishni xush ko'radigan rahbar sifatida baho berish mumkin. Tadqiqotning ko'rsatishicha, atrofi(qo'l osti)dagi pedagog-xodim/talabalar o'z yetakchilariga sidqidildan ishonishadi, vijdonli, oqko'ngil bo'lishgani bois hurmat qilishadi. Lekin jamoaning oldidagi obro'lari sabab, oldi(qabul)larida bir oz cho'chishib, ichki bir hadiksirash ta'siriga tushib qolishadi.

Empirik tahlillarga qaraganda, 18,7 foiz o'rta bo'g'in rahbari ijtimoiy mardlik (dadillik – tortinchoqlik) shkalasi bo'yicha quyidagi uchta darajadagi psixologik kompetentlikni namoyon etishdi.

5,3 foiz sinaluvchida “N” omil bo‘yicha quyi darajali psixologik kompetentlik shakllangan. Ushbu toifadagi respondent rahbar boshqaruv faoliyatida tortinchoqligi, uyatchanligi, o‘ziga bo‘lgan ishonchning pastligi, jur‘atsizligi bilan qolgan chiziqli menejerlardan keskin ajralib turishadi. Doimiy ravishda o‘zini boshqaruv jarayonlaridan chetga tortishi, bu toifa fakultet rahbarining o‘zidan ko‘ngli to‘lmasligini anglatadi. Nerv sistemasi ta’siriga o‘ta beriluvchan rahbar bo‘lganliklari bois, boshqaruv jarayonlari bilan bog‘liq har qanday xavf-xatar omiliga kuchli reaksiya qilishadi. Ayniqsa qo‘l ostidagilar bilan birgalikda ish qilishni yoqtirishmaydi, hayotda juda qiynalib, sekin gapirishadi. Ijtimoiy dadillik ko‘rsatkichi past bunday fakultet rahbariyati psixikasidagi “Men konsepsiyasi” ko‘pincha salbiy bo‘lib, bu o‘z navbatida boshqaruv faoliyatiga hamda nafaqat OTM, balki sotsiumdagi ijtimoiy mavqeiga o‘ta salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

“N” omil bo‘yicha o‘rta darajali psixologik kompetentlik 6,7 foiz sinaluvchida aniqlangan. Fikrimizcha, bunday toifadagi rahbarning ijtimoiy dadillik bo‘yicha ko‘rsatkichi pedagogik jarayonni boshqaruvi uchun eng maqbul natija bo‘lib xizmat qiladi. Sababi, ular qo‘l ostidagilar bilan o‘zaro munosabatga erkin tarzda kirisha olishadi, “rahbar-xodim” diadasi kontestidagi to‘siqlarni, qiyinchiliklarni osonlik bilan barataraf etishadi, boshqaruv jarayoni bilan bog‘liq kutilmagan vaziyatlar kelib chiqqanida o‘zlarini yo‘qotib qo‘yishmaydi.

Yuqori darajali psixologik kompetentlik ham “N” omil bo‘yicha 6,7 foiz respondentlarda kuzatildi. Mazkur toifadagi respondent rahbar boshqaruv faoliyatida o‘zini to‘laqonli erkinlikda his etadi. Boshqaruv jarayonlari bilan bog‘liq qarorlarni qabul qilishda unchalik ham ehtiyotkor sanalishmaydi. Fakultet jamoasi tomonidan yaratilgan yangi o‘quv-uslubiy adabiyotlarni, ilmiy-tadqiqot ishlanmalarni tajribasidan kelib chiqib, tekshirib ko‘rishni yaxshi ko‘rishadi. Tadqiqotning ko‘rsatishicha, OTMlarining fakultet darajasidagi boshqaruvida rahbarning uddaburonligi, qarorlar qabul qilishdagi xavf-xatardan qo‘rqmaslik holati o‘zini oqlamaydi.

Empirik izlanishlarning ijtimoiy-psixologik tahliliga qaraganda, 8,0 foiz sinaluvchi rahbardagi muloqotga moyillik shkalasi quyidagi uchta darajadagi psixologik kompetentlikni sharhlash imkoniyatini berdi. Ma’lum bo‘lishicha, bu toifa o‘rta bo‘g‘in rahbarlari – odamovilik, yopiqlik sifatlariga ega sanalishib, qo‘l ostidagilar yoki atrofdagi kishilarga nisbatan olganda, ko‘proq predmetli narsalar bilan qiziqibroq ishlashar ekan. Mazkur toifa o‘rta bo‘g‘in rahbari ijtimoiy-psixologik tabiatiga yolg‘izlik

xos bo‘lib, boshqaruv faoliyatida yoki boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida kompromissiv qarashlar, nuqtai nazarlar va hukmlardan iloji boricha uzoqroq bo‘lishni ma’qul ko‘rishadi. Shu sababdan, bu toifa rahbar kadrlar o‘zlarining qaysarlikka yo‘nalganligi, qahri qattiqligi sabab qo‘l ostidagilarga yaxshilikni ravo ko‘rishmaydi. Boshqaruv faoliyati davomida bu toifa sinaluvchilar muloqatga deyarli moyillikni sezishmaydi va avtoretar boshqaruv uslubida ish tutishadi.

Demak, “Muloqotga moyillik” shkalasiga muvofiq OTM o‘rta bo‘g‘in rahbari quyidagi uchta darajadagi psixologik kompetentlikdan birini namoyon qilishadi.

Jami sinaluvchilarning 1,3 foizi “A” omil bo‘yicha quyi darajadagi psixologik kompetentli rahbar sanalishib, ijtimoiy-psixologik jihatdan baholaganda tizimga moslashuvchan emaslar. Bu toifa OTM o‘rta bo‘g‘in rahbari tevarak-atrofidagi voqeylilarga nisbatan juda sovuqqon va loqaydlik bilan qarashadi. Ular odamovi, pedagog-xodim yoki talabalarga qaraganda hujjatlar bilan qiziqibroq ishlashadi. Shaxsiyatidagi ustuvor psixologik sifatlardan biri yopiqlik hisoblanib, yolg‘izlikda ishlashni xush ko‘rishadi, boshqaruv faoliyati va qaror qabul qilish jarayonlari bilan bog‘liq kompromissiv qarashlar, nuqtai nazarlar hamda hukmlardan o‘zlarini chetga olib qochishadi.

Shuningdek, ba’zan bu rahbar boshqaruvi darajasidan ham yuqoriroq qaysarlikni, qahri qattiqlikni, atrofi(qo‘l osti)dagilarga yaxshilikni ravo ko‘rmaslikni yaqqol namoyon qilishadi. Aniqlanishicha, bunday o‘rta bo‘g‘in rahbari ijtimoiy ehtiyojlarga, xususan qo‘l ostidagi pedagog-xodimlarga nisbatan muloqotga moyillikni sezmaydi va o‘z faoliyatida avtoritar uslubdagi boshqaruvdan foydalanadi.

Tadqiqotdan ma’lum bo‘lishicha, respondentlarning yana 2,7 foizi o‘rta darajadagi psixologik kompetentli boshqaruvchi sanalsa-da, “A” omil – ko‘rsatkichlari bo‘yicha, ular, o‘z qo‘l ostidagi jamoaning har bir a’zosi bilan hamkorlik qilishga tayyor hisoblanishadi. E’tiborli jihati shundaki, bu toifa rahbarlar boshqaruv faoliyatida qattiq g‘azablanish yoki xursand bo‘lish holatlariga (ichki hayajonlanish, ehtiros) deyarli tushishmaydi. Fikrimizcha, ularning o‘z xulq-atvorlarini boshqara olish qobiliyatiga egaliklari tevarak-atrofdagilarga nisbatan rahmdil va samimiy boshqaruvchi qilib ko‘rsatsa-da, xodimlar tasavvurida talabchan rahbar sifatida gavdalanishadi.

Aniqlanilishicha, 4,0 foiz yuqori darajadagi psixologik kompetentli boshqaruv jarayoni sub’yektining muloqotga moyilligi yuqori darajada. “A” omil natijalaridan ko‘rinadiki, ular odatda boshqaruv vaziyatlari bilan

bog'liq qarorlarni tez qabul qilishadi. Jamoadagi ustuvor psixologik muhitning ijobiyligidan qat'iy nazar, kun mobaynida kayfiyati tez-tez o'zgarib turadi. Ayniqsa bu holati, ushbu toifa rahbarning talabalarga, yosh olimlarga bo'lgan diqqat etiborida, rahmdilligida va jonkuyarligida o'z ifodasini topgan.

Fikrimizcha, bunday yumshoq tabiatli OTM dekani, ushbu xususiyatidan hammadan ham ko'proq o'zi jabrlanadi. Masalan, yuqori bo'g'in boshqaruvi tomonidan amalga oshirilgan miqdor tekshiruvlari jarayonida ko'rish mumkin.

Umuman olganda, professional boshqaruv faoliyati rahbardan juda ko'p bilimlarni hamda malakalarni talab qiladi. Nima uchun u yoki bu lavozimni tanlaganini anglab yetgan o'rta bo'g'in rahbari (motivlar muammosi), endi o'z faoliyati va qobiliyatlarini boshqara bilishi va o'z ustida muttasil ishlab, malakalarini orttirib borishi shart.

Rahbarning psixologik kompetentligi shu jihatdan olib qaraganda, boshqaruvchi shaxs umumiy madaniyatining shunday yo'nalishiki, unga faqat lavozimiga taalluqli bo'lgan bilimlardan tashqari, ushbu bilimlarning hosil bo'lish yo'llari va malakalarning takomillashuvini ta'minlovchi psixologik jarayonlar va holatlarni bilishni ham taqozo etadi. Ushbu holat psixologiya fanida bilish jarayonlari, ularning mohiyati va kechishini anglash, deb nomlanadi.

Quyida ilmiy tadqiqotlar orqali qo'lga kiritilgan natijalarga asoslanuvchi hamda professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi, rahbar psixologik kompetentligini komponentlari (3.2-rasmga qarang) tarkibidan o'rin olgan boshqaruvchilar bilan bog'liq yuqori yuklamali 38 nomdagi (P 1–4; IK 1–4; II 1–2; IP 1–10; K 1; U 1–2; M 1–2; IM 1–8; A 1–5) kompetentsiyaning ijtimoiy-psixologik tasnifi bayonini keltiramiz.

1. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos professional kompetentsiyalar klasteri.

Professional kompetentsiya – bu rahbarning o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal darajada yo'lga quyish uchun tashkilot missiyasini aniqlashtirishga xizmat qiluvchi mavjud ma'lumot, bilim hamda malakalarga ega bo'lishlikdir. Professional kompetentsiyalarni quyidagicha modellashtirish mumkin.

P 1. Maqsadni belgilash – rahbardagi muassasaning ta'lim xizmatlari strategiyasi maqsadlariga mos keluvchi vazifalarini ishlab chiqarib bilish va uni yuqori va quyi bo'g'in darajadasidagi shaxslarga yetkazib bera olish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- o'z bo'lim (fakultet) maqsadlari bilan butun OTM strategiyasi muvofiqligini ta'minlash maqsadida faoliyat yuritish;
- bo'lim (fakultet)dagi pedagog-xodimlarni o'z ishlarining ta'lim xizmatlari maqsadi bilan aloqadorligini tushunishlarini nazorat qilib borish;
- har bir pedagog-xodim bo'lim (fakultet) maqsadlarini anglashi va o'zini ushbu maqsadlarga moslashtirib borishini nazorat qilish;
- OTMning umumiy maqsadiga erishish uchun bo'lim(fakultet)ning o'z maqsad rejasini ishlab chiqilishini nazorat qilish.



3.2-rasm. OTM o'rta bo'g'in rahbarining psixologik kompetentligi modelining tarkibiy komponentlari.
(Manba: muallif ishlanmasi)

P 2. Strategik fikrlash – rahbarning TXBdagi tendensiya, mavjud va kutilayotgan (ichki va tashqi) buyurtmachilar, shuningdek, ta'lim muassasasining raqobatchilar bilan solishtirganda kuchli va oqil

tomonlarini ko'rib chiqqan holda OTM raqobatbardoshligini tahlil qila olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- ta'lim muassasasining raqobatchilar (turdosh oliy ta'lim muassasalari) bilan solishtirganda kuchli va kuchsiz, TXBdagi imkoniyatlar va xavf-xatarlarni tizimli tahlil qila oladi;

- ta'lim muassasasining raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadigan TXB an'alarini tushunadi;

- kelajak kasblari, ya'ni istiqbolda qanday ta'lim yo'nalishlari va mutaxassisliklari TXBda raqobatbardosh bo'lishini bashoratlay oladi;

- TXB va buyurtmachi tahliliga asoslangan, shuningdek, chiziqli menejment kontekstidagi raqobatchilarga nisbatan salohiyat imkoniyatlari ko'proq, uzoq muddatli (ko'pi bilan 3–5 yillik) intelligient marketing strategiyasini yaratadi va uni boshqaradi.

P 3. Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash – rahbarning o'z qo'l ostidagilarga qiyin masalalarni hal etish, munozarali savollarni yechish va maqsadlar yo'lida muvaffaqiyatga erishishlari uchun tanlov erkinligini berish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- ishni rejalashtirish chog'ida tanlab yondashadi, barcha ishni o'zi mustaqil bajarishga urinmaydi va qo'l ostidagilarga vakolatlarni taqsimlaydi;

- xodimlarga, masalan dekan o'rinbosarlari, kafedra mudirlariga o'z faoliyati doirasida qarorlar qabul qilishda keng imkoniyat yaratib beradi;

- pedagog-xodimlarning qaror qabul qilishlari va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishlariga yo'l qo'yib beradi;

- pedagog-xodimlar oldiga maqsad qo'yib, natijani sifati uchun javobgarlikni yuklaydi, lekin bir vaqtning o'zida maqsadga erishish uchun zarur vositalarni ta'minlab beradi;

- alohida xodim (professor-o'qituvchi) yoki xodimlar guruhiga (kafedra jamoasiga) OTM missiyasiga mos keladigan o'z maqsadlarini o'rnatishlarini qo'llab-quvvatlaydi;

- pedagog-xodimlarning muvaffaqiyatga erishishga qodirliklariga ishonch bildiradi;

- muammolarni bo'lim yoki kafedraning o'zi mustaqil hal qilishini va bir qarorga kelishini rivojlantiradi;

- “yonib turgan vazifa” emas, balki boshqaruv majburiyatlarini uzoq muddatli taqsimlash amaliyotini tatbiq etadi.

P 4. Motivatsion qo'llab-quvvatlash – rahbardagi xodimlarning o'z ishiga sadoqatini mustahkamlay olish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- pedagog-xodimlarning yutuqlarini tan oladi va ularni munosib taqdirlaydi;

- pedagog-xodimlarga bajargan ishlari uchun o'z vaqtida minnatdorchilik bildiradi;

- pedagog-xodimlar o'z yutuqlaridan qoniqish hosil qilishlari uchun bo'lim yoki kafedra a'zolari, fakultet jamoasi bilan faxrlanishini ochiqdan-ochiq aytadi;

- pedagog-xodimlarning ishdan xursand bo'lishlari uchun turli ijodiy usullarni o'ylab topadi;

- bo'lim, fakultet darajasidagi barcha muhim tadbirlarda shaxsan o'zi qatnashadi;

- o'rta va quyi bo'g'in darajasidagi ziddiyatli vaziyatlarni tez hal etadi va bartaraf etadi;

- pedagog-xodimlar faoliyatini jonlantirish uchun shaxsiy namuna ko'rsatib, suhbatlar va taqdimotlar o'tkazadi.

2. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos ijtimoiy-kommunikativ kompetentsiyalar klasteri.

Ijtimoiy-kommunikativ kompetentsiya – bu boshqaruvchining professional aloqa, professional hamkorlikka kirishishda turli tildagi og'zaki va yozma muomala texnologiyalarini o'zlashtirganligi hamda kompyuterda dasturlash, Internet va ijtimoiy tarmoqlar orqali munosabatga kirisha olish qobiliyati (3.4-rasmga qarang).

IK 1. Muloqotga e'tibor – rahbardagi professional hamkor (pedagog-xodim)larni ma'lumotlar bilan ta'minlanish jarayonini nazorat qilib bora olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- professional hamkorlik loyihalarining har bir qatnashchisini kelgusi rejalar va faoliyatga doir sodir bo'lishi mumkin bo'lgan voqea-hodisalardan oldindan xabardor bo'lib borishlarini kuzatib boradi;

- o'z rejalarini hamkasblari va boshqa aloqador xodimlar bilan o'rtoqlashadi hamda professional aloqani ta'minlaydi;

- professional hamkorlik yo'lidagi muhim xabarlarini yetkazishda barcha turdagi aloqa vositalari (kuryer, faks, elektron pochta, telefon, ijtimoiy tarmoq)dan unumli foydalanadi;

- kutilmagan ko'ngilsizliklardan qochish maqsadida ishning borishi va uchrashi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar haqida yuqori bo'g'in

boshqaruvchisini doimiy xabardor qilib boradi hamda ixtiloflarga bardoshlilikni namoyon etadi;

- professional hamkorlik shakllaridan foydalanib, muntazam ravishda ma'lumotlar almashinuvi jarayonini o'zaro kelishuvga muvofiq amalga oshirishini kuzatib boradi.

IK 2. Og'zaki muloqot – rahbarning xodimlari bilan birgalikda faoliyat yuritayotganda va suhbat paytida o'z fikrlarini aniq ifoda eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- professional hamkorlikda uni oson tushuna olishlari uchun barcha tovushlarni to'g'ri talaffuz qiladi;

- professional hamkorlik jarayonida gapni tuzishda auditoriyaning bilim darajasi va tajribasini hisobga oladi;

- og'zaki nutqda grammatik to'g'ri so'zlar va gap qurilishlaridan foydalanadi;

- mantiqan to'g'ri gapiradi;

- g'oyalarini qisqa va lo'nda qilib ifodalaydi;

- professional hamkorlar (auditoriya)ga qarab gapiradi.

IK 3. Yozma muloqot – bu rahbardagi professional hamkorlik aloqalari bilan bog'liq yozishmalarda fikrini tushunarli qilib yoza olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- qog'ozga fikrlarni qisqa va lo'nda qilib yozadi;

- fikrlarni qog'ozda ketma-ket, xat boshidan qilib yozadi va OTM va uning tuzilmasi to'g'risidagi axborotlarni professional hamkorga ravon qilib yetkazadi;

- yozma fikrlarni shunday tuzadiki, professional hamkorga ma'lumotlar aniq yetib boradi;

- qiyin yoki texnik ma'lumotlarni izohlashda grafiklar yoki boshqa vositalardan foydalanadi;

- orfografik xatolarsiz yozadi;

- yozma muloqotda maxsus yozuv usullarini (yozuv tillarini) qo'llaydi;

- tinish belgilarini to'g'ri qo'yadi;

- grammatik qoidalarga amal qiladi.

IK 4. Ishontiruvchi muloqot – rahbardagi professional hamkorlarni ishontirish uchun ma'lumotlarni (og'zaki yoki yozma) yetkazib berishni tashkil eta olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- professional hamkorga kuchli ta'sir eta oladigan ma'lumot yoki axborotni tanlay oladi va uni eshituvchiga (yozma yoki og'zaki) yetkazib bera oladi;

- professional hamkorlar darajasi va tajribasiga mos tilda gapiradi va misollar keltiradi;

- ma'lumotlarning qabul qilinishini osonlashtirish va ta'sirini oshirish uchun grafik ramzlar, sarlavha va slaydlarni o'ylab topa oladi;

- vaziyatni asoslash uchun bir necha dalillar keltiradi;

- professional hamkorlik o'rnatishda keltirilayotgan dalillarining izchilligini bayon etishda avvalo "Gomer qoidasi"ga tayanadi;

- professional hamkor bilan bo'ladigan muloqotda, o'zi uchun eng zarur masalani ijobiy hal etilishiga erishish yo'lida "Suqrot qoidasi"dan foydalaniladi;

- professional aloqa jarayonida hamkorga "o'z siymosini saqlab qolish" imkoniyatini berib, "Paskal qoidasi"ni qo'llaydi;

- professional aloqada yoki hamkorlar bilan ixtilofli jarayonlarda o'z mavqeini pasaytirmaydi;

- professional hamkorga hissiy yaqinligi (empatiya)ni namoyon etadi va ixtilofli holatlardan qochadi.

3. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos ijtimoiy-informatsion kompetentsiyalar klasteri.

Ijtimoiy-informatsion kompetentsiya – bu rahbardagi axborot texnologiyalari bilan ishlay bilish hamda ijtimoiy informatsiyalarga nisbatan tanqidiy munosatda bo'la olishga egaligi.

II 1. Texnika sohasidagi kompetentsiya – rahbarning texnika sohasidagi chuqur bilim va ko'nikmalarini ko'rsata olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- bir qator muammolarni yechishda texnik bilimlardan unumli foydalanadi;

- texnikaning biror sohasida chuqur bilim va ko'nikmaga ega bo'ladi;

- bunday insonga xuddi ekspertga xulosa chiqarish yoki maslahat olish uchun murojaat qilgandek murojaat qilishadi;

- o'z sohasida so'nggi texnika yutuqlari haqidagi ma'lumotlar bilan doimiy tanishib boradi.

II 2. Stresslarni boshqarish – rahbarning bosim o'tkazilganda va ziddiyatli vaziyatlarda o'zini qo'lga ola bilish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- stressli vaziyatlarda tinch turadi;

- bir vaqtning o'zida bir necha muammo va masalalarni samarali hal etadi;
- tanqid, tuhmat va shu kabilarga uchraganda o'zini nazorat qila oladi;
- qiyin vaziyatlarda ham yumor kayfiyatini saqlaydi;
- stresslarni kamaytirish yoki yo'qotish maqsadida o'z xulq-atvorini boshqara oladi.

4. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalar klasteri.

Ijtimoiy-psixologik kompetentsiya – bu rahbarning ijtimoiy-psixologik hodisalar hamda muomala qonuniyatlari, o'zgalarni bilish, to'g'ri idrok qilish, dilidagini anglash va shu asosda o'zaro hamkorlikni tashkil qilish borasidagi savodxonligidir (3.3-rasmga qarang).

IP 1. Asosiy ijtimoiy-psixologik bilimlarga egalik – rahbardagi insoniy qadriyatlarni to'liq anglash, ularni hurmat qilishga ichki ehtiyoj va atrofdagilarga insoniy munosabatlarni ko'rsata olish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- o'zi boshqarayotgan jamoaga ixtiyoriy ravishda qo'shilish imkoniyatini namoyon eta biladi;
- shaxsiy namuna ko'rsatgan holda qo'l ostidagi pedagog-xodimlar o'rtasida topshiriqlar va vazifalarni jamoaviy bajarish an'anasini joriy etadi;
- shaxsiy namuna ko'rsatgan holda qo'l ostidagi pedagog-xodimlarda jamoaviy javobgarlik xususiyatini shakllantiradi;
- o'z jamoasi faoliyatida haq to'lash jamoa ishining yakuniy natijasiga bog'liqligi an'anasini joriy etadi;
- jamoani yakuniy natija uchun munosib rag'batlantirilishini hamda jamoa a'zolarini rag'batlantirishning ta'sirchan usullarini boshqaruv amaliyotiga tatbiq qiladi;
- jamoani avtonom tarzda o'zini-o'zi boshqarish amaliyotini yo'lga qo'yadi;
- boshqaruvda jamoaning har bir a'zosi tomonidan ixtiyoriy ravishda qabul qilinadigan yuqori ijro intizomi tamoyilini qo'llaydi.

IP 2. O'z "men"iga ega bo'lish – rahbardagi o'ziga nisbatan sezgirlik, o'zining ehtiyoj va xohishlarini to'g'ri anglab, adekvat munosabatlarga kirisha olish xususiyatidir.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- boshqaruv amaliyotida "ismi sharif" usulini tatbiq etadi;
- vaqtdan unumli va samarali foydalanish san'atini namoyon etadi;

- taym-menejmentga amal qilishda shaxsiy namuna ko'rsatadi;
- self-menejmentda jamoaga o'rnak bo'la oladi;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda konsultativ uslubni, pedagog-xodimlarni boshqarish partisipativlik uslubini qo'llaydi;
- jamoaviy qadriyatlarni shakllantiradi.

IP 3. O'zi va o'zgalarning imkoniyatini to'g'ri baholay olish – rahbarning o'z imkoniyatlari, qo'l ostidagi va atrofdagilarning shaxslilik xususiyatlariga to'g'ri baho bera olish sifati.



3.3-rasm. OTM o'rta bo'g'in rahbarining ijtimoiy-psixologik kompetentsiyalari klasteri.
(Manba: muallif ishlanmasi)

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- qo'l ostidagi xodimlarni to'g'ri tanlaydi;
- atrofdagilar bilan aloqalarni muntazam rivojlantiradi;
- vakolatlarni taqsimlashda qo'l ostidagilarning "liderlik" va "kasbiy" kompetentsiyalarini hisobga oladi;
- qo'l ostidagilarni yagona maqsad va umumiy qiziqishlarning mavjudligiga ishontiradi;

- pedagog-xodimlarning “sodiqlik” va “natijaga erishish” kompetentsiyalarini qadrlaydi;

- boshqaruv jarayonida o‘zini nazorat qila oladi;

- qo‘l ostidagilarga qo‘ng‘iroqlarga qanday javob berish yoki tashrif buyuruvchilarni kutib olish yuzasidan maslahatlar beradi va shaxsiy namuna ko‘rsatadi;

IP 4. Ijtimoiy munosabatlarda qo‘l ostidagilar shaxsiy sifatini hisobga olish – shaxslararo munosabatlarda nizoli vaziyatlardan chiqqa olish, atrofdagilarga ularning shaxs xususiyatlariga ko‘ra munosabatda bo‘la olish, ish va o‘qish faoliyatida munosabatlarni to‘g‘ri tashkil eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- shaxsiy namuna sifatida o‘ziga xos, individual xususiyatni namoyon eta oladi;

- jamoa a‘zolarini tanlash, qo‘l ostidagilar o‘rtasida funktsional rollarni taqsimlashni optimallashtirish bo‘yicha mexanik harakatlarni amalga oshiradi;

- jamoa tarkibidagi har bir a‘zoning nisbatan kuchli tomonlaridan samarali foydalanadi;

- boshqaruv jarayonlarida qo‘l ostidagilarning tajribasiga suyanadi;

- kafedra, bo‘lim, fakultetning kutiladigan natijalariga optimal erishish yo‘lida jamoada rollarni tizimli va maqsadli taqsimlaydi;

- ichki tartib qoida va korporativ odob-axloq qoidalariga hamohang jamoani shakllantiradi, o‘z bo‘g‘inida qulay ish muhitini yaratadi;

- kafedralararo, bo‘limlararo, fakultetlararo gorizontaal aloqalarni o‘rnatadi hamda qo‘l ostidagilar shaxsiy sifatlaridan kelib chiqib yo‘nalishlarning mas‘ullarini tanlaydi.

- muhokama va mulohaza jarayonlarida mustaqillikni, guruh manfaati yo‘lidagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kollegiallikni, xizmat vazifalarini bajarishda alohida ichki mas‘uliyatli shaxsiy namunani ko‘rsatadi.

IP 5. Boshqalarni tushuna olish – rahbardagi boshqalarning munosabatlari va his-tuyg‘ularini oldindan bilish, seza olish, shuningdek, empatik ravishda fikrlarini boshqalarga ma’lum qilish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- qo‘l ostidagi va atrofdagilarning qiziqishlarini tushuna oladi;

- qo‘l ostidagi va atrofdagilar his-tuyg‘ularini, ularning o‘zini tutishi, yuz ifodasi, so‘zlarni tanlashi va gap ohangidan to‘g‘ri tushunadi va seza oladi;

- u yoki bu holatga qo‘l ostidagi va atrofdagilarning javob reaksiyasini seza oladi;

- innovatsion g‘oya va rasionizatorlik takliflarini diqqat bilan eshitadi;

- qo‘l ostidagi va atrofdagilarning ham kuchli, ham nozik tomonlarini e‘tiborga oladi;

- aytib tugatilmagan (emplisid) ma‘noni tushuna oladi;

- qo‘l ostidagi va atrofdagilar qanday mavzuda gaplashishlaridan qat’iy nazar qiziqish bilan munosabatda bo‘lish orqali, ularning e‘tiborini qozonadi.

IP 6. Sotsial-psixologik moslashuvchanlik – bu rahbarning atrofda bo‘layotgan voqea va hodisalarga, qo‘l ostidagi pedagog-xodimlardagi o‘zgarishlarga sezgirligi hamda ijtimoiy vaziyat o‘zgarishlariga nisbatan psixologik immunitetning shakllanganligi kompetentsiyasidir.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- boshqaruv jarayonida adaptiv psixoprofilaktika usullaridan keng foydalanadi;

- jamoaning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari va etnopsixologik qadriyatlarini tizimlashtiradi va yosh pedagog-xodimlarning jamoaga moslashuvchanlik vaqtini qisqartirishda o‘z hissasini qo‘shadi;

- qo‘l ostidagilarning g‘oya va hissiyotlari samimiyligini qo‘llab-quvvatlaydi;

- boshqaruvda qo‘l ostidagilarga ochiq-oydin munosabatda bo‘ladi;

- “Ustoz - shogird” an‘analariga qat’iy amal qiladi;

- o‘zgalar fikr va hissiyotining samimiyligiga, qo‘l ostidagilarning ochiq va samimiy bo‘lishiga yordamlashadi;

- pedagog-xodimlarning ilmiy va ilmiy-pedagogik faoliyatidagi tajriba va sinovlariga yordam beradi;

- nizolarni boshqaradi, gorizontaal va vertikal ko‘rinishdagi har qanday nizoli vaziyatdan osonlik bilan chiqadi;

- korporativ tadbirlar (bayramlar, sport)ni doimiy ravishda tashkil qiladi va ijobiy jamoaviy psixologik muhitni yaratadi.

IP 7. Hamkorlik o‘rnatish – rahbarning ma‘lumot yetkazib bera oladigan, ko‘maklashadigan odamlar (korxona ichidagi va shuningdek, korxona tashqarisidagilar) bilan hamkorlik aloqalarini rivojlantirish, qo‘llab-quvvatlash va mustahkamlash kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- hamkasblaridan shaxsiy hayoti, tashvishi, qiziqishi, oilasi va shu kabi ma‘lumotlarni so‘raydi;

- biror umumiy g'oyani yuzaga chiqarish maqsadida savollar beradi;
- atrofdagilarni fikri yo'naltirilgan ob'yektlar bilan qiziqadi hamda ularning qarashlari va g'oyalarini tan oladi;
- atrofdagilarning manfaatlari va istiqbollarini tushunadi;
- ma'lumot orqali yordam ko'rsatganlarga minnatdorchilik bildiradi;
- hamkasblarini o'rganish, ular bilan munosabatlarni yaxshilash, o'zaro aloqalarni o'rnatishga vaqt ajratadi;
- yordami va qo'llab-quvvatlashi asqatishi mumkin bo'lgan odamlar bilan munosabatlar o'rnatishga intiladi;
- hamkorlikka asos yaratish maqsadida yordam ko'rsatadi hamda ma'lumotlar bilan qo'llab-quvvatlaydi.

IP 8. Kelajakka ishonch – rahbarning doimo o'z ustida ishlash, xatolarini anglash va tuzatishga ichki intilish istagi, optimizmga yo'nalganlik holati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- muntazam ravishda o'z ustida ishlab, bilim, ko'nikma, malaka va kompetentsiyalarini oshirib boradi;
- boshqaruv va qarorlar qabul qilish jarayonida tanqidiy tahlil qiladi, yo'l qo'yilgan xatolarni korrektsiyalash hamda oqibatlari bilan kurashish choralarini izlaydi;
- qo'l ostidagilarga emotsional toliqishlarini bartaraf etish yo'lida, boshqaruv jarayonida va muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishda irodaviy liderlikni yaqqol namoyon etadi.

IP 9. Ishonchli bo'lish – boshqaruvchining o'zini mas'uliyatli, ishonchga arziydigan shaxs ekanligini ko'rsata olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- boshlangan ishni oxiriga yetkazadi;
- ishonchli ma'lumot va xavf-xatarlarga e'tibor (hurmat) bilan qaraydi;
- boshqalar bilan samimiy va to'g'riso'z munosabatda bo'ladi;
- o'z xatolari uchun boshqalarni ayblamaydi, mas'uliyatni o'z bo'yniga oladi;
- o'z ishini vijdonan bajaradi;
- zarur dalillar, ma'lumotlar va bilimni o'z hamkasblari bilan bo'lishadi.

IP 10. O'zini-o'zi idora qila olish – bu rahbardagi turli yosh va jins vakillari va guruhiiy munosabatlar kontekstidagi boshqaruvning inqirozli holatlarida irodaviy o'zini tuta bilish, inqirozli vaziyatlardan chiqa olish ko'nikmalarining mavjudligini ko'rsatib beruvchi kompetentsiyasidir.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- o'zaro munosabatlarda yosh xususiyatlariga alohida e'tiborda bo'ladi;

- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda gender tenglikka ahamiyat qaratadi;

- inqirozlar jarayonida irodaviy liderlikni ko'rsatadi va qo'l ostidagilarga shaxsiy namuna bo'ladi.

5. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos kognitiv kompetentsiyalar klasteri.

Kognitiv kompetentsiya – bu rahbarning ma'lumot darajasini oshirishga tayyorligi, o'zining shaxsiy imkoniyatlarini faollashtirishga ehtiyojmandligi, yangi malaka va bilimlarni mustaqil ravishda yaratish hamda o'zini-o'zi rivojlantirish qobiliyati demakdir.

K 1. Analitik fikrlash – rahbardagi mantiqiy, tizimli, ketma-ket yondashuvlardan foydalangan holda muammoni hal eta olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- ikki yoki undan ortiq muqobil variantlarni tizimli taqqoslaydi;

- ma'lumotning ketma-ket emasligi va qarama-qarshi ekanligini sezadi;

- vaziyatni tahlil qilish va qarorlar qabul qilishda hisobga olinishi kerak bo'lgan tomonlar, parametrlar va omillarni belgilab oladi;

- murakkab topshiriqlarni yechishda, ularni tarkibiy qismlarga ajratadi va har birini alohida ravishda tahlil qiladi;

- qaror qabul qilishda muvaffaqiyatga erishish uchun xarajat, foyda, imkoniyat va tavakkalchilikdan foydalanadi;

- ustuvor yo'nalishlarni izchillik bilan aniqlaydi.

6. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos uslubiy-maxsus kompetentsiyalar klasteri.

6.1. Uslubiy kompetentsiya – bu rahbarning o'z bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko'nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma'lumotlar hamda topshiriqlarni tez, aniq va tushunarli (operativ) tarzda pedagog-xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

U 1. Qo'l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish – rahbardagi mas'uliyatni his etish, komandada ishlash, pedagog-xodimlarning imkoniyatlarini rivojlantirishga yordam berish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- har bir xodim, professor-o'qituvchi va hatto talabaning xarakteridan kelib chiqqan holda muomalada bo'ladi;

- qo‘l ostidagi pedagog-xodimlarning yanada ko‘proq muvaffaqiyatga erishishlariga yordamlashish maqsadida ma’lumot, maslahat va takliflarni bo‘lishadi hamda o‘z boshqaruvining samaradorligini ta’minlaydi;

- pedagog-xodimlarning o‘z funktsional vazifalari va kompetentsiyalari doirasidagi imkoniyatlarini oshirishga ko‘maklashadigan topshiriqlarni bera oladi;

- qo‘l ostidagi pedagog-xodimlarning kasbiy va shaxsiy rivojlanishini tahlil qilish uchun muntazam ravishda ular bilan uchrashib turadi;

- vertikal hamda gorizontal kasbiy o‘rish (karyera) va komillikka yo‘naltirilgan xatti-harakatlar ko‘lamini kengaytiradi;

- qo‘l ostidagi pedagog-xodimlarning ilmiy va ilmiy-pedagog faoliyatda muvaffaqiyatga erisha olishlariga ishonch bildiradi.

U 2. Atrofdagilarga ta’sir o‘tkazish – rahbarning o‘z g‘oyalari, maqsadlari, loyihalari va qarorlariga hamfikir va qo‘llab-quvvatlovchilarni topa olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- kafedra, bo‘lim, fakultet, qolaversa OTM darajasidagi har tomonlama hisoblanadigan foydali qarorlar loyihasini yarata oladi;

- qo‘llab-quvvatlashlariga tayanish maqsadida boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga atrofdagilarni jalb qiladi;

- kelishuvga erishish maqsadida muqobil qarorlarni taklif etadi va fikr almashadi;

- vaziyatning barcha qatnashuvchilari uchun foydali qarorlarni topadi va taklif qiladi;

- ekspertlarni yoki uchinchi tomonni boshqalarga ta’sir o‘tkazishga qiziqtiradi;

- atrofdagilarga ta’sir ko‘rsatishning boshqa bilvosita usullarini o‘ylab chiqadi;

- ijtimoiy kutilmalarni amalga oshirish va kutilgan natijaga erishish ehtimolligini oshirish maqsadida, voqealar rivoji va qatnashuvchi shaxslar holatini hisobga olgan holda vaziyatni qaror toptiradi;

- muntazam ravishda atrofdagilarda yaxshi taassurot qoldirishga harakat qiladi;

- haqiqatda qaror qabul qiladigan odamlarni, shuningdek, o‘ziga ta’sir o‘tkaza oladiganlarni ajratadi va bor kuchini o‘shalarga safarbar etadi yoki yo‘naltiradi;

- axborot, intellekt, karyera, biznes muloqot va yordamning boshqa turlarini namoyon qila oladigan shaxslar bilan muomala o'rnatishga harakat qiladi;

- atrofdagilarning shaxsiy hayotlari (masalan, qiziqishlari, xavotirlari, oilasi, do'stlari) bilan qiziqadi va ular bilan yaxshi munosabatlar o'rnatadi.

6.2. Maxsus kompetentsiya – bu boshqaruvchining professional xatti-harakatlarni mustaqil tarzda bajarishga tayyorlanish va o'z mehnati natijalarini baholay olish qobiliyati (3.6-rasmga qarang).

M 1. Tashabbuskorlik – rahbardagi yuqori bo'g'indan tegishli ko'rsatmalar olish yoki kuchli zarurat tug'ilgunga qadar nima ish qilish kerakligini oldindan ko'ra olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- murakkab vaziyat yuzaga kelishini oldindan ko'rib, nima qilish va qanday yo'l tutish kerakligini biladi, undan buni so'rashlarini kutib o'tirmaydi;

- zaruriy hollarda pedagog-xodimlar majburiyatlarini qonunchilik doirasida maqbullashtirishni hamda vakolatlarni to'g'ri taqsimlashni amalga oshiradi;

- yosh pedagoglarning kasbiy shakllanishi, kasbiy kamoloti va mahoratni egallashi uchun olib boriladigan chora-tadbirlar nazarda tutiladigan shaxsning kasbiy shakllanishi psixoprofilaktikasini yo'lga qo'yadi;

- quyi bo'g'in rahbarlari yoki soha mutaxassislarining ta'lim xizmat bozorida istiqbolni (kelajak kasblarini) qanday tasavvur etayotganliklariga qiziqadi;

- tashkiliy boshqaruv tamoyillari asosida konkret vaziyatda ishni talab qilinganidan ko'ra ortiqroq qilib yoki muddatidan oldin bajaradi;

- TXB talab-taklifi asosida voqea-hodisalar mazmunini o'zgartirish uchun mustaqil qadam tashlaydi.

M 2. Tadbirkorlik qobiliyati – rahbarning foydali imkoniyatlarni qidirish, topish va biznes maqsadiga erishishda tavakkalchilikka tayyor turish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- OTM missiyasidan chiqmagan holda foydali imkoniyatlarni sezadi va qo'ldan boy bermaydi;

- ilmiy va ilmiy-pedagog salohiyatni oshiruvchi, bo'lim, fakultet, kafedra uchun yangi imkoniyatlar eshigini ochishi mumkin bo'lgan

TXBning talab-takliflari, ya'ni pullik xizmat, xo'jalik shartnomalaridan doimiy xabardor bo'lib turadi;

- gorizontal boshqaruv kontekstida ilgarilash, qo'l ostidagilarning qo'shimcha daromad bilan ta'minlash yo'lidagi biznes-reja (pullik xizmat, xo'jalik shartnomasi, loyihalar tanlovi)ni amalga oshirish uchun tavakkalchilik qilishga tayyorlanib boradi;

- salohiyatli buyurtmachilar, sohaning professionallari va hamkorlarga yangidan-yangi kelishuvlarni taklif qiladi;

- qo'l ostidagi pedagog-xodimlarning tadbirkorlik xulq-atvorini qo'llab-quvvatlaydi.

7. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos ijtimoiy-madaniy kompetentsiyalar klasteri.

Ijtimoiy-madaniy kompetentsiya – bu rahbarning ishbilarmonlik madaniyati (ta'lim muassasasini odob-axloq kodeksi, normalari va qadriyatlari) yordamida o'z shaxsiy madaniyati (xulq-atvori)ni boshqarish qobiliyatiga egaligi.

IM 1. Ta'lim muassasasi jamoasida ishlash ko'nikmalarini tarbiyalash – fakultet/bo'lim rahbari/boshlig'ining guruhni birgalikda ishlashga o'rgatishi orqali o'z qiziqishi, ko'nikmasi va muvaffaqiyatini namoyish eta olish kompetentsiyasi.

Jamoa a'zosining xulq-atvori

Jamoa a'zosi:

- fakultet/bo'lim jamoasidagi boshqa a'zolarining g'oyalarini eshita oladi;

- fakultet/bo'lim jamoasidagi boshqa a'zolarining taklif va g'oyalarini qo'llab-quvvatlaydi hamda madaniyatning gumanistik komponentini namoyon qiladi;

- fakultet/bo'lim jamoasidagi boshqa a'zolar bilan o'z muammolarini ochiq-oydin bo'lishadi;

- o'z noroziligini konstruktiv ravishda ifoda etadi, madaniyatning tarbiyaviy komponentini namoyon qiladi;

- fakultet/bo'lim jamoasidagi boshqa a'zolarining yutuqlarini qo'llab-quvvatlaydi;

- fakultet/bo'lim jamoasidagi boshqa a'zolar bilan o'z fikrlarini adolatli va konstruktiv bo'lishadi;

- fakultet/bo'lim jamoasidagi barcha a'zolar manfaatini qo'llab-quvvatlaydigan boshqaruv qarorlari uchun kurashadi;

- kasbiy bilim va tajribalarini fakultet/bo'lim jamoasining boshqa a'zolari bilan bo'lishadi;

- bilim va tajribaga ega bo'lish maqsadida fakultet/bo'lim jamoasi tarkibida ishlash imkoniyatlarini qidiradi;

- fakultet/bo'lim jamoasining boshqa a'zolari bilan munosabatlarni o'rnatish va mustahkamlash maqsadida ularga o'z yordami hamda professional ma'lumotlarni taklif qiladi.

Fakultet/bo'lim rahbari/boshlig'i yoki jamoa yetakchisining xulq-atvori.

Jamoa yetakchisi:

- pedagog-xodimlarga fakultet/bo'lim jamoasida ijodiy ishlash imkoniyatlarini yaratib beradi va ishbilarmonlik madaniyatning huquqiy komponentini ko'rsata biladi;

- har bir pedagog-xodimni jamoa faoliyatida faol ishtirok etishga chaqiradi, shaxsiy madaniyatning gnoseologik komponentini namoyon qiladi;

- boshqa bo'limlar yoki fakultetlar bilan professional hamkorlikni tashkil etadi, madaniyatning gumanistik komponentini namoyon qiladi;

- fakultet/bo'limning har bir a'zosi bir-biri bilan adolatli muomalada bo'lishayotganini nazorat qilib boradi;

- professional hamkorlikda ishlashni muvofiqlashtiruvchi xulq-atvorni tan oladi va uni rivojlantiradi, ishbilarmonlik madaniyatining baholovchilik komponentini namoyon qiladi.

IM 2. O'zgarishlarni boshqarish – rahbardagi ta'lim muassasasining samaradorligini oshirish uchun zarur bo'ladigan o'zgarishlar va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlay olish, tashkiliy o'zgarishlarni tatbiq qilish, homiylik qilish hamda islohotlarning muvaffaqiyatli kechishida qo'l ostidagilarga yordam berish qobiliyati.

Fakultet dekani/bo'lim boshlig'i, kafedra mudiri yoki yetakchining xulq-atvori.

Dekan/bo'lim boshlig'i, kafedra mudiri yoki yetakchi:

- innovatsion qarorlar ishlab chiqish ustida qo'l ostidagilar bilan birgalikda ishlaydi;

- xo'jalik shartnomasi (pullik xizmat), professional hamkorlik, intensiv kurs yoki malaka oshirishning yangi yo'nalishlarini yaratishga boshchilik qiladi;

- butun ta'lim muassasasi yoki fakultetning biror bo'limi (kafedrası)ning istiqbol rivojlanish yo'nalishini tanlashga ta'sir ko'rsatishda barcha imkoniyatlardan foydalanadi;

- tashkiliy o'zgarishlar vaqtida pedagog-xodimlarning, pirovardida qanday yo'l tutishlariga to'g'ri kelishini aniq va ravshan tushunishlariga yordam beradi;

- tanaffuslar (muloqot, o'qitish, trening, ommaviy yoki korporativ tadbirlar)ni boshqarish bilan bog'liq faoliyatning turli-tuman bo'lishini qo'llab-quvvatlaydi va tatbiq etadi;

- o'zgarishlarni bosqichma-bosqich tatbiq etishni rejalashtirish va boshqarishning aniq "yo'l xarita"ni ishlab chiqadi;

- sezilarli o'zgarishlar bilan bog'liq xavotirlarni yengishda alohida xodim yoki kafedra jamoasidan o'z yordamini ayamaydi;

- fakultet/kafedra jamoasiga ijodiy fikrlash va muammolarni yechish jarayonida yangicha uslub, tuzilma, tizim va yondashuvlarni tatbiq etishda yordamlashadi.

IM 3. Mehnat sifatini boshqarish – rahbardagi o'zi va qo'l ostidagilarning butun professional faoliyati mas'uliyatini o'z zimmasiga ola bilish, aniq maqsad va istiqbolni belgilash xususiyati.

Pedagog-xodimning xulq-atvori

Professor-o'qituvchi yoki xodim:

- kafedra mudiri/bo'lim boshlig'i bilan birgalikda konkret, haqqoniy, ammo murakkab maqsadlarni oldiga qo'yadi va unga erishish reja (grafigi)ni ishlab chiqadi;

- kafedra mudiri/bo'lim boshlig'i bilan birgalikda undan nima kutilayotgani va bunga qanday erishish mumkinligini aniqlashtirib oladi;

- ishni samarali bajarish uchun kerak bo'ladigan ta'lim, axborot va resurslar doir yangi ma'lumotlarga ega bo'lishda kafedra mudiri/bo'lim boshlig'ining yordamiga tayanadi;

- ishni samarali bajarish uchun kerak bo'ladigan ta'lim, axborot va resurslarga kabi ma'lumotlar bilan kafedra mudiri/bo'lim boshlig'ini o'z vaqtida ta'minlab boradi;

- ish jarayonida birga ishlaydigan hamkasblaridan ham, kafedra mudiri/bo'lim boshlig'idan ham bir xildagi munosabatni kutadi;

- aniq maqsadlar va ularga erishish muddatlarini o'z ichiga olgan kasbiy o'sish (karerogramma)ning shaxsiy rejasini tuzib chiqadi;

- ayni paytdagi yoki kelajakdagi ishning samarali bajarilishi uchun zaruriy kasbiy sifat (ZKS)lar darajasini sezilarli oshirishni yo'lga qo'yadi.

Dekan/bo'lim boshlig'i, kafedra mudirining xulq-atvori.

Dekan/bo'lim boshlig'i, kafedra mudiri:

- professor-o'qituvchi/xodimlarning aniq maqsad va mas'uliyatga ega ekanliklarini tekshirib turadi;

- qo‘l ostidagilar bilan birgalikda mehnat sifatining konkret o‘lchamlarini kelishib oladi va o‘rnatadi;

- professor-o‘qituvchi/xodimlarning maqsadga erishishga harakat qilishlarini qo‘llab-quvvatlaydi;

- rasmiy va norasmiy usullar yordamida professor-o‘qituvchilar/xodimlar faoliyatidagi o‘zgarishlar haqida doimiy xabardor bo‘lib turadi;

- ishning ma‘lum bosqichi tugashi bilan, uning bajarilishi bo‘yicha ijobiy yoki tuzatuvchi fikrlar kiritadi;

- ta‘lim-tarbiya sifati bilan bog‘liq muammolar yuzaga kelgan sharoitlarda tez va aniq qarorlar qabul qiladi hamda professor-o‘qituvchilar/xodimlarga ulardan qachon va qanday natija kutilayotgani xabarini beradi.

IM 4. Istiqbolli kreativ fikrlash – bu rahbardagi boshqaruv vaziyati natijasi, ochilmagan qirralarni topa olish va shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan mavhum holatlarga tayyor turish uchun zarur bo‘lgan chora-tadbirlarni ko‘rish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni ko‘zdan qochirmaydi va ularni yechish bo‘yicha bir necha rejalarni oldindan tuzib chiqadi;

- TXBdagi va OTMdagi tendensiyaning hisobga olgan holda, rejalarni shunday tuzadiki, uchrashi mumkin bo‘lgan muammolar va imkoniyatlarning hech birini e‘tibordan qochirmaydi;

- vaziyatning natijasini oldindan sezadi va tegishli rejalar tuzib boradi;

- alohida pedagog-xodimlar yoki akademik guruhlarining vaziyat yoki axborotga bo‘lgan javob reaksiyasini nazarda tutadigan tegishli rejalarni oldindan ishlab chiqadi.

IM 5. Konseptual fikrlash – rahbardagi yaxlit, mavhum va nazariy fikrlash yordamida samarali yechimni topa bilish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- bir-biriga aloqador bo‘lmagan, mutlaqo turlicha vaziyatlar o‘rtasidagi bog‘liqlikni topa oladi;

- murakkab vaziyatda asosiy muammolarni ajratib oladi;

- vaziyatning tizimli ko‘rinishini aks ettiradigan diagramma va grafiklarni tuzadi;

- vaziyatni tushuntirib berishda analogiya va metaforalardan foydalanadi;

- konkret vaziyatni tushuntirishda kerakli nazariyalarni o'z vaqtida qo'llaydi.

IM 6. Yangiliklarni madaniylashtirish – rahbardagi oliy ta'lim tizimi uchun yangi, mukammal uslub, xizmat, metodika yoki texnologiyalarning yaratilishi, ishlab chiqilishi va kirib kelishiga homiylik qilish hamda qo'llab-quvvatlay olish qobiliyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- yangi ta'limiy dastur yoki xizmat turini mustaqil yaratadi;
- yangi boshqaruv uslubi yoki yondashuvini mustaqil ishlab chiqadi;
- yangi ta'lim dastur, tarbiya texnologiyasi, pullik xizmat, boshqaruv, o'qitish, tarbiyalash uslublari yoki metodologiyasini ta'lim-tarbiya jarayoniga tatbiq etadi;
- kreativ yondashuv, uslub va texnologiyalarni taklif qiladi;
- ta'lim dasturlarini intensiv, sifatli va kam xarajatli o'quv jarayoniga tatbiq etish usulini yaratadi;
- innovatsiyalar yaratish uchun hamkasblar bilan tinimsiz ish olib boradi.

IM 7. Natijani mo'ljalga olish – rahbarning o'zi yoki jamoasi ishidan kutilayotgan natijaga butun e'tiborini qaratishi, murakkab, lekin erishsa bo'ladigan maqsadlarni oldiga qo'yishi, butun kuchini shunga sarflashi, maqsadga va hatto undan ortig'iga erisha olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- qiyin, ammo erishsa bo'ladigan maqsadlarni oldiga qo'yadi;
- ilmiy konferensiya va amaliy loyihalar uchun maqsadni aniq shakllantiradi;
- o'zgarishlar bilan bog'liq har qanday qiyinchilikda ham ishonchni yo'qotmaydi;
- erishilgan natijalarni tahlil qilish hamda baholashning usul va mezonlarini o'ylab topadi;
- missiyaga erishishning uzluksiz va izchil chora-tadbirlarini taklif etadi;
- ishni sifatli tugallash va muammoni barataraf etish uchun "tish-tirnog'i" bilan kurashadi.

IM 8. Moslashuvchan, qayishqoq bo'lish – bu rahbardagi boshqaruv faoliyatining yangi bo'g'inlariga moslashuvchan bo'lish, sevimli boshqaruv uslubini zamonaviylashtirish (konsultativ, partisipativ)ga tayyor turish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- nafaqat o'z boshqaruv faoliyatiga, balki quyi va yuqori bo'g'in "hamkasb"lari ishiga ham munosib bo'ladi;

- ta'lim muassasasining yangi tuzilmasi, boshqaruv usuli va texnologiyalariga xayrixohligini bildiradi;

- o'z boshqaruv bo'g'ini darajasida dastlabki strategik harakat muvaffaqiyatsiz chiqsa, tezkorlik bilan boshqasini tanlay oladi;

- muqobil yondashuv to'g'ri ekanligiga dalillar yetarli bo'lsa, amaldagi boshqaruv uslubidan osonlikcha voz kecha oladi;

- fakultet/bo'limning istiqbol rejalarini ishlab chiqishda, nizoli vaziyatlarni bartaraf etishda konsultativ boshqaruv uslubidan, pedagog-xodimlarga nisbatan individual munosabatlarda partisipativ boshqaruv uslubidan o'rinli foydalanadi.

8. OTM o'rta bo'g'in rahbariga xos autopsixologik kompetentsiyalar klasteri.

Autopsixologik kompetentsiya – bu rahbardagi shunday malakalar majmuiki, ular boshqaruvchini o'z kasbiy hamda shaxsiy sifatlarini diagnostikalash, ya'ni o'zini-o'zi diagnostika qilish, o'zini-o'zi tuzata olish (korrektsiyalash), o'zini-o'zi takomillashtira olish, o'ziga-o'zi motivatsiya bera olish, har qanday ma'lumotdan samarali foydalana olish, psixolingvistik kompetentsiyalar bilan bog'liq qobiliyatdir.

A 1. Qo'l ostidagilarga yondashuv – rahbarning pedagog-xodim va talabaning talabini qondirishdan manfaatdor ekanligini ko'rsata olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- qo'l ostidagilarning muammolarini tez va samarali hal etadi;

- qo'l ostidagilarning natijadan qanchalik darajada qoniqayotganligini aniqlash maqsadida, ular bilan suhbat o'tkazadi;

- qo'l ostidagilarga, ularning talablarini qondirish uchun birgalikda hamkorlik qilishga tayyorligini bildiradi;

- qo'l ostidagilarning qoniqish darajasini o'lchash va aniqlash usullarini topadi hamda ijobiy ta'sir qilish yo'li (muomala manyorasi)ni yaratadi.

A 2. Diagnostik ma'lumotlarni yig'ish – boshqaruvchining vaziyatga aniqlik kiritish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni bilish, bunday ma'lumotlarni tegishli manbalar yordamida qidirishni amalga oshira olish (savolni shunday berish kerakki, ma'lumotni bo'lishishni xohlamagan inson ham javob berganini o'zi bilmay qolsin) kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- vaziyatni aniqlashtirish va qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan maxsus ma'lumotlarni tan oladi;
- ko'plab manbalarga murojaat qilgan holda katta miqdorda ishonchli ma'lumotlarni topadi;
- zarur bo'lganda hamkorlar uchun sun'iy dalillar keltiradi;
- pedagog-xodimlardan ishlar qanday ketayotganini bilish, ularning muammolarini eshitish maqsadida tez-tez xabar olib turadi;
- qo'l ostidagilar bilan, ular o'z harakat rejasini qanchalik yaxshi tuzishganligini baholash maqsadida suhbatlashib turadi;
- vaziyatga oydinlik kiritish maqsadida savollar beradi;
- har bir bo'lim yoki fakultet a'zosining fikrini so'raydi;
- muammoni oydinlashtirish, ma'lumotni qo'lga kiritish uchun bilimdon (dono) odamlarni topa oladi.

A 3. Vijdonlilik – rahbardagi o'zining va o'zganing ishi to'liq bajarilgani, ma'lumotlar esa tekshirilganiga ishonch hosil qilish, taqdimot (prezentasiya) va konferensiyalarga qattiq tayyorgarlik ko'rish, boshqa hamkasblar bilan birgalikda shartnomalar hamda majburiyatlar to'liq bajarilayotganini kuzatib borish kompetentsiyasi.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- bajarilgan ish sifatini tekshirishning o'z uslubini yaratadi;
- ish sifatini kuzatib boradi;
- ma'lumotlarni tekshirib boradi;
- o'zi va o'zgalarning ishiga aniqlik kiritish maqsadida tekshirib turadi;
- bo'lim/fakultetning ishdagi o'sishni yoki ma'lumotlarni tekshirish tizimini ishlab chiqadi va tatbiq etadi;
- boshqa foydalanuvchilar uchun zarur materiallar yoki ma'lumotlarni yig'adi va tashkil etadi;
- pedagog-xodimlarning, ma'lumot markazi boshqaruvchisini va boshqa hamkasblar hisobotlaridagi ma'lumotlar aniqligini sinchiklab tekshiradi va ko'rib chiqadi.

A 4. Qat'iyatlilik – bu boshqaruvchidagi murakkab qarorlarni tezlikda qabul qila olish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o'rta bo'g'in rahbari:

- vaqt chegaralangan, murakkab yoki noma'lum vaziyatlarda qaror qabul qilishga tayyor turadi;
- boshi berk ko'chaga kirib qolgan muammoni hal etish, vaziyatdan chiqib ketish uchun qilingan qarorning kafolatini va guruhga boshchilik qilishni o'z zimmasiga oladi;

- murakkab qarorlar qabul qiladi (pedagog-xodim bilan mehnat shartnomasini bekor qilish, talabalar safidan chiqarish, tavakkalchilikka asoslangan bitimlardan voz kechish).

A 5. O‘ziga ishonch – rahbarning o‘z g‘oyalari va muvaffaqiyat qozonish imkoniyatlariga ishonchi hamda yuqori mavqei(pozitsiya)dagi shaxs oldida mustaqil lavozimni egallashga tayyor turish xususiyati.

Ushbu kompetentsiyaga ega o‘rta bo‘g‘in rahbari:

- maqsadlarga erishishdagi o‘z imkoniyatlariga ishonadi;
- zaruriy hollarda adolat mezonlariga asoslanib, haq bo‘lgan pedagog-xodim yoki kafedra a‘zolarini qo‘llab-quvvatlay biladi;
- murakkab boshqaruv masalalari yechimida o‘z kuchiga to‘la ishonch bilan yondashadi.

Umuman olganda keng qamrovli olib borgan izlanishlarimiz asosida OTMlari o‘rta bo‘g‘in rahbari psixologik kompetentligini optimallashtirishning kompleks modelini yaratishda “OTM marketing xizmatlari bo‘limi” rahbari va xodimlari tomonidan amalga oshirilayotgan xizmat turlarini takomillashtirishga qaratilgan mualliflik konsepsiya ishlab chiqildi.

Shuningdek, empirik tadqiqot dasturiga muvofiq, rahbar psixologik kompetentligini modellashtirishning konseptual ijtimoiy-psixologik tahlili orqali bir qator yangi modellar ishlab chiqildi. Modellarga asoslanuvchi rahbar kompetentsiyalari klasterlari turkumlandi va ijtimoiy-psixologik sharhlandi.

OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarlarining professional qobiliyatlaridagi kuchli va kuchsiz tomonlari diagnostika qilinganda quyidagilar aniqlandi (3.15-jadvalga qarang). Natijalar 40 nafar bo‘lim boshlig‘i va 22 nafar fakultet dekanining javoblari asosida tahlil etildi. Aniqlanishicha, yuqori yuklamali professional qobiliyatlar sifatida: kasbiy bilim va malaka, ijtimoiy-kommunikativ bilim, shaxsiy individual qobiliyatlar muhim ahamiyat kasb etdi.

**OTM o'rta bo'g'in rahbarlari
professional qobiliyatining kuchli jihatlari (n=62)**

Qobiliyatlar	Bo‘lim boshlig‘i n=40		Fakultet dekani n=22	
	Kuchli tomonlar / +			
	M ₁ ±m ₁	t	M ₁ ±m ₁	t
Kasbiy bilim va malaka	33,1±0,10	2,50	23,4±0,27	2,41
Ijtimoiy-kommunikativ bilimlar	27,0±0,09	2,10	34,1±0,24	4,12
Shaxsiy individual qobiliyatlar	31,8±0,12	1,38	21,0±0,22	1,24
Rahbarlik qobiliyati	36,1±0,10	4,23	39,1±0,21	4,14
Intellectual qobiliyat, ishchi usullar	28,0±0,13	1,32	17,0±0,33	0,21
Boshqa qobiliyatlar	18,1±0,24	2,14	20,1±0,37	1,21

Har ikkala guruh a'zolarining kuchli tomonlari sifatida "rahbarlik qobiliyati" (mos ravishda: 36,1 $\pm$ 0,10; t=4,23 va 39,1 $\pm$ 0,21; t=4,14) yuqori yuklama professional qobiliyat sifatida namoyon bo'ladi. Shuningdek, keyingi o'rinlarda "bo'lim boshliqlari" guruhi a'zolari uchun "kasbiy bilim va malaka"ga egalik (33,1 $\pm$ 0,10; t=2,50); "fakultet dekanlari" guruhida esa "ijtimoiy-kommunikativ bilim"donlik (34,1 $\pm$ 0,24; t=4,12) muhim ahamiyatga ega hisoblanar ekan.

Aniqlanishicha, (3.16-jadvalga qarang), har ikkala guruh respondentlari "o'z-o'zini boshqara olmaslik" xislatini boshqaruvchilik ko'nikmasini shakllanishiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi mezon sifatida baholashar ekanlar. Chunki OTM o'rta bo'g'in rahbarida bunday xislatning mavjudligi yoki qisman shakllanganligi, uning boshqaruv faoliyatini hayajon va zo'riqishlar asosida tashkil bo'lishini ta'minlaydi. Bunday sharoitda xulqda aniq maqsadning yo'qligi nafaqat bo'lim/fakultet jamoasi faoliyatiga, balki OTM o'rta bo'g'ini rahbarining sog'ligiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Shuningdek, "Bo'lim boshliqlari" guruhi a'zolarining baholashlaricha, "shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi" hamda "shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi" xislatlar ham kasbiy kompetentlik shakllanishiga ta'sir ko'rsatuvchi salbiy omillar vazifasini o'taydi. Chunki, rahbar qaysi bo'g'in rahbari bo'lmasin doimo qaror qabul qilish vaziyatida bo'ladi. Vaholanki, qaror samarasi shaxsiy qadriyatlar,

kasbiy va hayotiy tamoyillarga asoslanadi, ularning shakllanganligi oʻrta boʻgʻin rahbari faoliyatining mazmunini tashkil etadi (3.16-jadvalga qarang).

3.16-jadval.

Psixologik kompetentlikni shakllanishiga toʻsiq boʻluvchi shaxs sifatleri reytingi

№	Shaxs xislatlari	Boʻlim boshligʻi n=40	Fakultet dekani n=22
1	Oʻz-oʻzini boshqara olmaslik	40,0	50,0
2	Shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi	40,0	20,0
3	Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi	36,7	13,3
4	Kamolotga intilishning yoʻqligi	20,0	50,0
5	Muammoni yecha olmaslik	50,0	10,0
6	Ijodiy yondoshuvning yetishmasligi	20,0	20,0
7	Qoʻl ostidagi xodimlarga taʼsir etolmaslik	50,0	50,0
8	Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik	33,3	23,3
9	Boshqaruv malakasining sustligi	50,0	26,7
10	Qoʻl ostidagi xodimlarga mehnat malakasini shakllantira olmaslik	50,0	43,3
11	Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat	16,7	16,7

Masalan, OTTdagi zamonaviy boshqaruv – samaradorlik, talaba imkoniyatlarini ochishga koʻmak, taʼlim muassasasiga yangilik olib kirishga moyillik kabi qadriyatlarga asoslanadi. Mustahkam qadriyat va tamoyillarga asoslanmagan oʻrta boʻgʻin rahbari beqarorlik va maqsad yoʻlida irodasizlikni namoyon etadi. Zamonaviy rahbar muhimni nomuhimdan ajrata olishi, mavjud imkoniyatlardan eng maqbulini tanlay bilishi kerak. OTM maqsadini chuqur anglash yoʻlidagi birinchi qadam rahbarning oʻz shaxsiy maqsadlarini yaxshi tushunib yetishidir. Oʻz maqsadini aniq bilgan rahbargina uning faoliyatiga qoʻyilayotgan talablarni jonliq diliga singdira olishi mumkin. Shaxsiy maqsadning noaniqligi universitet (institut, akademiya) manfaati yoʻlidagi maqsadlarni ham anglab olishga xalaqit beradi. Aniq maqsadning yoʻqligi shaxsning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini pasaytiradi va demak, bunday oʻrta

bo'g'in rahbari, o'zga(jumladan, qo'l ostidagi)larning muvaffaqiyatini ham his eta olmaydi.

“Fakultet dekanlari” guruhi sinaluvchilarining qayd etishlaricha, “kamolotga intilishning yo'qligi” xislatini mavjud emasligi o'z ustida ishlashdan bosh tortgan rahbarni qaltis vaziyatdan himoyalashiga, imkoniyat va qobiliyatlarini rivojlantirish ustida ishlamasligiga hamda odat tusiga kirgan xatti-harakatlari doirasidan chiqolmasligiga sababchi bo'ladi.

“Muammoni yecha olmaslik” kabi shaxsiy xislatning yo'qligi, “Bo'lim boshliqlari” guruh a'zolarining fikricha, ayrim o'rta bo'g'in rahbarlarni muammo ustida sifatli, muntazam va aql-zakovat bilan ishlay olmasligiga turtki bo'ladi. Chunki bu xislatning yo'qligi bir vaqtning o'zida rahbarda vazifa maqsadini aniqlash, ma'lumot to'plash, rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish malakasiga ega emasligini yoritib beradi. Shu bois, mazkur toifa boshqaruvchi oldida hal etilmagan masalalar to'planadi va uning muammoni hal etish imkoniyati cheklanib qoladi. Shu bilan bir qatorda har ikkala guruh sinaluvchilarning baholashlaricha o'rta bo'g'in rahbaridagi “ijodiy yondashuv” xislatining yetishmasligi bir qator salbiy munosabatlar shakllanishida muhim omil vazifasini o'taydi. Xususan, innovatsiyaga moyilligi bo'lmagan rahbar yangi g'oyalarni taklif etolmaydi, qo'l ostidagilarga mehnat (faoliyat)ga bo'lgan ijodiy yondashuvni uyg'ota olmaydi. Bunday rahbar tajribadan, bo'lim (fakultet) hayotiga yangilik kiritishdan o'zini chetga oladi yoki yangiliklarga befarq bo'ladi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha yuksak ijodiylik to'siqni yengib o'tishni va qiyinchilikka bardosh berib maqsadga intilishni taqozo etadi.

“Qo'l ostidagi xodimlarga ta'sir etolmaslik” ham salbiy holat sifatida baholanib, xislatning shakllanganligini har ikkala guruh respondentlari e'tirof etishgan bo'lib, ularning fikricha, rahbar o'z qo'li ostidagi pedagog-xodimlarga ta'sir etishi lozim. Lekin, ayrim rahbar o'z xodimlariga suyanolmaydi va buning o'rniga ular haqida salbiy fikrda yuradi. Bunday rahbar o'z intilishida muntazam emas, atrofdagilar bilan yaqin muloqotga kirishmaydi va o'z ichki dunyosini yaxshi ifoda etolmaydi.

“Bo'lim boshliqlari” guruhi respondentlari (33,3 foiz) fikricha, “boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmaslik” o'z faoliyatlarini samarali tashkil etishda to'siq bo'lishi mumkin ekan. Chunki, boshqaruv faoliyati samarasi haqida ma'lumotga ega bo'lmas ekan, o'rta bo'g'in rahbari o'z malakasini shakllantira olmaydi. Boshqaruvga nisbatan o'z yondashuvini tahlil etolmaydigan rahbar fikr va topshirig'ini ham

xodimiga tushuntirishi qiyin. Bunday rahbar qo‘l ostidagilari u haqda nima deb o‘ylashi bilan qiziqmaydi. Bu toifa boshqaruvchi o‘z qo‘l ostidagilarini tashabbusga chaqirishi mushkul, ayniqsa, ularga muhim topshiriqlarni berishga qiynalishadi. Yana ushbu guruh vakillarining e’tirof etishlaricha rahbardagi “boshqaruv malakasining sustligi” ham salbiy omildir. Shuningdek, mazkur guruh sinaluvchilari “qo‘l ostidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik” ham salbiy voqeyliklarni yuzaga keltirib chiqaradi. Tajribalardan ko‘rinadiki, har bir rahbar vaqti-vaqti bilan ustoz sifatida qo‘l ostidagi xodimiga ish xususiyatini o‘rgatadi. Pedagog-xodimning professional qobiliyatini rivojlantira olmaydigan rahbar, o‘z bo‘limi (fakulteti) mehnatini yuksak darajaga olib chiqolmaydi. Bu holda professor-o‘qituvchi yoki xodim o‘z mehnati natijasi haqida “ustoz”dan hech qanday fikr eshitmaydi, rahbarning bahosi va tavsiyasi rasmiy tus oladi.

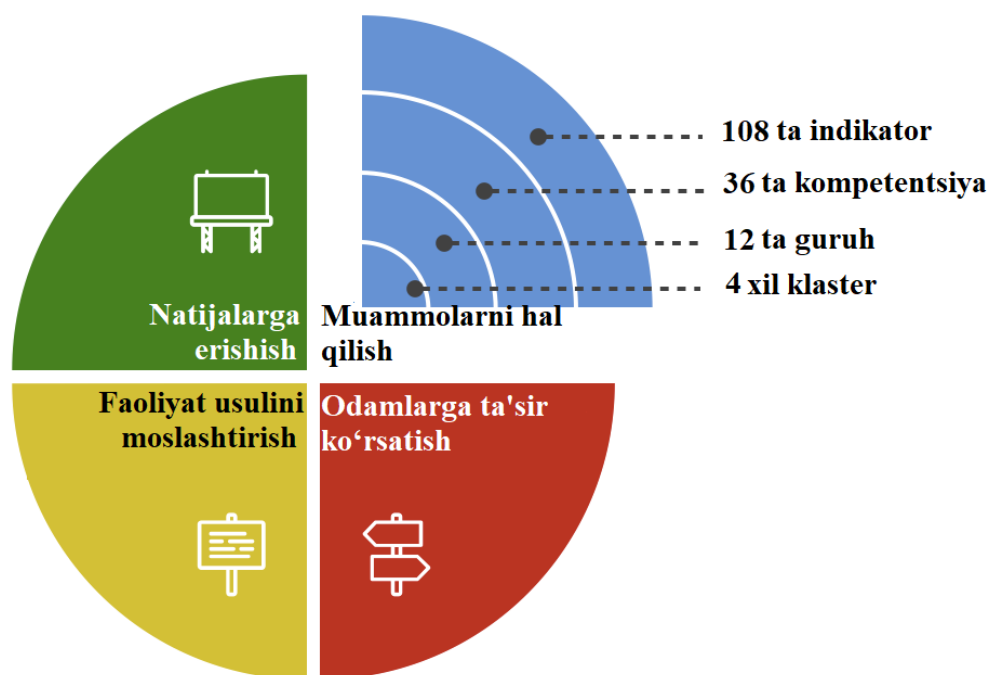
Tadqiqotda ishtirok etgan har ikkala toifa guruh vakillarining baholashlaricha (33,4 foiz), “jamoat tashkil etishdagi sust qobiliyat” maqsadga erishish uchun o‘rta bo‘g‘in rahbaridan pedagog-xodimlar bilan birlashishni va ularning malakasidan foydalanishni taqozo etadi. Fakultet professor-o‘qituvchilari (bo‘lim xodimlari) malakali va unumli jamoaga aylanmasa boshqaruv faoliyati qiyin kechib, ta’lim samaradorligi tushishini yuzaga keltiradi. Shu bois, bunday fakultet (bo‘lim)larda sifatli ta’lim mexanizmlari shakllanmaydi va nosog‘lom muhit hukm suradi.

Xulosa qilib aytganda, psixologik kompetentlikning takomillashuvi bevosita o‘rta bo‘g‘in rahbarlarining o‘z boshqaruv faoliyati muvaffaqiyatiga bergan baholariga, ya’ni oldilarida turgan muammolarni yechishlaridagi shaxsiy imkoniyatlarga va qiyinchiliklarni bosib o‘tishlariga bog‘liqdir. Shu bois o‘rta bo‘g‘in rahbarlari orasida o‘tkazilgan so‘rov natijalariga ko‘ra, 75 foiz rahbarlar o‘z imkoniyatlarini yuqori baholagan bo‘lsalar, 25 foizi o‘z imkoniyatlariga aniq baho berishga ikkilanishgan. Tadqiqot natijalarining ko‘rsatishicha, har ikkala guruh boshqaruvchilarning aksariyat qismi o‘z imkoniyatlari va muvaffaqiyatlarini bir-biriga yaqin hamda o‘xshash baholashdi. Bu esa, bugungi kun rahbarida kelajakdagi faoliyati yuzasidan muvaffaqiyatga erishish motivatsiyasi o‘z imkoniyatlarini ko‘ra bilish va mustaqillikning muhim o‘rin tutishidan dalolat beradi.

§ 3.3. Oliy ta'lim muassasasi o'rta bo'g'in rahbari psixologik kompetentligini optimallashtirishning kompleks modeli

“To‘lqin” (Wave) kompetentsiyalari modeli XXI asrda ishlab chiqilgan bo‘lib, u asosan, post-industrial iqtisodiyot va VUCA³-olami davlatlari dunyosiga juda mos keladi.

Model zamonaviy menejerning qonun doirasidagi barcha biznes vaziyatlarini, rollarini va xulq-atvor standartlarini ta'riflaydi. Modelning faoliyatga ta'siri statistik jihatdan tasdiqlangan bo'lib, psixometriyani ishonchli tarzda tashxislash mumkin bo'lgan kompetentsiyalarini o'z ichiga qamrab oladi.



3.4-rasm. Zamonaviy menejmentdagi “To‘lqin” (Wave) kompetentsiyalari modeli.⁴

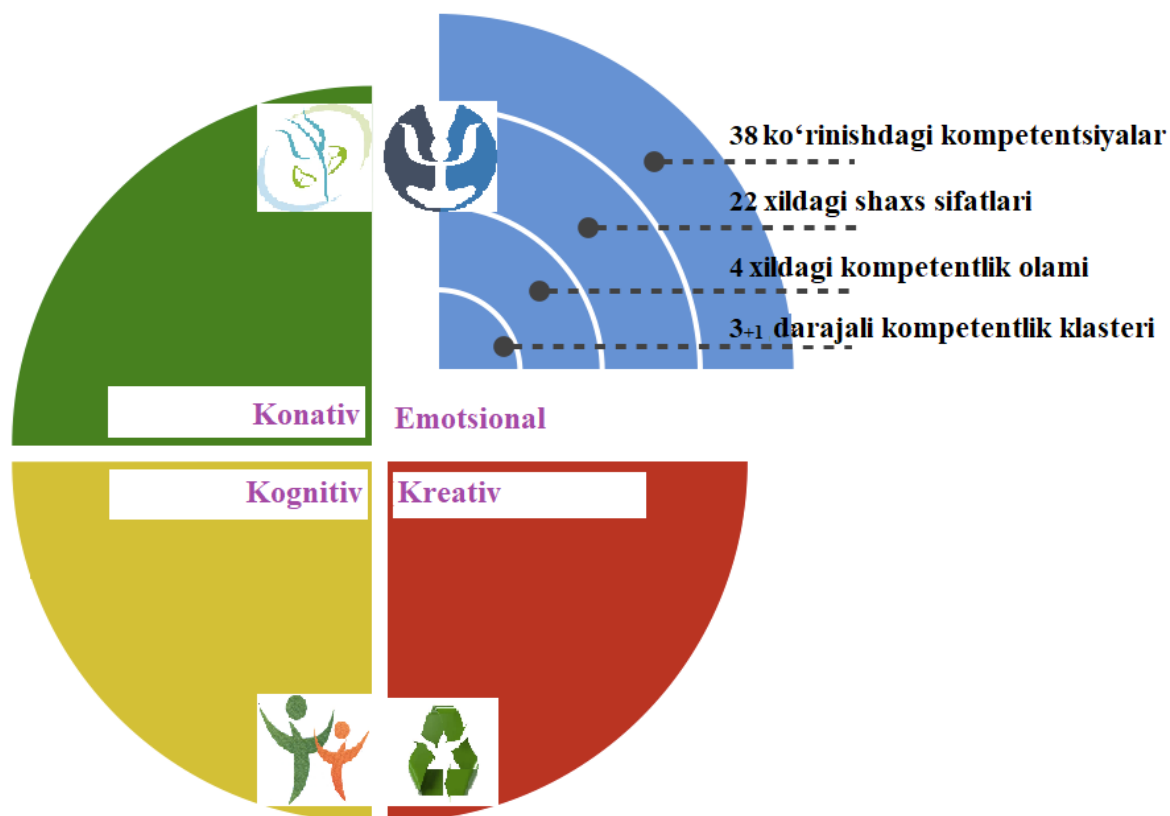
“To‘lqin” (Wave) kompetentsiya modeli bir semantik maydondagi to‘rtta blokda tizimlashgan va uzviylikda tuzilgan to‘rt xil klaster, o‘n ikkita guruh, 36 xildagi kompetentsiyalar va bir yuz sakkizta faoliyatni baholovchi indikator-ko‘rsatkichdan tashkil topgan (3.4-rasmga qarang).

Quyida berilgan rahbarda kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modelida (3.16-jadval va 3.5-rasmlarga qarang) ilmiy tadqiqotlarimiz orqali qo‘lga kiritgan natijalarimizga asoslanuvchi hamda OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarida professionalizmning shakllanishiga xizmat qiluvchi boshqaruvchilar bilan bog‘liq “3+1” darajali kompetentlik; rahbardagi

³ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) – O‘zgaruvchanlik, Noaniqlik, Murakkablik, Har xillik.

⁴ <https://formatta.ru/blog/wave-competency-model> (murojaat sanasi: 15.05.2019-yil)

konativ, emotsional, kognitiv, kreativ kompetentliklari olamiga daxldor 22 xildagi shaxs sifatleri va ularni asoslovchi 38 ko‘rinishdagi kompetentsiyalarning ijtimoiy-psixologik tavsifini keltiramiz. Biz tomonimizdan ilgari surilayotgan “Yangi-to‘lqin” (New-Wave) kompetentsiya zamonaviy boshqaruvdagi intellijent-menejment konsepsiyasiga asoslanadi.



3.5-rasm. Intellijent-menejmentdagi OTM o‘rta bo‘g‘in rahbarining “Yangi-to‘lqin” kompetentsiyalari modeli.

Taklif etilayotgan model o‘rta bo‘g‘in rahbari bir semantik maydondagi to‘rt xildagi psixologik olamini faoliyatda namoyon bo‘lishini tushuntiradi. “3+1” ko‘rinishli bloklarda tizimlashtirilgan kompetentlik klasteri, yuqori darajadagi ikki xil, o‘rta darajadagi yetti xil, quyi darajadagi to‘rt xil psixologik kompetentlik olamiga taalluqli shaxs sifatlarini o‘zida mujassamlashtirgan. To‘qqiz xil ko‘rinishdagi ustuvor shaxs sifatleri o‘rta bo‘g‘in rahbaridagi psixologik kompetentlikning asosi sifatida namoyon bo‘ladi va boshqaruv faoliyati mazmunini tushuntirishda qo‘l keladi (3.5-rasmga qarang).

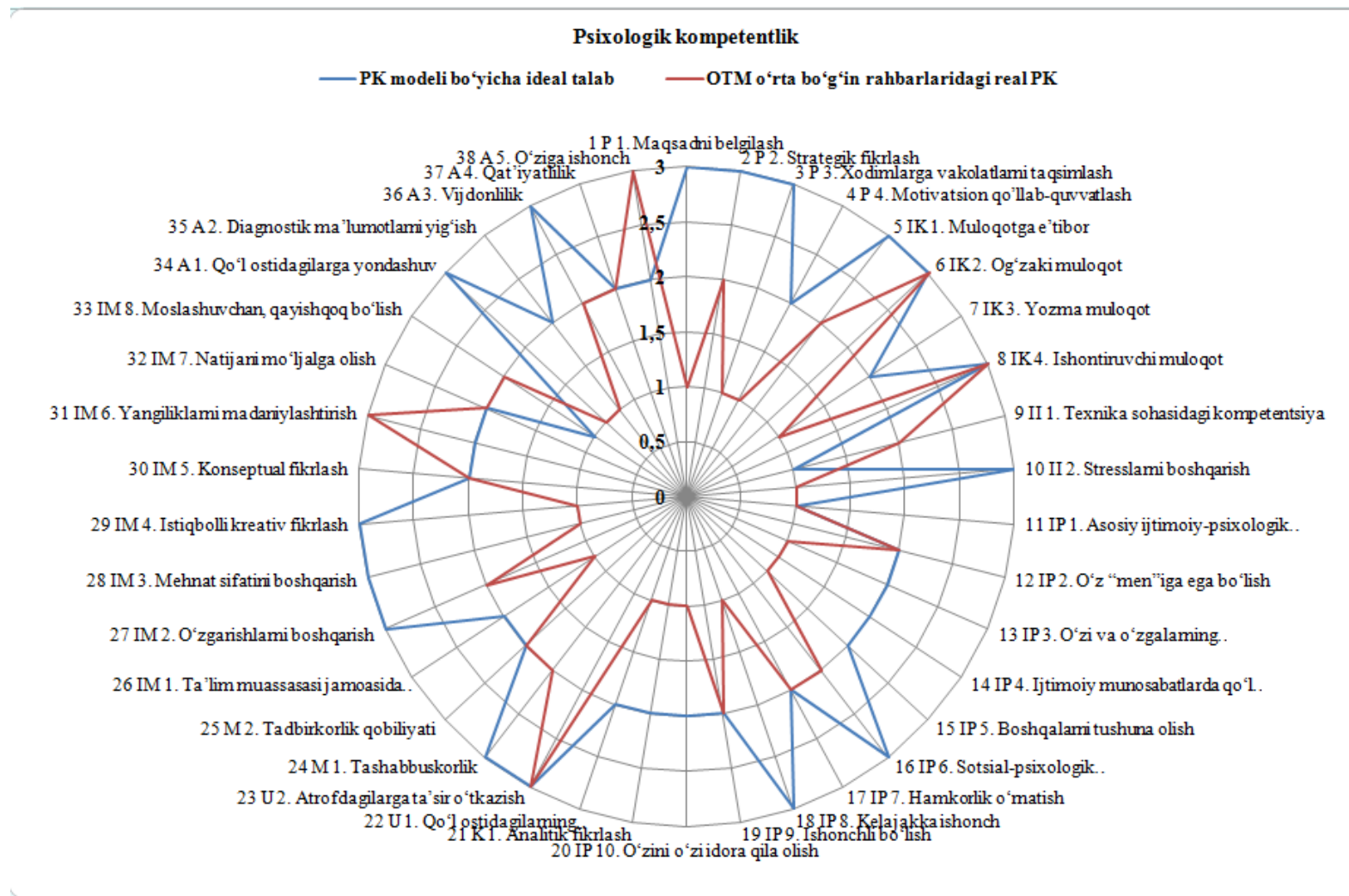
**Rahbarda psixologik kompetentlikni rivojlantirishning
kompleks modeli**

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatlari	T/r	Ustuvor kompetentsiyalar
1. Yuqori darajadagi kompetentlik			
1.	Umumiy his etish	1.	IP 1. Asosiy ijtimoiy-psixologik bilimlarga egalik
		2.	IP 2. O‘z “men”iga ega bo‘lish
		3.	IP 8. Kelajakka ishonch
		4.	U 1. Qo‘l ostidagilarning imkoniyatlarini rivojlantirish
		5.	IM 2. O‘zgarishlarni boshqarish
2.	Tashqi shart-sharoitlar haqida xabardorlik	6.	P 2. Strategik fikrlash
		7.	IP 6. Sotsial-psixologik moslashuvchanlik
2. O‘rtacha darajadagi kompetentlik			
3.	Ijodiy tafakkur	8.	IM 4. Istiqbolli kreativ fikrlash
		9.	IM 5. Konseptual fikrlash
4.	Rejalashtirish va baho	10.	IP 3. O‘zi va o‘zgalarning imkoniyatini to‘g‘ri baholay olish
		11.	IP 4. Ijtimoiy munosabatlarda qo‘l ostidagilar shaxsiy sifatini hisobga olish
		12.	IM 7. Natijani mo‘ljalga olish
5.	Fuqarolarning talab va ehtiyojlariga yo‘nalganlik	13.	A 2. Diagnostik ma’lumotlarni yig‘ish
6.	Boshqaruv nazorati va o‘zaro moslik	14.	P 1. Maqsadni belgilash
		15.	IP 9. Ishonchli bo‘lish
		16.	IP 10. O‘zini-o‘zi idora qila olish
7.	Moliyaviy boshqaruv	17.	M 2. Tadbirkorlik qobiliyati
8.	Texnologiyalarni boshqarish	18.	II 1. Texnika sohasidagi kompetentsiya
		19.	IM 6. Yangiliklarni madaniylashtirish
9.	Xodimlarni boshqarish	20.	P 4. Motivatsion qo‘llab-quvvatlash

T/r	Kompetentlik olami va shaxs sifatlari	T/r	Ustuvor kompetentsiyalar
3. Quyi darajadagi kompetentlik			
10.	Turli-tuman soha xodimlari jamoasini boshqarish	21.	P 3. Xodimlarga vakolatlarni taqsimlash
11.	Nizolarni boshqarish	22.	II 2. Stresslarni boshqarish
		23.	K 1. Analitik fikrlash
12.	Muzokaralarni idora etish va unga ta'sir ko'rsatish	24.	IK 1. Muloqotga e'tibor
		25.	IK 4. Ishontiruvchi muloqot
		26.	A 1. Qo'l ostidagilarga yondashuv
13.	Komandani shakllantirish	27.	IM 1. Ta'lim muassasasi jamoasida ishlash ko'nikmalarini rivojlantirish
+1. Kompetentlikning asoslari			
14.	Og'zaki fikr almashinuvi	28.	IK 2. Og'zaki muloqot
15.	Yozma fikr almashinuvi	29.	IK 3. Yozma muloqot
16.	Muammolarni yechish	30.	A 3. Vijdonlilik
17.	Yetakchilik	31.	M 1. Tashabbuskorlik
18.	Shaxslararo munosabatlarga kirisha olish malakasi	32.	IP 7. Hamkorlik o'rnatish
19.	O'zini-o'zi boshqarish	33.	A 5. O'ziga ishonch
20.	Qayishqoqlik	34.	IP 5. Boshqalarni tushuna olish
		35.	IM 8. Moslashuvchan, qayishqoq bo'lish
21.	Qat'iylik	36.	A 4. Qat'iyatlilik
22.	Sohaga doir faoliyatdagi kompetentlik	37.	U 2. Atrofdagilarga ta'sir o'tkazish
		38.	IM 3. Mehnat sifatini boshqarish

Umuman olganda ushbu model, birinchidan, o'rta bo'g'in rahbarlari uchun zaruriy bilim va sifatlar majmuasini rivojlantirishga qaratilgan o'qitish va tanlab olish tizimini yaratishda, ikkinchidan, belgilangan standartlarga mos ravishda o'rta bo'g'in rahbarlarini oraliq attestatsiyalardan o'tkazishda qo'l keladi (3.11-rasmga qarang).

OTM o'rta bo'g'in rahbarlarining ustuvor sohadagi kompetentsiyalari dinamik tabiatga ega kompetentsiyalari orasidan quyidagilar aniqlandi.



3.11-rasm. OTMlari o'rta bo'g'in rahbarlarining ustuvor sohadagi kompetentsiyalari (psixologik kompetentlik misolida) (Manba: muallif ishlanmasi).

Har qanday oʻrta boʻgʻin rahbari faoliyati samaradorligi dastavval “oʻzgarishlarni boshqarish” kompetentsiyasining shakllanganlik darajasiga bogʻliq. Tadqiqotning koʻrsatishicha, bugungi kunda OTM oʻrta boʻgʻin boshqaruvida rahbarning atrofi(qoʻl osti)dagilarga nisbatan “ishonchli boʻlishi” oʻta qiyin masala.

Sababi, birinchidan boʻgʻin rahbarini qiynaydigan, yaʼni “ishonchli boʻlish” mavqeidan ayiradigan holat – bu OTMning oʻzini-oʻzi boshqaruv imkoniyatining yoʻqligidandir.

Ikkinchidan, oʻrta boʻgʻin rahbari qoʻl ostidagi pedagog-xodimlardagi emotsional toliqishlarni shohidi boʻlib tursa-da, oʻzi ham xuddi shu holatda ekanligi bois “stresslarni boshqarishi” kompetentsiyasini shakllantira olmaydi.

Uchinchidan, OTMning erkin boshqaruvi yoʻqligi yoki koʻp narsa tayanch OTMga bogʻliqligidan sohani rivojlantirishga oid innovatsion gʻoyalar rivojlanmay qolib ketadi. Oʻz-oʻzidan rahbarning “analitik fikrlashi” ham oʻlib boradi.

Toʻrtinchidan, rahbarning qonun doirasidagi “hamkorlik oʻrnatishi” kompetentsiyasi shakllanmay qoladi.

Nihoyat, beshinchidan, oʻzini tushunish darajasidan tashqarida, emotsional toliqish fonida yurgan rahbar qoʻl ostidagi “boshqalarni tushuna olishi” amrimahol sanaladi.

Tadqiqotning shu bosqichida, **Yu. V. Andreyevaning** “Rahbar imidjini shakllantiruvchi uslublarni baholash” metodikasi [109] yordamida qoʻlga kiritilgan natijalarni tahlil qilar ekanmiz, quyidagilarni alohida eʼtirof etish lozim (3.17-jadvalga qarang). Mazkur tadqiqot ishimizga OTMlarida fakultet dekani, dekan oʻrinbosari, boʻlim boshligʻi, kafedra mudiri lavozimiga zaxira kadr sifatida nomzodlikka tanlangan jami 236 nafar respondent ishtirok etishdi. Natijalar ijtimoiy tasavvurlar konsepsiyasiga muvofiq ijtimoiy-psixologik tahlil qilindi.

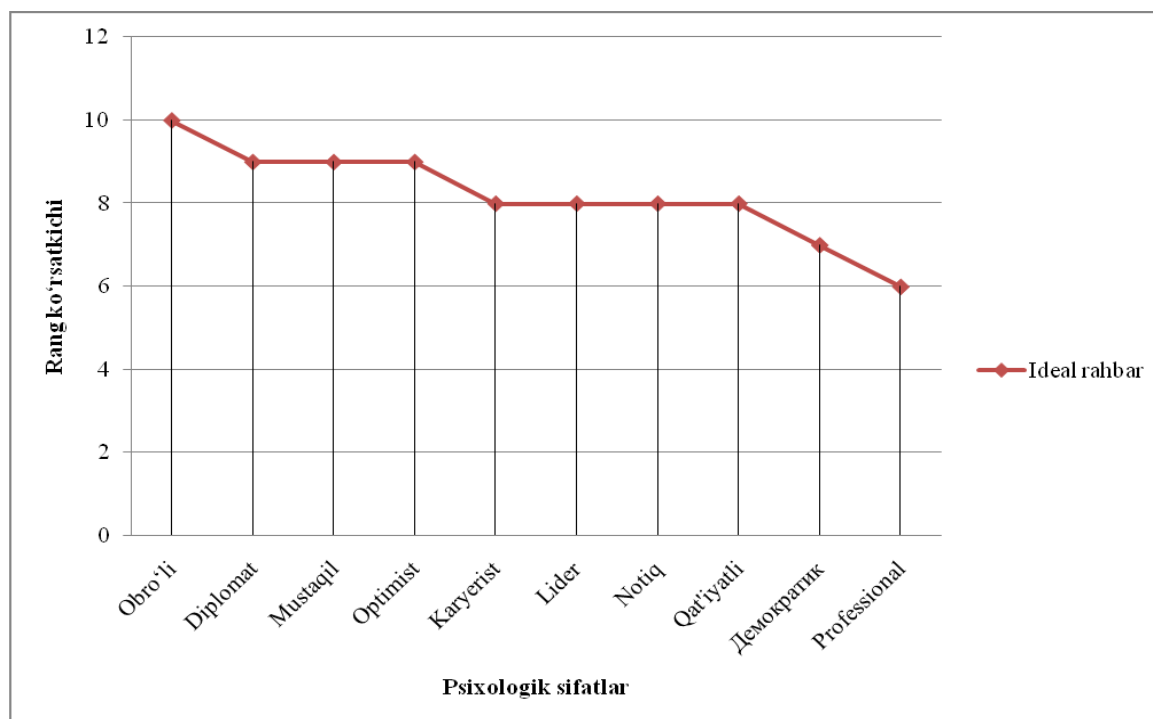
OTMlarning oʻrta va quyi boʻgʻin tizimi rahbarligiga tanlangan zaxira kadrlar orasida boʻlgan ayollar tanloviga koʻra, quyidagi oʻnta sifat “ideal rahbar”ning psixologik kompetentligini asosi boʻlib xizmat qiladi.

3.17-jadval.

Zaxira kadrlarning ideal rahbar haqidagi tasavvurlari (n=236)

№	Tasnif	Ideal rahbar	№	Tasnif	Ideal rahbar
Ayollar tanlovi (n=49)			Erkaklar tanlovi (n=187)		
1.	Obro‘li	10	1.	Diplomat	10
2.	Diplomat	9	2.	Mustaqil	10
3.	Mustaqil	9	3.	Professional	10
4.	Optimist	9	4.	Lider	10
5.	Karyerist	8	5.	Notiq	10
6.	Lider	8	6.	Qat’iyatli	9
7.	Notiq	8	7.	Obro‘li	8
8.	Qat’iyatli	8	8.	Optimist	8
9.	Demokratik	7	9.	Ekstravert	8
10.	Professional	6	10.	Karyerist	8

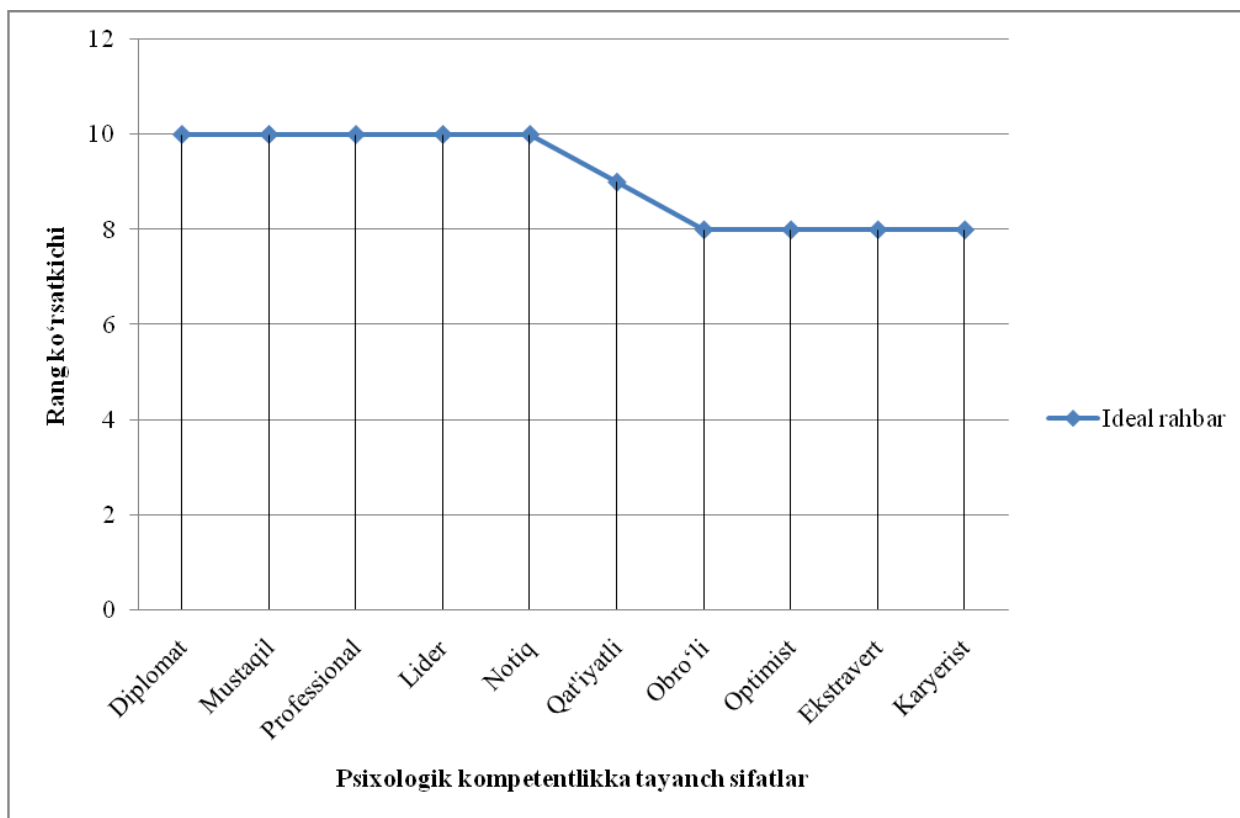
Respondent ayollarning fikricha, obro‘li, diplomat, mustaqil, optimist, karyerist, lider, notiq, qat’iyatli, demokrat, mahoratli shaxsgina bugun ideal rahbar sifatlariga ega hisoblanadi (3.12-rasmga qarang).



3.12-rasm. Zaxira kadr(ayol)larning ideal rahbar haqidagi tasavvurlari. (Manba: muallif tadqiqotlari)

Aniqlanilishicha, OTM oʻrta boʻgʻin rahbarligi lavozimiga tanlanayotgan kadrlar qoʻl ostidagi xodimlar bilan boʻladigan muloqoti jarayonida “notiq”, oʻrta boʻgʻin boshqaruvi faoliyatida “professional”, OTM strategiyasini oʻz boshqaruvi darajasida amaliyotga tatbiq etishdagi emotsional reaksiyalarda “optimist”, fakultet jamoasi (pedagog-xodimlar, talabalar) yoki chiziqli menejment darajasidagi sheriklar bilan boʻladigan muloqotda “mustaqil”, boshqaruv jarayonlari bilan bogʻliq qarorlarni qabul qilishda “qatʼiyatli”, boshqaruv darajasidagi nizolarni bartaraf etishda “diplomat”, yuqori tashkilot (boʻgʻin) rahbarlari bilan kechadigan muomalada ham “lider”, ham “karyerist” ekanliklarini yaqqol koʻrsatishlari lozim. Erkak respondentlarning bu boradagi pozitsiyalari ayol hamkasblaridan koʻp ham farq qilmasa-da, lekin tafovutlar sezilarli holatda. Tadqiqotning koʻrsatishicha, “ideal rahbar” fakultetdagi professor-oʻqituvchilar, texnik xodimlar va talabalar bilan kechadigan muloqoti jarayonida notiqligi, soʻzamolligi bilan ulardan ajralib turishi zarur. Nafaqat fakultet darajasida, balki chiziqli menejment boshqaruvi faoliyatida professional, mahoratli shaxs ekanligini namoyon qila olishi kerak. Fakultetni rivojlantirish, OTM missiyasini amalga oshirish yuzasidan kelib chiqadigan emotsional reaksiyalarida oʻta optimist boʻlishi maqsadga muvofiq sanaladi. Buyurtmachilar, turdosh OTMlardagi hamkasblar bilan muloqotda oʻz fikri va qarashlariga ega mustaqil shaxs ekanligini koʻrsatishi zarur.

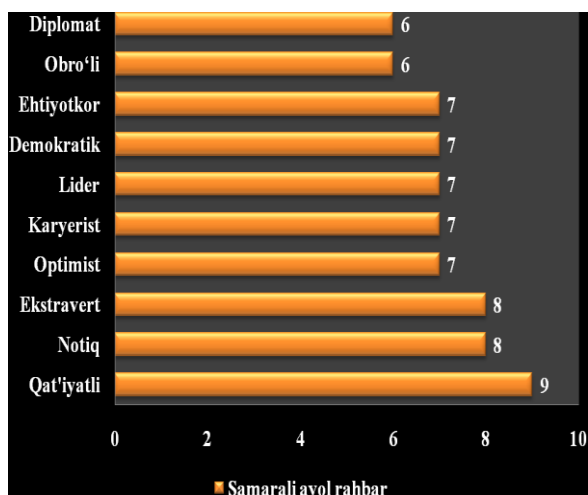
Nafaqat oʻz boshqaruvi darajasida, balki quyi va yuqori boʻgʻin darajasidagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ehtiyotkorlikni chetga surib qoʻyib, oʻta qatʼiyatli boshqaruvchi ekanligini atrofdagilarga sezdira olishi kerak. “Rahbar-xodim”, “pedagog-talaba”, “talaba-talaba” koʻrinishli nizolarni bartaraf etishda muzokara yurita olish qobiliyatini koʻrsatib, diplomat rahbar ekanligini barchaga isbotlashi shart. Oʻzining shijoati, gʻayrati orqali yuqori tashkilot rahbarlari bilan muomalada liderlik sifatlarini yaqqol koʻrsatib, karyerist shaxs ekanligiga ularni ishontirish lozim (3.13-rasmga qarang).



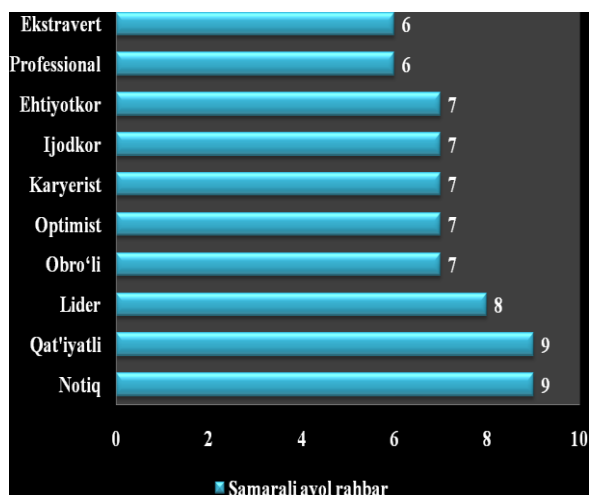
3.13-rasm. Zaxira kadr(erkak)larning ideal rahbar haqidagi tasavvurlari. (Manba: muallif tadqiqotlari)

Fikrimizcha, har ikkala toifa respondentlar tanloviga ko'ra qayd etilgan yuqori rangli sifatlar ichida tizim muammolarini hal qilishda zarur bo'lgan rahbarlik sifatлари kreativlik, ya'ni ijodkorlikning yo'qligi tadqiqotning kutilmagan natijalaridan biri bo'ldi.

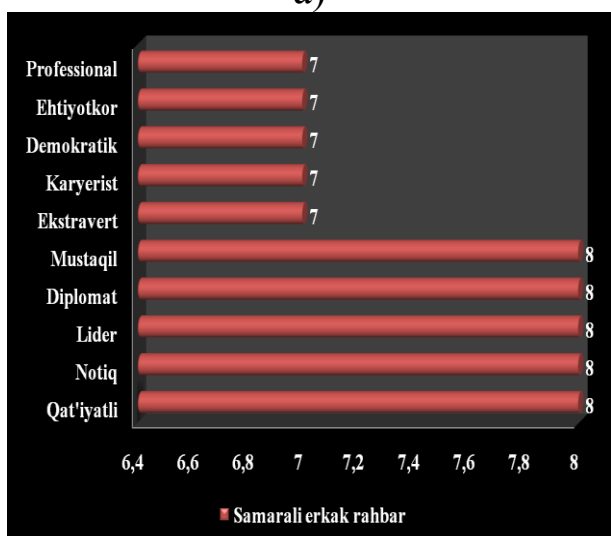
OTMlarida fakultet dekani, dekan o'rinbosari, bo'lim boshlig'i, kafedra mudiri lavozimiga zaxira kadr sifatida nomzodlikka tanlangan O'zbekiston Respublikasi Jismoniy tarbiya va sport vazirligi huzuridagi Jismoniy tarbiya va sport bo'yicha mutaxassislarni ilmiy-metodik ta'minlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish markazida, O'zbekiston milliy universiteti huzuridagi pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tarmoq (mintaqaviy) markazida, Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti huzuridagi pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tarmoq markazida hamda Toshkent irrigasiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti huzuridagi pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tarmoq markazida malaka oshirish kurslarida bo'lgan tinglovchilarning fikricha, OTM o'rta bo'g'in rahbarligi lavozimida ayol va erkak rahbarlarning faoliyat samaradorligi turlicha (3.14-rasmga qarang).



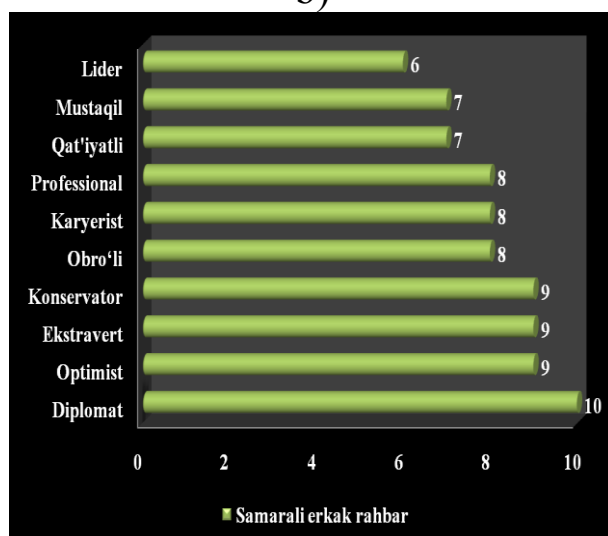
a)



b)



v)



g)

3.14-rasm. Zaxira kadrlarning samarali (erkak, ayol) rahbar haqidagi tasavvurlari. (Manba muallif izlanishlari)

Tadqiqotda ishtirok etgan sinaluvchi ayollarning (20,76 foiz) fikricha, samarali faoliyat ko'rsatadigan ayol-rahbar uchun boshqaruv qarorlarni qabul qilishdagi ehtiyotkorlik va qat'iyatlilik birlamchi (muhim) sifatlar sanaladi. Ekspertlarning nuqtai nazaricha, ta'lim tizimidagi samarali faoliyat rahbar-ayolning pedagog-xodimlar bilan bo'ladigan muloqoti jarayonida ham ko'rinib, unda boshqaruvchidagi notiqlik sifati alohida ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, respondentlar rahbar-ayol uchun boshqaruv jarayonlaridagi emotsional reaksiyalarda optimistlikni, qo'l ostidagilarning vertikal, gorizontaal shakldagi nizolarini bartaraf etishdagi diplomatligini, yuqori bo'g'in (tashkilot) rahbarlari bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlardagi liderligini hamda tom ma'nodagi karyeristligini zaruriy kasbiy sifatlar fonida baholashib, rahbar-ayolning boshqaruvdagi

psixologik kompetentligi mohiyatini ochib beradi, deb hisoblashadi (3.14-a-rasmga qarang).

Bu borada erkak ekspert-respondentlar (79,24 foiz)ning ta'kidlashlaricha, OTM o'rta bo'g'in boshqaruvidagi samaradorlik ayol-rahbarning notiqlik sifatiga bog'liq ekan. Tadqiqotdan ma'lum bo'lishicha, rahbar-ayoldagi ehtiyotkorlik va qat'iyatlilik sifatlari professor-o'qituvchilarni ishga qabul qilish, talabalar safidan chiqarish kabi boshqaruv jarayonlari bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishda zaruriy ahamiyat kasb etadi. Mental makon xususiyatlariga ko'ra, har doim ham yuqori tashkilot rahbarlari tomonidan ayol boshqaruvchilarning faoliyat samaradorligi adekvat baholanmasligi mumkin. Shu jihatdan olib qaraganda ayol kishidagi liderlik sifati va karyeraga yo'nalganlik yuqoridagi noadekvat qarashlarni yo'qqa chiqarishi mumkin. Lider ayollar hissiy olamiga taalluqli o'ziga xoslik, avvalo tashqi emotsional ta'sirlarga berilmaslikka, ta'sirlar bo'lganida esa qaytariladigan javob reaksiyalarida yuqori darajadagi optimistik ruhni bo'lishligini taqozo etadi. Erkak-rahbarga qaraganda ayol-rahbar uchun boshqaruv muammolarini hal qilishda ijodkorlik alohida ahamiyat kasb etadi. Shu yuqorida tahlil etilgan sifatlار ayol-rahbarning qaysi bo'g'in rahbari bo'lishidan qat'iy nazar, uning boshqaruv faoliyatida professionallashuvini namoyon qiladi (3.14-b-rasmga qarang).

Aniqlanilishicha, ayollar uchun samarali erkak rahbarda faqatgina ikki guruh sifatlari ma'qul bo'ladi. 20,76 foiz ekspert ayollarning fikricha, qat'iyatlilik, notiqlik, liderlik, diplomatlik, mustaqillik kabi sifatlار birlamchi tengkuchli zaruriy kasbiy sifat ko'rinishida namoyon bo'ladi. Shuningdek, erkak-rahbarda ekstravertlik, karyeraga yo'nalganlik, demokratlik, ehtiyotkorlik kabi sifatlار tengkuchda o'zaro uyg'unlashganda boshqaruvda professionalizmni ega sanalishar ekan (3.14-v-rasmga qarang).

Tadqiqotdan ma'lum bo'lishicha, 79,24 foiz erkak ekspertlarning erkak-rahbarlarga nisbatan baholari anchayin salmoqli sanaladi (3.14-g-rasmga qarang). Ularning fikricha, boshqaruv samaradorligini fundamental asosi sifatida rahbarning o'zaro boshqaruv sub'yekti va ob'yekti munosabatlariga diplomatik tarzda yondasha olish qobiliyati gavdalanar ekan. Bunday diplomatik munosabat boshqaruvda optimistik ruhni shakllantirib, erkak-rahbar faoliyati samaradorligini oshiradi. Optimizm esa rahbarni tashqi olamga yo'nalganligini kuchaytiradi hamda jamoani boshqarishga o'z uslubini tatbiq etishga olib keladi. Uzoq vaqt chiziqli

menejment bo'ylab rahbarlik lavozimida bo'lgan erkaklar, odatda vakolatlarni taqsimlashni xush ko'risha-da, umumiy boshqaruvda konservativ ruhni saqlab qolishadi. Erkak-rahbar uchun obro'lilik alohida qadrli sifat tarzida baholanadi. Bu esa o'z navbatida boshqaruvning keyingi pillapoyalariga ko'tarilish imkoniyatini taqdim etadi. Boshqaruv jarayonlarida o'z uslubiga ega professional erkak-rahbarda qat'iyatlilik shakllanib, mustaqillik oshib boradi. Bu esa erkak-rahbarni chiziqli menejmentdagi boshqa boshqaruvchilar orasida yetakchi, peshqadam bo'lishiga sabab bo'ladi.

III bob yuzasidan xulosalar

Shunday qilib, olib borgan izlanishlarimiz bizga quyidagi umumiy xulosalarni chiqarish imkonini berdi:

1. Shunday toifa rahbarlar borki, ularning jami to'plagan ballari o'ziga salbiy munosabatda ekanligini bildiradi. Bu holat nisbatan barqaror bo'lgan, ozmi-ko'pmi darajada anglangan, individning o'zi haqidagi tasavvurlarining takrorlanmas tizimi sifatida his qilingan "Men konsepsiyasi"ni salbiy yo'nalishda namoyon bo'lishiga ta'sir qiladi. Vaholanki, atrofdagilarning o'zaro ta'siri yordamida shaxsda o'ziga munosabat shakllanadi. "Men konsepsiyasi" ichki qarama-qarshiliklardan xoli bo'lmagan shaxsiy "Men"ining yaxlit obrazidir.

Salbiy "Men konsepsiya"siga ega bo'lgan rahbarlar "ortiqcha vahimaliligi, tez xafa bo'lishi, o'zini kamsitishga va e'tirof etishga moyilligi bilan ajralib turadilar; ular uchun muloqot bilan, ijtimoiy va hissiy masalalar bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklar xarakterlidir". Yuqorida bayon qilinganlar ularning boshqaruv faoliyatiga salbiy ta'sir o'tkazmay iloji yo'q.

2. Yana shunday rahbarlar borki, ular to'plagan ko'rsatkich rahbarning "Men konsepsiyasi"ni va o'ziga munosabatning ijobiy ekanligini ko'rsatadi. Atrofidagilar orasida ular yetarli darajada obro'li. Qo'l ostidagilari ularni uzoq vaqtgacha unutishmaydi. Xodimlari xotirasida shunday qiyofada saqlanib qoladi: "Ha, bizning rahbarimiz, haqqoniy, rahmdil edi, qo'l ostidagilariga g'amxo'rlik qilardi", "U o'z ishini yaxshi biladi, odamlarni yaxshi qabul qilardi. Ko'tarinki ruhni saqlab qolardi", "Uning muhitida iliq, yoqimli sharoit bo'lib, hamma qiziqib ishlardi", "Bizni, deb u juda ko'p tanbeh eshitardi, biz uni tushunardik va o'zimizni tuzatishga harakat qilardik", "U bekorchilarni yoqtirmasdi va kamdan-kam (o'zidan chiqardi)" va hokazolar. Odatda,

pedagog-xodimlar bilan muomala qilishni biladigan bunday o'rta bo'g'in rahbar obro'li bo'ladi. Shu bilan birga egiluvchanlikni va eksperiment o'tkazishga bo'lgan qiziqishni mustahkamlash maqsadga muvofiq bo'lib, bu o'ziga ijobiy munosabatni va o'zini haqqoniy baholashni mustahkamlaydi.

3. "Men konsepsiyasi" va o'ziga munosabati juda yuqori o'rta bo'g'in rahbarilari toifasi ham mavjud bo'lib, turgan gap, bunday rahbarlar o'z xulqi va faoliyati natijalari ijobiy bo'lishiga ishonadilar. Lekin har doim ham shunday emas. Ular o'zini yuqori idrok etishi tufayli tobe kishilar kamsitilishi, uyaltirilishi, ularda o'ziga ishonchni yo'qotishi mumkin. Ba'zan o'ziga yuqori baho beradigan rahbarlar loqaydlikni namoyon qilib, haddan tashqari hukmronlikni yaxshi ko'radilar. Shunday qilib, rahbarning o'ziga yuqori baho berishi pedagog-xodimlar "Men konsepsiyasi"ning salbiy bo'lishiga olib keladi. Bu esa o'ziga nisbatan talabchanlikni, hurmatni, ichki kelishuvchanlikni bo'shashtirmay mahorat darajasini egallagan, qo'l ostidagilari ham imkoniyat va bilimlarini to'g'ri baholashga va ularni muvaffaqiyatga, ijobiy "Men konsepsiyasi"ga undashni taqozo etadi.

4. Kompetentlik – rahbar faoliyatini uning eng yaxshi bajargan amallariga nisbatan baholashda yordam beradigan standart, deb aytish mumkin. Sababi, bunday baholanish, o'z navbatida, o'zgarishlar sharoitida OTM (iqtisodiyot sub'yektlari) faoliyatini yaxlit holda ijobiy tomonga o'zgarishiga olib keladi. Oxir oqibat, muvaffaqiyat egalari – bu OTM, jamiyat va muayyan shaxslar yoki rahbar hisoblanishadi.

5. Kompetentsiya muayyan shaxs (rahbar) doirasida o'rganilganda, insonning rivojlantirishi zarur bo'lgan kuchli tomonlarini, sifatlarini yuzaga chiqarishda va ishni eng yaxshi, samarali bajarish mumkin bo'lgan usullarini aniqlashda yordam bersa, OTM miqyosida esa hamkasblarni o'qitishga bo'lgan ehtiyojlarni va berilgan maslahatlar natijasida to'lmay qolgan "bo'shliq"larni to'ldirishda asqotadi.

6. Yuqoridagi to'rt bosqichli nazariya, uch bosqichli tizim, uch xil ko'rinishdagi kompetentsiyalar tuzilmasida ilgari surilgan g'oyaga va yana shu sohada tadqiqotlarni olib borgan olimlar fikriga asoslanadigan bo'lsak, kompetentlik – ta'lim-tarbiya jarayonining uzluksizligini ta'minlash uchun, ya'ni muayyan kishilar (guruhlar) malakasini oshirish va ish (o'qish) faoliyatini yaxshilash, professional shaxs shakllanishida o'ziga xos indikator sifatida xizmat qiladi.



XULOSA

Professional boshqaruv faoliyatini tartibga soladigan ijtimoiy-psixologik fazilatlar tizimiga asoslanuvchi OTM o'rta bo'g'in rahbari psixologik kompetentligini modellashtirishga qaratilgan mazkur dissertasiya ishning nazariy-empirik tahlillari quyidagi xulosalarni ilgari surish imkoniyatini berdi:

1. Professional, ijtimoiy-kommunikativ, ijtimoiy-informatsion, ijtimoiy-psixologik, kognitiv, uslubiy va maxsus, ijtimoiy-madaniy, autopsixologik kompetentsiyalar kabi psixologik kompetentlikning tarkibiy komponentlari – belgilangan standartlarga mos ravishda o'rta bo'g'in rahbarlarini oraliq attestatsiyalardan o'tkazishda qo'l keladi.

2. Yuqori, o'rta va quyi darajadagi kompetentliklar, kompetentlik asoslari, ustuvor shaxs sifatlari va kompetentsiyalarni mujassamlashtiruvchi OTM o'rta bo'g'in rahbarida psixologik kompetentlikni rivojlantirishning kompleks modeli – o'rta bo'g'in rahbarlari uchun zaruriy bilim va sifatlar majmuasini rivojlantirishga qaratilgan intensiv o'qitish va zaxira kadrlarni tanlab olish tizimini yaratishda o'ziga xos indikator vazifasini bajaradi.

3. OTM o'rta bo'g'in rahbari psixologik kompetentligining tarkibiy qismlariga doir o'ttiz sakkiz turdagi (sotsial-psixologik moslashuvchanlik, fikrning kreativligi, motivatsion qo'llab-quvvatlash, xodimlarga vakolatlarni taqsimlash, stresslarni boshqarish, ishontiruvchi muloqot, hamkorlik o'rnatish va shu kabilar) kompetentsiyalar klasterlari ishlab chiqilgan hamda diferensiyalashtirilganligi rahbar faoliyatini uning eng yaxshi bajargan amallariga nisbatan baholashda yordam beradigan standartdir. Sababi, bunday baholanish, o'z navbatida, o'zgarishlarni boshqarish sharoitida OTM faoliyatini yaxlit holda ijobiy tomonga o'zgarishiga olib keladi. Oxir oqibat, muvaffaqiyat egalari – bu OTM, jamiyat va muayyan jismoniy yoki yuridik shaxslar (kadrlar buyurtmachilari) hisoblanishadi.

4. Rahbardagi shaxsiy hayot va kasbiy faoliyat mutanosibligini belgilab beruvchi o'z "Men"i konsepsiyasi kontekstida aniqlangan komponentlardan – psixologlar, psixologik xizmat xodimlari boshqaruv sub'yekti va ob'yektining o'zaro munosabatlarini rivojlantirishga qaratilgan psixologik maslahat dasturlarini ishlab chiqishda foydalansa bo'ladi.

5. Rahbar psixologik kompetentligining komponentlari va ularni tashkillashtiruvchi klasterlardagi kompetentsiyalar mohiyati o'z navbatida OTMlarining bo'lajak menejerlarni tayyorlash jarayoni uchun o'quv adabiyotlarini yaratish, amaliy tavsiyalarni berishda qo'l kelib, pirovardida yangi avlod boshqaruvchilari ongida egallab turgan lavozimiga mas'uliyat bilan tanqidiy yondashishni shakllantirib, ularning o'z ustida ishlash motivatsiyasining ortishiga hamda "Xalq davlat idoralariga emas, davlat idoralari xalqqa xizmat qilishi kerak" degan tamoyilni amalda qaror topishiga hissa qo'shadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: “O'zbekiston”, 2016. – 76 b. [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/20596>
2. O'zbekiston Respublikasining 1997-yil 29-avgustdagi “Ta’lim to’g’risida”gi 464-I-son Qonuni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/docs/16188>
3. O'zbekiston Respublikasining 2019-yil 29-oktabrdagi “Ilm-fan va ilmiy faoliyat to’g’risida”gi O’RQ–576-son Qonuni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: // <https://lex.uz/pdfs/4571490>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 30-maydagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to’g’risida”gi PQ–3755-son qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/pdfs/3755274>
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-iyuldagi “Oliy va o’rta maxsus ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to’g’risida”gi PQ–4391-son qarori // QHMMB: 07/19/4391/3411-son 12.07.2019-y. [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <http://lex.uz/pdfs/4415478>
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to’g’risida”gi PF–4947-sonli Farmoni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/pdfs/3107036>
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-martdagi “Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to’g’risida”gi PF–5368-son Farmoni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/pdfs/3578121>
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-iyuldagi “Oliy va o’rta maxsus ta’lim sohasida boshqaruvni isloh qilish chora-tadbirlari to’g’risida”gi PF–5763-son Farmoni [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/pdfs/4415388>
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O'zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to’g’risida”gi PF–5847-sonli

- Farmoni // QHMMB: 06/19/5847/3887-son 09.10.2019 y [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <http://lex.uz/pdfs/4545884>
10. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2018-yil 14-dekabrdagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlash bo‘yicha “Taraqqiyot” respublika tanlovi finali ishtirokchilari orasidan boshqaruv kadrlari zaxirasini shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 1018-son Qarori [Elektron resurs]. Kirish tartibi: URL: <https://lex.uz/pdfs/4106634>
 11. Karimov I.A. Yuksak ma’naviyat – yengilmas kuch / Islom Abdig‘aniyevich Karimov. – T.: “Ma’naviyat”, 2008. – 176 b.
 12. Mirziyoyev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – T.: “O‘zbekiston”, 2020. – 400 b.
 13. Mirziyoyev Sh.M. Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi. 3-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – T.: “O‘zbekiston”, 2019. – 592 b.
 14. Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – T.: “O‘zbekiston”, 2019. – 400 b.
 15. Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. 1-jild / Sh.M. Mirziyoyev. – T.: “O‘zbekiston”, 2018. – 592 b.
 16. Abdullayeva Sh.X. Pedagog professional kompetentligini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari: Psixol.f.d. (DSc)... dissertasiya avtoreferati: 19.00.05. – T.: O‘zMU, 2015. – 61 b.
 17. Abdullayeva Sh.X. Pedagog professional kompetentligini shakllantirishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari: Psixol.f.d. (DSc) ... dis.: 19.00.05. – T.: O‘zMU, 2019. – 225 b.
 18. Abdullayeva Sh.X. Professional kompetentlikning ijtimoiy-psixologik asoslari: monografiya. – T.: “Fan va texnologiyalar markazining bosmaxonasi”, 2017. – 180 b.
 19. Абдурахманов К.Х. и др. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник / коллектив авторов; под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. – М.: КНОРУС, 2019. – 584 с.
 20. Abdurahmonov Q.H va boshq: Personalni boshqarish: Oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun darslik / Q.H. Abdurahmonov, Sh.R. Xolmo‘minov, N.Q. Zokirova; O‘zbekiston Resp. oliy va o‘rta

- maxsus ta'lim vazirligi, Toshkent Davlat iqtisodiyot un-ti. – T.: O'qituvchi, 2008. – 655 b.
21. Авдеева М.В. Межкультурная коммуникативная компетентность сотрудников органов внутренних дел в сфере международного сотрудничества: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Академии управления МВД России, 2007. – 27 с.
 22. Avloniy A. Turkiy guliston yoxud axloq. – T.: 1997. – B. 7–105.
 23. Adizova T.M. Boshqaruv muloqoti psixologiyasi. – T.: 2000. – 46 b.
 24. Адольф В.А. Обновление процесса подготовки педагогов на основе моделирования профессиональной деятельности: монография [Текст] / В.А. Адольф, И.Ю. Степанова. – Красноярск, КГПУ, 2005. – 213 с.
 25. Азбука компетенций и компетентности психолога: Учебное пособие / Карнышев А.Д., Вишневая Н.Э., Пономарева Е.В. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – 230 с.
 26. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 108 с.
 27. Акмеология: Учебник / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 650 с.
 28. Акмеология: Учебное пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
 29. Аксененко Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О. Социология и психология управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.
 30. Aliqulov X., Omonboyeva R. Jomiy va Davoniy ta'lim-tarbiya haqida. – T.: O'qituvchi, 1981. – B. 41.
 31. Алтунина И.Р. Социальная психология: Учебник / И.Р. Алтунина, Р.С. Немов. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 427 с.
 32. Альбекова З.М. Формирование профессиональной компетентности будущих специалистов в области вычислительной техники на основе модульно-информационной технологии обучения: на примере дисциплины «Базы данных»: Дис ... канд. педаг. наук: 13.00.08. – Ставрополь: Ставропольский гос. ун-т, 2010. – 247 с.
 33. Amir Temur o'g'itlari. To'plam. Tuzuvchilar: B.Ahmedov, A.Aminov. – T.: "Navro'z", 1992. – B. 75.

34. Андреева Г.М. Зарубежная социальная психология XX столетия: теоретические подходы: Учебное пособие для вузов / Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 288 с.
35. Андреева Г.М. Психология социального познания: учеб. пособ. / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-пресс, 2004. – 288 с.
36. Андреева Г.М. Социальная психология сегодня. Поиски и размышления. – М.: НОУ ВПО МПСИ, 2009. – 160 с.
37. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2016. – 363 с.
38. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – 5-е изд. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2014. – 363 с.
39. Андриенко Е.В. Социальная психология / Е.В. Андриенко. – М.: Academia, 2018. – 320 с.
40. Анисимова О.А. Психолого-педагогическая компетентность как фактор сохранения и укрепления профессионального здоровья учителя: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – М.: Психологический институт РАО, 2002. – 160 с.
41. Артемов Ю.С. Мотивация акмеологической компетентности управленцев: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2002. – 25 с.
42. Артемов Ю.С. Мотивация акмеологической компетентности управленцев: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2002. – 139 с.
43. Асадов Ю.М. Индивидуально-психологические особенности учителя как факторы развития профессионализма: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Т.: ИПКПКССПО, 2007. – 132 с.
44. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 381 с.
45. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 239 с.
46. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 439 с.
47. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 591 с.

48. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом: монография / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 397 с.
49. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами: учебник / Под редакцией И.А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2012. – 528 с.
50. Баласанян А.С. Акмеологический мониторинг развития профессиональной компетентности руководителей: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – СПб: «Северо-Западная академия государственной службы», 2011. – 24 с.
51. Бараусова О.В. Образ руководителя у подчиненных как фактор эффективности деятельности группы: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: 2004. – 133 с.
52. Белинская Е.П. Социальная психология личности: Учебное пособие / Е.П. Белинская. – М.: Академия, 2015. – 304 с.
53. Бендас Т.В. Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 2002. – 545 с.
54. Беруни Абу Райхан. Индия. Соч., т.2. – Т.: «Фан», 1963. – С. 8–125.
55. Битянова М.Р. Социальная психология: учебное пособие / М.Р. Битянова. – 2-е изд., доп. и переработ. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
56. Блок М.К. Социальные представления о демократии: комплексное исследование: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Тверь: ТГУ, 2005. – 202 с.
57. Бовина И.Б., Дворянчиков Н.В., Гаямова С.Ю., Милехин А.В., Будыкин С.В. Социальные представления и информационная безопасность детей и подростков: точка зрения учителей (Часть 1) // Психология и право. –2017. –Том 7. –№1. – С. 1–12.
58. Бодалев А.А. Рабочая книга практического психолога / А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Л.Г. Лаптев. – М.: Ин-т психотерапии, 2006. – 629 с.
59. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi: Oliy ta'lim, xalq ta'limi, sog'liqni saqlash, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi boshqarmalarining ma'muriy xodimlari uchun qo'llanma. – Т.: “Yangi asr avlodi”, 2016. – 132 b.
60. Болотова А.К. Социальные коммуникации. Психология общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.К. Болотова, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская. –

2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 327 с.

61. Варнавский Д.Ю. Влияние профессионального опыта на развитие управленческой компетентности руководителя: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАНХГС при президента РФ, 2013. – 25 с.
62. Вегерчук И.Э. Оптимизация системы оценивания социально-перцептивной компетентности госслужащих: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – Москва: РАГС, 1999. – 252 с.
63. Веракса Н.Е. Социальная психология: учебник / Н.Е. Веракса. – М.: Academia, 2016. – 352 с.
64. Веракса Н.Е. Социальная психология: Учебник / Н.Е. Веракса. – М.: Академия, 2018. – 176 с.
65. Вербицкий Р.Ю. Социальные представления как предмет социальной психологии // Вестник Университета. – № 11, 2015. – С. 311–315.
66. Возженикова О.С. Переговорная компетентность руководителей органов внутренних дел и психологические пути ее совершенствования: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Академии управления МВД России, 2004. – 24 с.
67. Воловикова М.И. Социальные представления о нравственном идеале в российском менталитете: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. – М.: РАН ИП, 2005. – 384 с.
68. Володько В.Ф. Психология управления: учебно-методическое пособие: в 2 т. / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 1: Психология объекта и субъекта управления. – 428 с.
69. Воронин Б.А. Психология управления как социальный феномен // Аграрное и земельное право. – 2008. – № 7. – С. 144–146.
70. Всемирова Ю.В. Социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05, 19.00.03. – Ярославль: Ярослав. гос. ун-т, 2007. – 201 с.
71. Гаврилова Т.А., Муромцев Д.И. Интеллектуальные в менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. – 2-е изд. – СПб.: СПбГУ, 2008. – 488 с.
72. Гаранина Ж.Г. Психологическая компетентность будущего специалиста (На материале экономико-управленческих

- профессий): Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03. – Казань: КазГТУ, 1999. – 183 с.
73. Гибш Г. Введение в марксистскую социальную психологию [Текст] / Г. Гибш, М. Форверг; Пер. с нем. Т.А. Рябушкиной. – М.: Прогресс, 1972. – 296 с.
74. Грохольская Н.В. Диагностика и развитие профессиональной компетентности инженерно-педагогических работников (психологический аспект): Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Т.: ТашГПИ, 1994. – 118 с.
75. Гулевич О.А. Социальная психология: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Гулевич, И.Р. Сариева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 452 с.
76. Davletshin M.G. Tanlangan ilmiy ishlar to‘plami. – T.: YaTT “Parmonqulov Sh.G‘.” bosmaxonasi, 2008. – 82 b.
77. Денисов О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2001. – 168 с.
78. Денисова Ю.В. Социальная психология. / Ю.В. Денисова, Е.Т. Имашева. – М.: Омега-Л, 2018. – 64 с.
79. Дмитриева Ю.А., Грязева-Добшинская В.Г. Метод моделирования в социальной психологии // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – Т. 6. – №1. – С. 18–26.
80. Донцов А.И., Емельянова Т.П. Концепция социальных представлений в современной французской психологии / А.И. Донцов, Т.П. Емельянова. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 128 с.
81. Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Тюмень: Тюменский ГУ, 2006. – 202 с.
82. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. Нижний Новгород, 1996. – С. 33–37.
83. Евменов В.П. Интеллектуальные системы управления. Учеб. пособ. – М.: «ЛИБРОКОМ», 2009. – 304 с.

84. Евсеев А.В. Формирование социально-психологической компетентности молодых руководителей: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Москва: Институт молодежи, 1998. – 191 с.
85. Емелин А.И. Формирование коммуникативной компетентности у будущих офицеров-финансистов средствами социально-психологического тренинга: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Ярославль: ЯрГУ, 1999. – 219 с.
86. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. – М.: Норма, 2019. – 224 с.
87. Ефимова Н.С. Социальная психология: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. – М.: Форум, 2017. – 496 с.
88. Ефимова Н.С., Литвинова А. Социальная психология. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 444 с.
89. Ефремов Р.А. Социально-психологические параметры групповой профориентационной компетентности: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Кострома: Костромской гос. ун-т им. Н.А. Некрасова, 2008. – 24 с.
90. Жуков П.Ю. Влияние ролевых позиций на компетентность в общении: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: МГУ, 2008. – 124 с.
91. Жуков Ю.М. Тренинг как метод совершенствования коммуникативной компетентности: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. – М.: МГУ, 2003. – 356 с.
92. Жуков Ю.М., Павлова Е.Н. Феномен ролевой дифференциации и программы подготовки командных лидеров // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования, 2011 № 3 (12). – С. 16–31.
93. Журавлев А.Л. Социальная психология: Учебное пособие / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников. – М.: Форум, 2019. – 184 с.
94. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Изд-во «Институт Психология РАН», 2010. – 248 с.
95. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Управление совместной деятельностью: новые направления исследований в зарубежной психологии // Психологический журнал. – 2009. – Т. 30. – № 4. – С. 5–15.

96. Захаров В.М. Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Европейский журнал социальных наук. – 2014. – № 3 (1). – С. 110–118.
97. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. – 2009. – № 2. – С. 7–14.
98. Зимняя И.А. Педагогическая психология [Текст]: учебник для вузов: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по педагогическим и психологическим направлениям и специальностям / И.А. Зимняя. – 3-е изд., пересмотр. – М.: Изд-во Московского психолого-социального ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2010. – 447 с.
99. Зубарев Е.А. Развитие психологической компетентности специалистов кадровых служб: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2008. – 171 с.
100. Ibodullayev Z. Asab va ruhiyat. Ilmiy-ommabop risola. – T.: “Zamin nashr”, 2019. – 312 b.
101. Иванова О.Э. Трансформация концепции управления человеком в организации // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 9. – С. 1651–1668. – doi: 10.18334/ce.13.9.41061
102. Ионова А.Д. Социально-психологические особенности административных отношений: (на примерах работы миграционных служб): Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Государственный ун-т управления, 2004. – 158 с.
103. Исмагилова Ф.С. Профессиональное консультирование: проблемы и подходы. – Germany: Palmarium Academic Publishing, 2013. – 205 с.
104. Исмагилова Ф.С. Профессиональный опыт специалистов и управление им в условиях формирования рыночной экономики: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.03. – М.: МГУ, 2000. – 382 с.
105. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
106. Karimova V.M. va boshq. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun

- / Prof. V.M. Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: “Fan va texnologiya” nashriyoti, 2008. – 208 b.
107. Karimova V.M. va boshq. Boshqaruv sohasidagi professional kompetentsiya asoslari. Monografiya. / Prof. V.M. Karimova tahriri ostida. – T.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 120 b.
108. Karimova V.M. Yoshlarda o‘zbek oilasi to‘g‘risidagi ijtimoiy tasavvurlar: Psixol. fan. d-ri ... dis.: 19.00.05. – Farg‘ona: FarDU, 1994. – 310 b.
109. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya va ijtimoiy amaliyot: Universitetlar va pedagogika institutlari talabalari uchun o‘quv qo‘llanma. – T.: “Universitet”, 1999. – 96 b.
110. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya. Darslik. –T.: “Fan va texnologiya”, 2012. – 172 b.
111. Karimova V.M., Hayitov O.E. Ma’muriy boshqaruv organlari rahbarlarining lavozimga loyiqqligini baholashga oid test va metodikalar to‘plami. Metodik qo‘llanma // Prof. V.M. Karimovaning umumiy tahriri ostida. – T.: “Fan va texnologiya”, 2008. – 64 b.
112. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальный технологии найма, адаптации и аттестации. Учеб. пособ. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.
113. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
114. Классическая социальная психология: учебное пособие для студентов вузов / Под общей редакцией Е.И. Рогова. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-н/Д.: Издательский центр «МарТ», 2008. – 416 с.
115. Климов Е.А. Введение в психологию труда: Учебник. – М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
116. Козак Н.Н. Стил управления и этика топ-менеджера. Библиотека топ-менеджера [Электронный ресурс]. –М.: «Издательские решения», 2016. – 80 с. // <https://www.libfox.ru/649858-n-kozak-stil-upravleniya-i-etika-top-menedzhera-biblioteka-top-menedzhera.html>
117. Козырева О.А. Феноменология профессиональной компетентности учителя // Educational Technology & Society. – 2008. – № 11 (2). – С. 361–363.

118. Кондракова Т.Е. Формирование психологической компетентности специалиста в области сервиса: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Пятигорск: Пятигорский ГЛУ, 2013. – 226 с.
119. Коновалова Т.Ю. Социально-психологическая компетентность руководителей Отделов Внутренних Дел и методы ее развития: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Академии управления МВД России, 2004. – 235 с.
120. Корчагина А.С. Японский менеджмент. – М.: Изд-во Научная книга, 2013. – 240 с.
121. Корягина Н.А. Социальная психология. теория и практика: Учебник для бакалавров / Н.А. Корягина, Е.В. Михайлова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
122. Корягина Н.А. Социальная психология. Теория и практические методы: Учебник / Н.А. Корягина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 316 с.
123. Крушельницкая О.Б. Социальная психология образования: Учебное пособие / О.Б. Крушельницкая. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 336 с.
124. Крыско В.Г. Социальная психология. Завтра экзамен. – СПб.: Питер, 2005. – 221 с.
125. Крысько В.Г. Социальная психология в схемах и комментариях: Учебное пособие / В.Г. Крысько. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 448 с.
126. Крысько В.Г. Социальная психология. Курс лекций: Учебное пособие / В.Г. Крысько. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 332 с.
127. Крюкова Т.В. Акмеологическая модель развития профессиональной компетентности руководителей муниципальной службы: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – Тамбов: Ульяновского ГУ, 2009. – 23 с.
128. Кузнецова О.Е. Социальные представления о «Герое нашего времени» у студентов разной профессиональной направленности. // Национальный психологический журнал. – 2018. – №3 (31). – С. 139–147.
129. Куимов Д.К. Проблема управления социальной психологии // Психология, социология и педагогика. – 2013. – № 2 (17). – С. 13.

130. Куликова Е.В. Общее и особенное в развитии профессиональной компетентности кадров управления: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАГС, 2006. – 161 с.
131. Купавская А.С. Развитие этнокультурной компетентности подростка методом социально-психологического тренинга: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: МГУ, 2008. – 159 с.
132. Кустов В.Н. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров коммерческих организаций по оптовым продажам: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: Российского гос. социального ун-та, 2007. – 23 с.
133. Кутейников А.Н. Математические методы в психологии: Учебное пособие. – СПб.: Речь, 2008. – 172 с.
134. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. – СПб: Социально-Психологический центр, 1996. – 400 с.
135. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Академия, 2005. – 352 с.
136. Ломакина С.С. Феномен социально-психологического исследования наследования у современных руководителей: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 2006. – 211 с.
137. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж.Льюис; Под общ. ред. О.А. Страховой. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.
138. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2018. – 800 с.
139. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2016. – С. 13–14.
140. Малинаускас Р.К., Гудонис В.П., Шнирас Ш.А. Динамика социально-психологической компетентности студентов педагогических вузов // Психологический журнал. – 2007. – Т.28. – №4. – С.45–51.
141. Мальцева Ю. А. Психология управления: учеб. пособие / Ю.А. Мальцева, О.Ю. Яценко. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
142. Маракова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – 2-е изд. – М.: «Дело» АНХ, 2008. – 232 с.

143. Мартынова В.А. Модель и динамические особенности социально-перцептивной компетентности в профессиональной деятельности: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Государственного университета управления, 2007. – 212 с.
144. Маслова Е.С. Особенности психологической компетентности личности менеджера по персоналу: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. – Сочи: Инст. образ. тех. РАО, 2009. – 214 с.
145. Maxmudov R.M., Beknazarov A.A. Ichki ishlar idoralari boshqaruv psixologiyasi: IIV Akademiyasi Oliy akademik kurslari uchun darslik. – T.: O‘zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2013. – 284 b. (<https://www.yumpu.com/xx/document/read/44987354/->)
146. Maxmudov E.X. Korxona iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2004. – B. 46–48.
147. Mahmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma / Mas’ul muharrir: A.Xolbekov. – T.: DJQA “Rahbar” markazi; “YUNAKS-PRINT” MChJ, 2006. – 232 b.
148. Мельникова Н.А. Социальная психология / Н.А. Мельникова. – М.: Рипол-классик, 2017. – 160 с.
149. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004 – 512 с.
150. Миротин Л.Б. и др. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция). Учебник. – М.: «Горячая линия-Телеком», 2010. – 240 с.
151. Mirsoliyeva M.T. Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining kasbiy kompetentligini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish: Pedag.f.d. (DSc) ... dis.: 13.00.07. – T.: BIMM, 2019. – 225 b.
152. Михайлова О.В. Особенности коммуникативной компетентности студентов в поликультурной среде: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, 2009. – 240 с.
153. Михалева Е.П. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е.П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с.
154. Михеев С.С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: РАНХиГС при президента РФ, 2011. – 24 с.

155. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / Под ред. Шклярчук М.С., Гаркуши Н.С. – М.: РАНХиГС, 2020. – 84 с.
156. Московиси С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс / С. Московиси; пер. с фр. Т. П. Емельянова. – М.: Центр психологии и психотерапии, 1998. – 480 с.
157. Московичи С. Машина, творящая богов / С.Московичи; Ин-т «Открытое общество». – М.: Центр психологии и психотерапии: КПС+, 1998. – 556 с.
158. Муравьева О.И. Основные стратегии в структуре коммуникативной компетентности: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Томск: ТомГУ, 2001. – 158 с.
159. Муравьева О.И. Психология коммуникативной компетентности. Теоретические и практические аспекты. – Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – 146 с.
160. Muslimov N.A. Bo'lajak kasb ta'limi o'qituvchilarini kasbiy shakllantirish: Monografiya. – T.: Fan, 2006. – 122 b.
161. Мухамедова Д. Основные направления учета социально-психологических особенностей менеджера образования в процессе оптимизации управленческой деятельности // ЎзМУ хабарлари. –Т., 2010. – №3/1. – С. 161–163.
162. Muxamedova D.G. Ta'lim menejerini innovatsion faoliyatga tayyorlashning ijtimoiy-psixologik texnologiyalarini takomillashtirish: Psixol.f.d. (DSc)... dissertasiya avtoreferati: 19.00.05. – T.: O'zMU, 2015. – B. 20.
163. Narzullayeva M.B. Nizo jarayonida menejerning konstruktiv o'zaro aloqadorligining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari: Psixol. bo'yicha fal. dok. (PhD) ... dis.: 19.00.05. – T.: TDPU, 2018. – 164 b.
164. Недорезова В.Л., Блинов Л.В. Социальная компетентность в межкультурном взаимодействии. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 180 с.
165. Немов Р.С., Алтунина И.Р. Социальная психология. Учеб. пособ. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
166. Немушкин А.В. Формирование коммуникативной компетентности при подготовке специалистов социально-культурной деятельности в вооружённых силах Российской Федерации: Автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М.: Военный ун-т, 2004. – 22 с.

167. Нестик Т.А. Социальная психология управления знаниями: основные направления и перспективы исследования // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2014. – № 4 (71). – С. 4–10.
168. Ноакк Н.В., Ларин С.Н., Патоша О.В. Психологические механизмы формирования социальных представлений пользователей о продуктах цифровой экономики // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2018. – Т. 7. – № 2А. – С. 14–25.
169. Nurmatov R.S., Djalalova I.A. Korxona iqtisodiyoti. Darslik. – T.: “Fan va texnologiya”, 2014. – B. 103.
170. Нурмухаметова А.Н. Психологические особенности личности руководителя образовательного учреждения: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. – М.: Московская гуманитарно-социальная академия, 2002. – 155 с.
171. Овчарова Е.В. Социально-психологическая компетентность будущих социальных психологов и технологии ее формирования в вузе: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05, 19.00.03. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 213 с.
172. Ойстер К. Социальная психология групп. Эффективная работа с людьми: законы групповой динамики, интересы и конфликты, влияние и власть, лидерство. – СПб: Прайм-Еврознак, 2015. – 224 с.
173. Парыгин Б.Д. Социальная психология территориального самоуправления / Б.Д. Парыгин. – СПб.: Унигум, 1993. – 170 с.
174. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. – СПб.: СПбГУП, 2010. – 533 с.
175. Патронова И.А. Развитие профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных учреждений в процессе повышения квалификации: Дис. ... канд. педаг. наук: 13.00.08. – Орел.: Орловский гос. ун-т, 2006. – 219 с.
176. Peregudov L.V., Saidov M.X. Oliy ta’lim menejmenti va iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma. – T.: Moliya, 2002. – 184 b.
177. Петровская Л.А. Компетентность в общении (социально-психологический тренинг). – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.
178. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. Учебное пособие для студентов пед. ин-тов. – М.: Просвещение, 1978. – 176 с.

179. Петрушин С.В. Социально-психологический тренинг в многочисленной группе как средство развития компетентности в общении: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Казань: Ин-т среднего специального образования РАО, 1995. – 183 с.
180. Пец О.И. Психолого-педагогические условия продуктивного развития психологической компетентности родителей младших школьников: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – Хабаровск: Мининский университет, 2019. – 218 с.
181. Personalni boshqarish: (O'quv qo'llanma) // Mualliflar jamoasi: Q.Abdurahmonov va boshq./ – T.: "Sharq", 1998. – 272 b.
182. Полосина Т.И. Развитие управленческой компетентности руководителей среднего звена коммерческого банка: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – Тамбов: ТамГУ, 2010. – 219 с.
183. Понукалин А.А. Инновационный потенциал: социальная психология управления. – Саратов: Изд-во СГУ им. Н.Г. Чернышевского, 2013. – 256 с.
184. Понукалин А.А. Социальная психология управления инновационной деятельностью // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2010. – Т.10. – № 4. – С. 83–88.
185. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
186. Прикладная социальная психология / Под ред. А.Н. Сухова и А.А. Деркача. – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1998. – 688 с.
187. Развитие культурной компетенции менеджеров: Методические указания и иллюстративный материал по дисциплине «Развитие организационной культуры» / Г.С. Миролубова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ-УПИ, 2005. – 85 с.
188. Развитие профессиональной компетентности менеджера: Конспект лекций по курсу «Профессиональные навыки менеджера» / Ф.С. Исмагилова. – Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2006. – 124 с.
189. Rasulov A.I. Psixodiagnostika: O'quv-metodik qo'll. / O'zbekiston Resp. oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy un-ti. – T.: Mumtoz so'z, 2010. – 150 b.
190. Raximova D., Bekmurodov M. Liderlik va tashkilot madaniyati: O'quv qo'llanma. – T.: Akademiya, 2006. – 104 b.

191. Raximova D.N., Abulqosimov X.P., Abdurahmonov O.Q. Boshqaruv tizimi va rahbar. – T.: TDTU, 2004. – 228 b.
192. Рейковский Я. Экспериментальная психология эмоций / Перевод с польского и вступительная статья В.К. Вилюнаса. Общая редакция О.В. Овчинниковой. – М.: Прогресс, 1979. – 392 с.
193. Рогачев В.В. Формирование конфликтной компетентности сотрудников таможни для профилактики межличностных конфликтов: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Ярославль: ЯрГУ, 2002. – 152 с.
194. Ромашов О.В. Социология и психология управления. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
195. Руденко А.М. Социальная психология для бакалавров: учебник / А.М. Руденко. – РнД: Феникс, 2016. – 332 с.
196. Рузикулов Н.А. Психологическое обеспечение совершенствования управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – Т.: НУУз, 2007. – 145 с.
197. Salomova G.Sh. Talaba-yoshlarlarda etnomadaniy kompetentlikni shakllantirishning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari: Psixol. bo'yicha fal. dok. (PhD) ... dis.: 19.00.05. – T.: BuxDU, 2019. – 180 b.
198. Sattorov E.N. Boshqaruv kadrlari zaxirasini shakllantirish: xorij tajribasi va uni prokuratura tizimida qo'llash imkoniyatlari // "Huquqni muhofaza qilish sohasida ilmiy va ta'lim salohiyatini oshirish: zamonaviy tendensiyalar va istiqbollari" mavzusidagi xalqaro konferensiya materiallari to'plami / Mas'ul muharrir Ye.V. Kolenko. – T.: IMPRESS MEDIA, 2019. – B. 101–108.
199. Sattorov E.N., Alimov X.M. Boshqaruv muloqoti: (Rahbarga psixologik yordam) / O'zbekiston Resp. Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akad., Falsafa kaf. – T.: Akademiya, 2004. – 70 b.
200. Свенцицкий А.Л. Социальная психология: Учебник для бакалавров / А.Л. Свенцицкий. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 408 с.
201. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология общения: Монография / А.Л. Свенцицкий, В.Н. Панфёров, Л.В. Куликов и др. – М.: Инфра-М, 2017. – 64 с.
202. Свет А.Б. Алхимия успеха: Метод управления ситуациями: монография / А.Б. Свет. – СПб.: Питер, 2001. – 117 с.

203. Семечкин Н.И. Социальная психология: учебник / Под ред. В.А. Терехина. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2003. – 603 с.
204. Софронова О.В. Социально-психологическая компетентность работников таможенной службы: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – СПб.: СПбГУ, 1998. – 225 с.
205. Социальная психология для бакалавров: Учебник / Под ред. Руденко А.М. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 223 с.
206. Социальная психология. (ВПО). / Под ред. Сухова А.Н., Деркача А.А. – М.: Academia, 2019. – 162 с.
207. Степанов Е.И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. – М.: ЛКИ, 2015. – 176 с.
208. Столяренко, Л.Д. Социальная психология: Учебное пособие / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
209. Сунь-Цзы, Лао-Цзы, Конфуций: Большая книга мудрости Востока. – М.: АСТ, 2020. – 608 с.
210. Сухов А.Н. Социальная психология: Учебное пособие / А.Н. Сухов. – М.: Academia, 2018. – 208 с.
211. Тамбиева Б.Р. Личностные детерминанты психологической компетентности менеджера ресторана: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. – Сочи: Инст. образ. тех. РАО, 2011. – 258 с.
212. Тейлор Ш., Пипло Л., Сирс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2004. – 767 с.
213. Титова Н.М. Социальная психология: учеб. пособие / Наталья Михайловна Титова; Рос. акад. образ., Москов. психолого-социальный ин-т. – М.: Флинта, 2006. – 247 с.
214. Topildiyev V. R. Ta'lim va tarbiya jarayonlarini tashkil etishning me'yoriy-huquqiy asoslari. – T.: Universitet, 2015. – 249 b.
215. Umarova N.Sh. Shaxs iqtisodiy ijtimoiylashuviga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik omillar: Psixol. fan. bo'yicha fals. d-ri (PhD)... dis.: 19.00.05. – Toshkent: ToshDIU, 2019. – 146 b.
216. Фоминых А.Ф. Развитие акмеологической компетентности руководителей общеобразовательных учреждений: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М.: МАИ, 2005. – 156 с.
217. Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shahri. – T.: A.Qodiriy nomidagi xalq merosi nashriyoti, 1993. – В 167–170.

218. Хайрец А.А. Интеллидгент-маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности ВУЗа: Автореферат дис ... кан. экон. наук: 08.00.05. – Волгоград: ВолГПУ, 2008.– 20 с.
219. Чалдини Р. Социальная психология / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 2016. – 848 с.
220. Shamiyeva O.R. Rahbar ayollar shaxsining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari (xalq ta'limi tizimi misolida): Psixol. fan. nomzodi ... dis.: 19.00.05. – T.: O'zMU, 2000. – 141 b.
221. Шевандрин Н.И. Социальная психология в образовании: Учебное пособие. Ч.1. Концептуальные и прикладные основы социальной психологии. – М.: Владос, 1995. – 554 с.
222. Шевченко Д.А. Маркетинговая деятельность вуза: структура, управление и содержание. // Практический маркетинг, 2013, №9. – С. 6–7.
223. Шибутани Т. Социальная психология: монография / Тамотсу Шибутани; Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. – М.: Изд-во АСТ; Ростов-н/Д.: Феникс, 1999. – 544 с.
224. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Социальная психология, менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004. – 327 с.
225. Shoumarov G'.B. Oilada ma'naviy-ahloqiy tarbiya [Matn]: qo'llanma / G'.B. Shoumarov, F.A. Akramova, B.M. Umarov. – T.: Fan va texnologiya, 2015. – 60 b.
226. Шуванов В.И. Социальная психология управления. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 464 с.
227. Щербакова Т.Н. Акмеология: Учебное пособие. – Ростов-н/Д.: Южный Федеральный Университет, 2008. – 118 с.
228. Щербакова Т.Н. Психологическая компетентность учителя: акмеологический анализ: Автореферат дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.13. – Ставрополь: «Ростовский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования», 2006. – 41 с.
229. Щербакова Т.Н. Психологическая компетентность учителя: акмеологический анализ: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.13. – Ставрополь: «Ростовский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования», 2006. – 456 с.

230. Щербакова Т.Н. Развитие психологической компетентности профессионала: Учебное пособие. – Ростов-н/Д.: Южный Федеральный Университет, 2007. – 192 с.
231. Yusuif Xos Hojib. Qutadg‘u bilig. – T.: “Fan”, 1972. – B. 163.
232. Якимова Е.В. Теория социальных представлений в социальной психологии: дискуссии 80-х – 90-х годов: Науч.-аналит. обзор / РАН. ИНИОН. Лаб. социологии. – М.: ИНИОН, 1996. – 115 с.
233. Ясюнас В.А. Основы местного самоуправления: Уч. пособие. – М.: Осъ-89, 1998. – С. 92.
234. O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi. 10-jild. Sharq – Qizilqum. – T.: “O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti, 2005. – B. 169–170.
235. O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi. 1-jild. A – Beshbaliq. – T.: “O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti, 2000. – B. 217–723.
236. O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi. 9-jild. To‘ychi Hofiz – Sharshara. – T.: “O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti, 2005. – B. 288–292.
237. O‘zbekistonda Barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish uchun taraqqiyot siyosatiga doir tadbirlarni har tomonlama joriy qilish, jadallashtirish va qo‘llab-quvvatlash (MAPS) hisoboti (2018 yil 19 oktyabr) [elektron resurs] // URL: http://www.un.uz/files/UN%20in%20-Uzbekistan/MAPS%20-Report%202018/UZB-MAPS%20Report%20-%20Final_Uzb.pdf
238. Qosimova D.S. Boshqarish nazariyasi: O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2008. – B. 30–31.
239. Quronboyev Q. Rahbar ma’naviyatining boshqaruv samaradorligini oshirishdagi roli va ahamiyati [Matn]: Q. Quronboyev, U. Hayitov. – T.: Turon Zamin ziyo, 2016. – B. 47–48.
240. G‘oziyev E., Toshimov R. Menejment psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma. – T.: “Universitet”, 2001. – 143 b.
241. G‘oziyev E.G‘. va boshq. Oliy ta’lim muassasalari professor-o‘qituvchilari shaxsining ijtimoiy-psixologik portretini baholash tizimini shakllantirish // ITD-1709-17.2-0-12781-raqamli amaliy loyihaning 2009 yilgi oraliq hisoboti. – T.: O‘zMU, 2009.
242. G‘oziyev E.G‘. Sotsial psixologiya / E.G‘.G‘oziyev; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi, Mirzo Ulug‘bek nomidagi O‘zbekiston Milliy universiteti – T.: Noshir, 2012. – 316 b.

243. G‘oziyev E.G‘., Azizova Sh.V. Tashkiliy psixologiya: Ma‘ruzalar matni. 1-kitob. – T.: Universitet, 1999. – 92 b.
244. Hayitov O. Kompetentlik nazariyasi va uning bosqichlari // Ta‘lim menejmenti. – 2010. – № 2 (30). – B. 52–56.
245. Hayitov O.E. Tadbirkorlik faoliyati motivatsiyasining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari: Psixol. fan. nom. ... dis.: 19.00.05. – Toshkent: ToshDIU, 2005. – 146 b.
246. Codol J.P. On the system of representations in a group situation / European Journal of Social Psychology, 1974, N 4(3), P. 343–365.
247. Hayitov O.E. Psixodiagnostika: O‘quv qo‘llanma. / Prof. V.M. Karimovanning umumiy tahriri ostida. – T.: TDIU “Talaba”, 2007. – B. 165–167.
248. Jodelet J. Reresentation sociali; phenomenes, concert et theorei // Moscovici S. (ed) psychologie socialr. – P.: 1984. – P. 360–372.
249. Jodelet J. Social Representations: The Beautiful Invention // Journal for the Theory of Social Behaviour. – 2008. – 38(4). – R. 411–430.
250. Les représentations sociales: Sociologie d’aujourd’hui / Sous la direction de D. Jodelet. – Paris: Presses Universitaires de France, 2003. – 454 p.
251. Mihai Şleahitiţchi Era reprezentarilor sociale the era of social representations / Journal of Psychology. Special Pedagogy. Social Work (PSPSW) e-ISSN: 1857-4432, p-ISSN: 1857-0224, Volume 52, Issue 2, 2018. – P. 3–32.
252. Moscovici S. Foreword // C. Herzlich Health and Illness: A Social Psychological Analysis / S. Moscovici. – London: Academic Press, 1973. – P. 3–17.
253. Moscovisi S. On social representations / S. Moscovici // Social cognition. – New York: Academic Press, 1981. – P. 181–209.
254. Muhitdinova, F. (2018) “The ideas of establishing fair society in the political views of oriental scholars and contemporary practices,” Review of law sciences: Vol. 2, Article 2. Available at: https://uzjournals.edu.uz/rev_law/vol2/iss3/2
255. Reykowski J. Teoria motywacji a zarządzanie. – Warszawa: Miękka z obwolutą, 1975. – 242 st.
256. Robert L. Mathis, John H. Jackson. Human Resource Management, Twelf th Edition. – New York, Thomson South-Western, 2007. – 624 p.
257. <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/45880/1/TPU464160.pdf>

258. <http://edu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi
259. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi
260. <http://psixologiyabuxdu.uz> – Psixologiya ilmiy jurnali
261. <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=9992>
262. <http://stat.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi rasmiy veb-sayti
263. <http://www.ceeman.org> – Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari menejmentni rivojlantirish assosiasiyasi (Central and East European Management Development Association, CEEMAN, Slovenia)
264. <http://www.myshared.ru/slide/165526/>
265. <http://www.un.uz/files/mdgs/Resolution.pdf>
266. <http://ziyonet.uz> – Ta’lim portali Ziyonet
267. <https://formatta.ru/blog/wave-competency-model>
268. https://guu.ru/nauka_konkurs – Davlat boshqaruv universiteti (Gosudarstvennyy universitet upravleniya, RF)
269. <https://international.unb.br/r-i> – Braziliya Universiteti (Universidade de Brasília (UnB), Brasil)
270. <https://premiummanagement.com/blog/stili-rukovodstva>
271. <https://presentacii.ru/presentation/sozdanie-korporativnoj-modeli-kompetencij>
272. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
273. <https://www.amanet.org> – Amerika menejment assosiasiyasi (American Management Association, AMA, USA)
274. <https://www.eaie.org> – Yevropa xalqaro ta’lim assosiasiyasi (European Association for International Education, EAIE, Netherlands)
275. <https://www.efmdglobal.org> – Yevropa menejmentni rivojlantirish fondi (European Foundation for Management Development, EFMD, Belgium)
276. <https://www.hks.harvard.edu/research-insights/publications> – J.F. Kennedi nomidagi Garvard davlat boshqaruvi instituti (John F. Kennedy School of Government, USA)
277. <https://www.iau-aiu.net> – Universitetlar xalqaro assosiasiyasi (International Association of Universities, IAU, France)

278. <https://www.ilo.org/global/research/lang--en/index.htm> – Xalqaro mehnat tashkiloti (International Labour Organization, ILO)
279. <https://www.nispa.org> – Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari davlat boshqaruvi maktablari va institutlari tarmogʻi (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, NISPAcee, Slovak Republic)
280. <https://www.pitt.edu> – University of Pittsburgh
281. <https://www.ranepa.ru> – Rossiya Federasiyasi Prezidenti huzuridagi Rossiya xalq xoʻjaligi va davlat xizmati akademiyasi (РАНХиГС при Президенте РФ)
282. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R

SHARTLI BELGILAR VA ATAMALAR RO'YXATI

	Original nomlanish/atalish	–	Dissertasiya matnidagi yozilishi
1.	Alexandre Ginsburg	–	A.I. Ginzburg
2.	Alfred Pritchard Sloan Jr.	–	A.P. Sloan
3.	Brian Tracy	–	B. Treysi
4.	Charles West Churchman	–	Ch.U. Cherkmen
5.	Denise Jodelet	–	D. Jodle
6.	Douglas Murray McGregor	–	D. Mak-Gregor
7.	Frank Bunker Gilbreth Sr.	–	F.B. Gilbret
8.	Frederick Winslow Taylor	–	F.U. Teylor
9.	George Elton Mayo	–	J.E. Meyo
10.	Harrington Emerson	–	G. Emerson
11.	Henri Fayol Le Maire	–	A. Fayol
12.	Henry Ford	–	G. Ford
13.	Henry Laurence Gantt	–	G.L. Gant
14.	Herbert A. Simon	–	G.A. Saymon
15.	James David Mooney	–	J.D. Muni
16.	James David Thompson	–	J.D. Tompson
17.	James Gardner March	–	J.G. March
18.	James Harris Simons	–	J.X. Saymons
19.	Jay Wright Forrester	–	J.R. Forrester
20.	Joan Woodward	–	J. Vudvord
21.	John Henry Holland	–	J.G. Xolland
22.	Larry W. Stout	–	L.V. Staut
23.	Lyle Manly Spencer	–	L.M. Spenser
24.	Lyndall Fownes Urwick	–	L.F. Urvik
25.	Manfred Vorwerk	–	M. Forverg
26.	Mary Parker Follett	–	M.P. Follett
27.	Max Weber	–	M.K.E. Veber
28.	Paul Dupont	–	P. Dyupon
29.	Peter Ferdinand Drucker	–	P.F. Druker
30.	PR	–	kasb-hunar salohiyati
31.	Ralph M. Stogdill	–	R. Stogdill
32.	Rensis Likert	–	R. Likert
33.	Reykowski Janusz	–	Ya. Reykovskiy
34.	Serge Moscovici	–	S. Moskovichi
35.	Signe Manly Spencer	–	S.M. Spenser
36.	Tid Ordway	–	T. Orduy
37.	William Richard Scott	–	U.R. Skott
38.	Bandlikka ko'maklashish markazi		BKM

39.	Barqaror rivojlanish maqsadlari	–	BRM
40.	Birlashgan millatlar tashkiloti	–	BMT
41.	Davlat ta’lim standarti	–	DTS
42.	Qarshi davlat universiteti	–	QarDU
43.	Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti	–	QarMII
44.	Marketing tadqiqotlari va xizmatlari boshqarmasi	–	MTvaXB
45.	Nizomiy nomidagi Toshkent davlat pedagogika universiteti	–	TDPU
46.	Nodavlat, notijorat tashkilot	–	NNT
47.	Oliy ta’lim muassasasi	–	OTM
48.	Oliy ta’lim tizimi	–	OTT
49.	Oliy o‘quv yurti	–	OO‘Yu
50.	Ta’lim xizmatlari bozori	–	TXB
51.	Toshkent viloyati Chirchiq davlat pedagogika instituti	–	TVChDPI
52.	Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti	–	TDIU
53.	Toshkent irrigatsiya va qishloq xo‘jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti	–	TIQXMMI
54.	O‘zbekiston davlat jismoniy tarbiya instituti	–	O‘zDJTI

Oybek HAYITOV

**RAHBAR PSIXOLOGIK
KOMPETENTLIGINI
MODELLASHTIRISHNING
NAZARIY-ILMIY ASOSLARI**

Muharrir: *L. Qo'chqorova*

Texnik muharrir: *U. Asadov*

Sahifalovchi: *M. Xamitov*

Nashriyot litsenziyasi № 001734, 12.04.2021 y.

Bosishga 10.04.2021 ruxsat etildi

Bichimi 60x84 ¹/₁₆, « Times New Roman » garniturası, Ofset qog'ozi

Bosma tabog'i 11. Adadi 100 nusxa. Buyurtma № 114

«UMID DESIGN» nashriyoti

«UMID DESIGN» XK bosmaxonasida chop etildi.

O'zbekiston Respublikasi, Toshkent shahri

Navoiy ko'chasi 22-uy