

РАХБАРЛИК УСЛУБЛАРИ

Ш.Б.Сапаров – психология фанлари номзоди, доцент

Ажиниёз номидаги Нукус давлат педагогика институти

Таянч сўзлар: рахбар психологияси, услублар, рахбар шахси, низоларни бошқариш, ўз-ўзини ривожлантириш, муваф-фақиятли мутахассис, кўникмаларни ривожлантириш, амалиёт.

Ключевые слова: психология управления, методы, личность руководителя, управление конфликтами, саморазвитие, успешный профессионал, развитие навыков, практика.

Key words: psychology of management, abilities, personality of the leader, conflict management, self-development, successful specialist, skill development, practice.

Кириш. Рахбар ва ходим муносабатлари, гуруҳдаги психологик муҳит, меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан рахбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби – рахбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш бўйича қўллайдиган одатий хатти-ҳаракатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи мукамал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб, албатта, биронта чекланишга эга. Қуйида рахбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамыз ва бу матндан рахбар ўз фаолияти учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасида биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариши мумкин. Тизимли ёндошув тамоилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тўла таҳлил бериши мумкин. Бунга биноан, қўлланилаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдига қўйган мақсад бирламчи равишда амалга оширилаётган вазифаларига мос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан рахбар ўзи бошқараётган тизимни яхши билиши, унинг ҳолатини тўғри баҳолаши, келажақдаги қиёфасини тасаввур эта олиши ҳамда ўзгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликка жалб эта олиши лозим. Замонавий бошқарувга оид фанларда рахбарлик услубини турли нуктаи назарларида туриб ёритилади. Қуйида уларнинг қисқача изоҳини бериб ўтамыз.

Асосий қисм. Анъанавий ёндошув. Бошқарув услубини фарқлашдаги анъанавий ёндашувлардан бири Курт Левин томонидан киритилган типологияга асосланиб, бунда рахбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари фарқланади. Авторитар услубда рахбар ҳамма бошқарув қарорларини ўз қўлига олади, қарор ижросини каттиқ назорат остига олади ва йўл қўйилган хатолар юзасидан бешафқат жазолаш шахдини намойиш этади, ходимга инсон сифатида қизиқиш билан қарамайди. Бундай шароитда, доимий назоратнинг мавжудлиги иқтисодий жиҳатдан юқори кўрсаткични таъминлайди. Лекин, психологик нуктаи назардан бундай услубда қатор камчиликлар кузатилади:

1. хатога йўл қўйиш эҳтимоли ошади;
2. ташаббусни, ходимларнинг ижодий фаолиятини сўндириш, ихтиролар жорий этишнинг

секинлашуви, ходимларнинг суствлиги;

3. ходимларнинг ишдан, жамоадаги мавқеидан қоникмасликлари;

4. носоғлом психологик муҳит натижасида жисмоний ва рухий зўриқишлар ошиши ва соғлиққа салбий таъсири [1].

Бундай услуб рахбар ва ходим орасидаги касбий малакалар фарқи катталигида, каттиқ интизом ва итоатқўйлик зарур бўлган шароитда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаши мумкин (*авария ҳолатлари, инқирозли, уруш шароитлари ва ғ.к.*). Янги ходимлар ишлайдиган жамоада бундай бошқарув услуби мослашув жараёнига салбий таъсир этади, ёш ходимда касбий малакалар секин шаклланади.

Демократик услуб, баъзан шериклик, ҳамкорликка асосланган бошқарув услуби ҳам деб аталади. Бундай услуб ҳукм сурган жамоада бошқарув қарорлари ходимлар билан муҳокама қилиш орқали, уларнинг фикри ва ташаббусини ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади. Шунингдек, қарор ижросининг назорати ҳам рахбар, ҳам ходимлар томонидан амалга оширилади, рахбар ходимга шахс сифатида қарайди, унинг эҳтиёж, манфаат ва қизиқишларини инобатга олади. Бошқарув поғоналарида қарор қабул қилиш "пастан тепага қараб боради, яъни аввал қуйи бўғин рахбарларидан йиғилган фикрлар асосида юқори бўғинда қарор ишлаб чиқилади. Рахбар жамоадаги норасмий лидерга таянади ва кези келганда унинг фаоллиги учун ҳам имконият яратади. Ҳамкорлик тамойилига асосланган рахбар вазифани бажаришнинг аниқ кўрсатмасига нисбатан умумий йўналишни белгилашни маъқул кўради, ҳамда ходимнинг ўзи ижро этиш режасини ишлаб чиқиши учун имконият яратади [2].

Демократик услуб энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда тўғри қарор қабул қилиш эҳтимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг аҳиллиги ошиб психологик муҳит ижобийлашади. Бундай жамоада одатда мавжуд эчимларга танқидий кўз билан қаровчи, хатоликларни аниқловчи ходим ва бу хатоликларни бартараф этиш йўллариини таклиф этувчи мутахассис ҳамкорлиги мавжуд. Бу тавсифлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, демократик тамойилга асосланган жамоаларнинг ҳам бир неча даражаси бўлиши мумкин. Бирламчи даражадаги жамоалар асосан меҳнат вазифасини

бажаришга йўналган бўлса, юксак поғонадаги жамоалар хизмат мақсадидан ташқари шахслараро муносабатларни ижобийлаштириш бўйича фаолликка ҳам эгадирлар. Демократик услубни амалга ошириш раҳбарнинг ақлий, ташкилий ва коммуникатив қобилияти юқори ривожланган шароитда ўринлидир.

Либерал услубда жамоада демократик тамойиллар ҳукм суради, ходимга буткул эркинлик берилади, у ўз хизмат вазифаларини белгилайди ва ижро этиш воситасини танлайди, гуруҳда хулқни назорат этиш деярли кузатилмайди. Бундай услуб юқори ижодий кучга эга бўлган ва ишлаб чиқариш жараёни бенуксон йўлга қўйилган жамоада қўлланиши мумкин. Аммо, бундай услуб ноўрин қўлланилганда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ташаббускор бўлиши билан бирга, уларни маълум мақсад сари йўналтирувчи куч жамоада бўлмайди, қабул қилинган қарорлар назорати суств бўлгани учун улар бажарилмай қолиб кетиши ҳам мумкин. Натижада ходимлар ўз меҳнатидан ва раҳбариятдан қониқмайди, иш самарадорлиги паст, жамоада ҳамкорлик йўқ, бир-бири билан қиришмайдиган гуруҳларга бўлиниш эҳтимоли кўпаяди ва гуруҳлараро очиқ ёки яширин низо юзага келади [2].

Юқорида санаб утилган раҳбарлик услублари ҳар бир раҳбар фаолиятида у ёки бу даражада намоён бўлади ва айрим раҳбарда бу услубларга хос белгилар аниқ кўринса, иккинчисидан суств кўзга ташланади. Баъзи бир раҳбар бирон услубга мойиллигини англаса, иккинчиси ўз хулқда аниқ бир услуб белгиларини ажрата олмайди. Шунга мувофиқ равишда психологик тавсияларда раҳбар шахс сифатида услубдан ўзини ажрата олиши ва услубдан фойдаланишни ихтиёрий даражага олиб кела олиши маслаҳат берилади.

Услубдан ўзини ажрата олиш қобилиятига эга бўлолмаган раҳбар ўзгарувчан вазиятларга мослаша олмайди ва вазиятга монанд ҳаракатларни амалга оширолмайди.

Замонавий ёндошувлар. Бошқарув услубига анъанавий ёндошувдан ташқари қатор замонавий ғоялар ҳам кириб келдики, уларни билиш раҳбарлик услубини янада ихтиёрий идора этиш имкониятини беради. Шу муносабат билан ситуатив, яъни вазиятга оид раҳбарлик услуби ҳақида маълумот бериб ўтишни лозим деб топамиз. Бу ғоя бошқарув соҳасидаги олимлар П.Херси ва К.Бландед томонидан илгари сурилган бўлиб, бошқарувнинг у ёки бу услубини қўллаш ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланганлигига, касбий баркамоллигига боғлиқдир. Муаллифларнинг фикрича, мутахассиснинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса, раҳбар уни шунчалик камроқ бошқариши ва ҳиссий жиҳатдан қўллаб қувватлаши талаб этилади ва аксинча, ходим қанчалик юқори малакага ва руҳий этукликка эришган бўлса, раҳбарнинг назорати ва аралашувига шунчалик камроқ зарурат туғилади. Бундай ёндошув асосида тўрт даражали бошқарув вазиятлари фарқланади ва

бу вазиятларнинг ҳар бири ўзига хос раҳбарлик услуби талаб этади. Ташкилот бошқарувидаги яна бир услуб – партисипативлик деб аталиб, унда раҳбарнинг ташкилот мақсадига эришиш йўлида ходимлар билан горизонтал йўналишдаги муносабатларни ривожлантириши тушунилади. Мутахассислар айнан партисипативликни энг самарали услублар қаторида кўрадилар. Бу услуб раҳбарнинг қуйидагича хулқда намоён бўлади:

1. Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви.

2. Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиқлик ва сами-мийлик.

3. Ходимларнинг ташкилий қарорлар қабул қилишига жалб этилганлиги.

4. Раҳбар ўз бурч ва ҳуқуқларининг маълум қисмини ходим зиммасига ўтказиши.

5. Ташкилот вазифаларини режалаштириш ва амалга оширишда ходимларни жалб этиш.

6. Мустақил қарор қабул қила олиш ҳуқуқига эга бўлган махсус гуруҳлар тузиш (масалан, "сифат назорати гуруҳи").

Ривожланган мамлакатлар менежерлари қуйидаги ҳолларда партисипативлик стратегиясига мурожаат этадилар:

- Ходимлар савиясининг юқорилиги шароитида, қарор қабул қилишни аста-секин марказлашмаган тарзда амалга ошириш мақсадида.

- Қарор самарали ижро этилиши заруриятида (японияликлар қарорни секин қабул қилишади, лекин қарор ижроси жуда тез амалга оширилади).

- Қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимлар малакасини ошириш механизми яратилганда.

- "Янгиликларни жорий этиш" юзасидан тақлифларни кучайтириш мақсадида [3].

Таъкидланаётган партисипативлик услуби жамоадаги ҳамкорлик даражаси юқорилиги билан ажралиб туради ва ходимнинг ташкилот манфаати йўлидаги жонбозлигини таъминловчи асосий услублардан бири ҳисобланади. Лекин, партисипативлик услубини ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. (Партисипативлик услубини қўллай оладиган раҳбар шахси ҳақида гапирсак, у авваламбор, ўзига ишонган инсон, ёши катта, маълумот даражаси ҳам юқори, ходимидаги ташаббус ва интилишни қадрлайди, ундан ижодий ёндошув ва қадриятларга содиқликни кутади. Ходимга тегишли бўлган характер хислатлари кўп жиҳатдан бу услубни қўллаш доирасини кенгайтириш мумкин. Бу тоифа ходимларга қуйидаги хислатлар тегишлидир: юксак билим ва малакага эга бўлиш, мустақил фикрлашга интилиш, ижодий салоҳиятга эгалик, ишга катта қизиқишнинг мавжудлиги ҳамда истиқболдаги мақсадга йўналганлик, жамоада тенг муносабатларга интилиш. Бундай ходим учун унинг ташкилот ҳаётига қўшаётган улушини баҳолаш мезони ҳамкасабалари фикридир. Бундай ходим одатда ташкилотда юқори мавқега эга. Партисипативлик услубини қўллаш

имкониятининг учинчи манбаи гуруҳ олдида турган вазифадир. Бу вазифа қуйидаги тавсифларга эга бўлганда ушбу услуб орқали мақсадга эришиш мумкин:

а) масала эчимлари кўплиги, агар уни ҳар хил йўллар билан ҳал этиш имкони бўлса;

б) назарий таҳлил талаб этувчи ва юксак маҳорат орқали ҳал этилувчи;

в) уни бажариш учун ўрта меъёردаги ички зўриқиш талаб этилса.

Лекин партисипатив услубни қўллашга баъзи бир омиллар тўсиқлик қилади. Хусусан:

а) раҳбар ўз ваколатларини ходимлар билан бўлишишни истамаганда;

б) ходим касбий маҳоратининг пастлиги, ўз кучига ишонмаслиги, бирон ишни мустақил бажаришдан чўчиши;

в) ташкилотда маълумот алмашуви ёмонлиги натижасида зарур қарор ишлаб чиқиш имкониятининг йўқлиги;

г) ижтимоий рағбатлантириш суғлиги натижасида ҳамкорлик муносабатлари шаклланмаганлиги;

д) вазифани бажариш учун сарфланадиган вақтининг камлиги;

е) вазифанинг ҳал этилиши авторитар услубни талаб этадиган алоҳида вазиятларда.

Хулоса. Умуман олганда, бошқарув услублари мавзуси доимо раҳбар ва ходим, раҳбар ва жамоа муносабатларининг таркибий қисми сифатида тушунилиши лозим. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг ходимлар билан умумий мақсад сари боришида нафақат раҳбар танлайдиган услуб, балки ходимларнинг хулқ-атвори ҳам этакчи роль ўйнайди. Бунда – раҳбар бирон услубга мойиллигини билдириб, уни қўллаши бошқарувга бир томонлама қарайди. Ваҳоланки, раҳбар жамоа ҳолати ва вазиятдан келиб чиққан ҳолда у ёки бу услубга мурожаат этади.

Адабиётлар

1. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма. Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: 2006.
2. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007.
3. Nayitov O.E. Boshqaruv psixologiyasi: quv qo'llanma. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – Т.: 2019.

РЕЗЮМЕ. Ушбу мақолада раҳбар ходимларнинг бошқарув жараёнида зарур бўлган услубларининг психологик хусусиятлари таҳлил қилинади ва уларни ривожлантириш ва такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар кўриб чиқилади.

РЕЗЮМЕ. В данной статье мы проведем анализ психологических особенностей методов в процессе управления, необходимых для руководящих кадров, и рассмотрим практические рекомендации по их развитию и улучшению.

SUMMARY. This article deals with psychological characteristics, abilities in management process acquired for senior personnel and consider practical recommendations for their development and improvement.