



РАҲБАР ФАОЛИЯТИНИНГ НУҚСОНЛАРИ ВА УЛАРНИ БАРТАРАФ ЭТИШ ЙЎЛЛАРИ

Сапаров Ш.Б.

*психология фанлари номзоди, доцент.
Ажиниёз номидаги НДПИ*

Tayanch sózlar: rahbar psixologiyasi, qobiliyatlar, rahbar shaxsi, nizolarni boshqarish, óz-ózini rivojlantirish, muvaffaqiyatli mutaxassis, kónikmalarni rivojlantirish, amaliyot.

Ключевые слова: психология управления, способности, 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.

РЕЗЮМЕ:

Ушбу мақолада раҳбар фаолиятининг нуқсонлари ва уларни бартараф этиш йўллари кўрсатилган.

РЕЗЮМЕ:

В данной статье показаны недостатки деятельности руководителя и пути их устранения.

SUMMARY:

This article shows the shortcomings of the manager's activities and ways to eliminate them.

Кейинги йилларда тўпланган материаллар таҳлилининг кўрсатишича, раҳбар (бошқарувчи) фаолиятида бир қатор нуқсонлар мавжуддир. Қуйида уларнинг айримларига тавсиф бериб ўтамиз.

Ўзини ўзи бошқариш имкониятига эга эмаслиги.

Раҳбар кадр ўз фаолиятини режалаштира олмаслиги, ўзини ўзи назорат қила билмаслиги, ўзини ўзи баҳолаш имкониятига эга эмаслиги, ўзига ўзи буйруқ бериш, ўзини ўзи такомиллаштириш, ўз ақлий ва жисмоний захираларини ўзи рўйёбга чиқариш имконияти йўқлиги туфайли ўзини ўзи бошқара олмайди.

Ўзини ўзи бошқаришнинг икки томони мавжуд бўлиб, унинг биттаси хулқ- атворни, иккинчиси эса билиш жараёнини, яъни фикрлаш, хотирлаш, фаҳмлаш, идрок қилишни ўзида акс эттиради. Ақл-заковатнинг заифлиги, хотиранинг бўшлиги, ироданинг кучсизлиги, қатъиятликнинг етишмас-



лиги оқибатида ўзини ўзи бошқариш сусаяди. Оқибатда жамоа аъзолари ўртасида раҳбарнинг нуфузи пасаяди, кундан-кун кадр ва қиймати йўқола боради. Бу эса корхонада психологик муҳитнинг ўзгаришига олиб келади, чунки кадрсиэланган раҳбар ташкилотни идора қила олмайди.

Шахсий қадриятларнинг путурдан кетганлиги.

Биринчи навбатда раҳбар муайян қадриятлари билан жамоа ўртасида ўзининг "Мен" лигини, индивидуаллигини намойиш қилади. Мавжуд қадриятларга мослашган корхона, муассаса ходимлари раҳбарнинг аввал шахс, сўнг субъект сифатида тан оладилар, уларнинг негизида бошлиққа нисбатан муносабат, диққат-эътибор шаклланади. Лавозим раҳбар характери ни ўзгартирса, баъзи иллатлар вужудга келса, у мавжуд қадриятлардан чекинади ёки улардан воз кечади, оқибат натижада жамоа аъзолари ўртасида обрўсига путур етади.

Сохта билимдонлик, кибру хаво, ўз "Мен" ини супер "Мен" га айлан-тириши, бойликка хирс кўйиш, адолатли қарорлардан воз кечиш сингари иллатлар пайдо бўлиши натижасида раҳбарнинг қадриятларга нисбатан муносабати ўзгаради. Бу ўзгаришлар, муносабатлар жамоа аъзолари томонидан эксперт сифатида баҳоланади, уларнинг бошлиққа нисбатан муносабати заифлашади, унга эътиқоди пасаяди.

Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги.

Раҳбар лавозимни эгаллагандан кейин улугвор ва бош мақсад белгилайди, қадам-бақадам уларни амалиётга татбиқ қилиш учун муайян саъй-ҳаракатларни амалга оширади. Фаолиятда фаоллик, аниқлик, собитқадамлик, мақсадга мувофиқ интилиш устуворлик қилади. Лекин айрим объектив ва субъектив сабабларга кўра мақсаднинг улугворлиги йўқола боради, аниқ хатти-ҳаракатлар миқдори камаяди, режали фаолият ташкил қилиш имконияти тобора тораяди. Мақсаднинг ноаниқлиги, тўғриси унинг йўқлиги корхона равнақини паймол қилади, юзаки интилишлар мавжудлиги намойиш этилади, холос.

Умумиятга қаратилган мақсад - кўпинча шахсиятга йўналтирилади, оқибатда "Биз" билан "Мен" ўртасида қарама-қаршилик вужудга келади. Раҳбар билан жамоа ўртасида низоли, зиддиятли ва можароли вазиятлар вужудга келади ҳамда уларни бартараф қилиш учун қанча ақлий куч-қувват сарфланади. Аниқ мақсаднинг йўқолиши корхона истиқболининг ба-тамом нурашига олиб келади. Худди шу боис раҳбар мақсадининг ноаниқлиги фаолият моҳиятини, ташкил этиш функциясини мақсадга мувофиқ амалга ошишини таъминлай олмайди.

Ўзини ўзи камол топтиришнинг издан чиққанлиги.

Рахбар ўзини ўзи тарбиялаш, ўзини ўзи камол топтириш, мустақил билим олиш, маънавий дунёсини узлуксиз равишда такомиллаштириш устида саъи-ҳаракат қилса, демакки унинг истиқболи порлоқ. Лекин унинг фаолиятини назорат қилмаслик, баҳоламаслик, рағбатлантормаслик каби омиллар ўз устида ишлашни пасайтиради, лавозимига нисбатан совуққонлик, лоқайдлик иллати намоён бўлади. Шу соҳада ва тизимда фаолият кўрсатаётган ҳамкасбларининг маслаҳатлари, ишга муносабатлари унинг сусткашлайди, аста-секин фаоллик йўқола боради.

Янги ахборотлар олиш устидаги қизиқишни камайиши, муайян кўникмаларни эгаллашга нисбатан муносабатнинг пасайиши камолотга интилишни йўққа чиқара бошлайди. Маълумки, ўзини ўзи камол топтиришга интилмаган рахбар бугунги кун талабига жавоб бера олмайди, натижада у рахбарлик майдонини тарк этади.

Муаммоларни ҳал қилиш малакаларининг етишмаслиги.

Ишлаб чиқаришда ҳар хил хусусиятли муаммолар тинимсиз равишда намоён бўлиб туради. Нотаниш, янги, ностандарт ёндашишни тақозо этувчи, янгича ечимни талаб қилувчи, ижодийликка асосланувчи воситалар билан куролланиш рахбарнинг бош вазифаси ҳисобланади.

Янги технология, янгича жиҳозлаш, оригинал қурилмалар, компьютерларнинг янги моделлари, универсал электр ҳисоблаш машиналари рахбардан улар билан муносабатга киришиш малакаларини эгаллашни тақозо этади. Малакаларга эга бўлмаслик рахбарни тараққиётдан орқада қолишга олиб келади. Ўз-ўзидан маълумки, замондан орқада қолган қолоқ рахбар корхона учун ҳеч қандай аҳамият қасб этмайди.

Ижодий ёндашувда нуқсонларнинг мавжудлиги.

Бозор иқтисодиёти ижодий изланишни тақозо этади, ҳамиша янги технология ишлаб чиқишни талаб қилади. Ижодий фикрлаш, ижодий режалар, улугвор ғоялар замон руҳи билан ҳамоханликда бўлиши лозим. Ижодий ёндашувдаги нуқсон ҳам маънавий, ҳам иқтисодий зарар келтиради.

Янгиликни сўраб кўриш, унинг самарадорлигини ҳисоблаш, истиқбол юзасидан қатъий қарорга келиш бу соҳада янглишишларга йўл қўймаслик корхона фаолиятини такомиллаштириши, жамоа аъзолари кайфиятини кўтарди, иқтисодий фойда олишни таъминлайди. Ижодийлик рахбар шахсиятига бегона бўла бошлар экан, демакки нуқсонлар юзага келади, ишлаб чиқариш заифлашади, сифат пасаяди, ижтимоий психологик муҳит бузилади.

Одамларга таъсир ўтказишнинг урдамай олмаслиги.



Раҳбарнинг салоҳияти, умуминсоний маданияти, муомала маромини ўзлаштирганлик, нотиклик санъатини эгаллаганлик, шахсий фазилати, мустаҳкам иродаси, ростгўйлиги, ғамхўрлиш, ишчанлиги кишиларга таъсир ўтказишнинг асосий омиллари ҳисобланади.

Обрў-эътиборнинг пасайиши, нутқий нуқсонлар, иқтисодий муносабатларни ҳал қила олмаслик, қатъиятликнинг заифлашуви, хулқ-атвордаги камчилик тобе кишиларга таъсир ўтказиш даражасини кескин тушириб юборади. Ходимларга, тобе одамларга сўзини ўтказа олмаслик раҳбарлик лавозимидан воз кечиш демакдир. Ҳиссиётга берилиш, ақл-заковат кўрсаткичи мўртлашуви ҳам ходимларга таъсир ўтказишнинг ночорлигига олиб кетади.

Бошқарув фаолияти хусусиятларининг етарли даражада тушунмаслиги, унинг идрок майдонига сингдира олмаслиги.

Бошқарув фаолияти жуда мураккаб бўлиб, у молиявий, иқтисодий, мафкуравий, ҳуқуқий, тарбиявий томонларни қамраб олади. Шунингдек, у бир қанча функцияларни бажаради: "инсон-инсон", "инсон - техника", "инсон - табиат", "инсон - образ" муносабатларини акс эттиради.

Раҳбар фаолиятининг ҳар бир жабҳаси ва функцияларини юқори даражада эгаллаш орқали юксак мартабага эришади. Лекин, унинг у ёки бу томонини тушунмаслик эвазига корхонада ишлар юришмай қолади, сунъий тормозланиш юзага келади. Тушунмаслик туфайли бошқарувга путур етказилади, раҳбарнинг идрок майдони уларни қабул қила олмайди, натижада бошқарувда айрим ўзилишлар барпо бўлади. Улардаги ўзаро уйғунликнинг бузилиши, "таваккал" билан иш тутиш салбий оқибатларга олиб келади.

Раҳбарлик қилиш малакаларининг заифлиги.

Раҳбарлик муайян тузилишга, ўзаро боғлиқликка эга бўлган мураккаб шахслараро муносабатни мақсадга мувофиқ амалга оширишдир. Бундан ташқари, молиявийдан бошлаб то тарбиявийгача функцияларни бажариш, бунинг учун эса маълум касбий малакаларни эгаллаш лозим, акс ҳолда уларнинг заифлиги раҳбарликни қийинланггиради.

Таҷриба орттириш, намуналардан фойдаланиш, малака ошириш, услуб, восита, йўл-йўриқ ўзлаштириш орқали раҳбарлик қилиш мумкин, холос. Ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш, муомала маромидаги бузилиш, тартиб-интизомни назорат қилиш, истиқбол режасини кенгайтириш, ашё миқдорини кўпайтириш, қайта ишлашни амалга ошириш, қўшимча соҳалар яратиш каби муаммоларни ҳал қилишда қийналиш, хатоларга йўл қўйиш, дуч келиш раҳбарлик малакасининг заифлигидан далолат берди.

Бошқаларни ўқитиш, уларга сабоқ бериш, ўргатиш уқувининг йўқлиги.

Корхона ривожини таъминлаш кадрлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, муайян билим ҳамда кўникмалар билан қуроллантиришга кўп жиҳатдан боғлиқ. Бу муаммо "Кадрлар тайёрлаш миллий дастури" да ўз аксини топган. Раҳбар ўз тажрибасини ёшларга ўргатмас экан, демакки ворислик тамойили бузилади, муайян малакаларни уларда шакллантирмаслик истиқболга кўр-кўрона ёндашишни юзага келтиради, билимлар билан уларни қуроллантирмаслик эса равнақ тўғрисида гап бўлиши ҳам мумкин эмас.

Ўз тажрибаси, малакаси, билими билан бошқаларни баҳраманд қилмас экан, демакки раҳбар муносиб ўринбосарлар тайёрлаш имкониятидан махрум. Таълимий ва тарбиявий уқувнинг йўқлиш раҳбарни нохуш кечинмалар ва ёмон оқибатлар огушига етаклайди. Тарбиявий қобилият мавжуд эмаслиги раҳбарнинг ашаддий нуқсонидир.

Меҳнат жамоасини жипслаштириш қобилиятининг кўйи даражада эканлиш.

Жамоадага психологик илиқ муҳит раҳбар муваффақиятининг намунасидир. Психологик муҳит ўзаро ёрдам, дўстлик, ўзаро мослик, аҳиллик, тотувлик, ўзаро тушунув, симпатия сингари хис-туйғуларнинг барқарор мажмуасини ўзида акс эттиради. Жамоа фикри, гуруҳий интилиш, жамоавий онг, тафаккур, умумийлик (бирлик) ўртасидага мослик, шахслараро мутаносиблик психологик муҳитнинг таркибий қисмидир.

Турли ёшдаги, касбга, жинсдаги кишиларнинг характеридан, миллий мансублигидан қатъи назар уларни жипслаштириш раҳбарнинг асосий функцияси ва унинг маҳоратидир. Жамоа аъзоларини жипслаштириш уқувининг заифлига психологик муҳитга зарар етказди, ҳамкорлик, ҳамдардлик туйғуларини сусайтиради - бу умумий ҳалокатнинг кўринишидир. Унинг олдини олиш ва бартараф қилиш раҳбарнинг муҳим вазифасидир.

Янгиликлар билан ўзгаларни шахсан ўзига жалб қилишга уқувсизлиги.

Раҳбарда янги ғоялар тугалиши, муайян мақсадлар вужудга келиши мумкин, лекин у ана шу нарсалар билан ўзгаларни жалб эта олмаслик бошқарув санъати заифлигини билдиради. Бунинг учун "ўзини реклама" қилшдан ор қилмаслик лозим, чунки янгиликлар билан ўртоқлашиш қабалида иш тутиш имконияти мавжуд.

Шунинг учун жалб қилиш, хатто аттракция (маҳлиё қилиш) нинг турли услублари мавжудлигини унутмаслик керак. Ҳар хил баҳона билан намойиш қилиш орқали, фикр алмашиш ёрдамида янгиликларга ўзга кишилар-



ни жалб этиш мумкин. Ана шундай уқувга эга эмаслик бошқарувга нолай-иқликдан далолат беради, у мазкур лавозимдан кетиши зарур.

Одамлар билан муомалага киришиш жараёнида дилкашлик, иболилик ва назокатлиликнинг йўқлига.

Раҳбар этнопсихологик хусусиятларга эга бўлиши орқали дилкашлик, иболилик ва назокатлилик фазилатларига эга бўлади. Миллий қиёфа, миллий онг, миллий характер, миллий хис-туйғу, миллий шахслараро муносабат билан қуролланиш орқали кўзлаган мақсадга эришиш мумкин. Миллий хислатларнинг йўқлига бошқарув аппаратида иштирок этшпни маълум маънода ман этади.

Адабиётлар:

1. Базаров Т.Ю Управление персоналом – М Академия 2013-С.224
2. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т., 2006.
3. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007.
4. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; Ózbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – Т., 2019.