

## MAKTABGACHA TA'LIM TIZIMINI BOSHQARISHDA RAHBAR VA XODIM MUNOSABATLARI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10027850>

**Turdiyeva Nodira Qobilovna**

*Bucheon Universiteti magistranti*

### **Anotatsiya**

Mazkur maqola boshqaruvda rahbar va xodim munosabatlaridagi ayrim psixologik xususiyatlar tahliliga bag'ishlangan. Boshqaruv shaxslarning o'zaro munosabatlari orqali amalga oshirilganligi sababli, rahbar o'z faoliyatida shaxslararo munosabatlarni, guruh xatti-harakatlarining xususiyatlarini belgilaydigan qonuniyatlarni amalda qo'llash tartibi bo'yicha mulohazalar keltirilgan.

### **Kalit so'zlar**

*rahbar, xodim, o'zaro munosabatlar, psixologiyasi, idrok, boshqaruv, tashkilot, tajriba.*

### **Аннотация**

Данная статья посвящена анализу некоторых психологических особенностей взаимоотношений руководителя и работника в управлении. Поскольку управление осуществляется через межличностные отношения, рассмотрены порядок практического применения лидером законов, определяющих межличностные отношения, и особенности группового поведения в его деятельности.

### **Ключевые слова**

*лидер, сотрудник, взаимодействие, психология, восприятие, управление, организация, опыт.*

### **Annotation**

This article is devoted to the analysis of some psychological features of the relationship between a manager and an employee in management. Since management is carried out through interpersonal relationships, the procedure for the leader's practical application of the laws that determine interpersonal relationships and the features of group behavior in his activities are considered.

### **Key words**

*leader, employee, interaction, psychology, perception, management, organization, experience.*

Olib borilgan turli ijtimoiy tadqiqotlar natijalari shuni ko'rsatadiki rahbar vaqtining 60-70 % shaxslararo munosabatlarga oid muammolarni echimiga sarf bo'ladi. Rahbar, birinchi navbatda, boshqa odamlarning vazifalarini bajarish uchun

javobgar shaxs hisoblanadi. Uning kasbiy va boshqa bilimlari ijtimoiy va boshqaruv malakalariga nisbatan ikkinchi darajali ahamiyatga ega bo'layotgandek. A. T. Xromenko Amerika menejmentiga ishora qilib, rahbar faoliyatidagi asosiy narsa bu odamlardir, deb hisoblaydi. U boshqaruvni xo'jalik, texnologiya va mehnat munosabatlari psixologiyasining sintezi sifatida belgilaydi. Qayd etilishicha, yaxshi Maktabgacha ta'lim boshqaruvi faoliyatida har doim ikkita tamoyil - tashkiliy-xo'jalik va ijtimoiy-xulq-atvor mavjud bo'lib, tajriba ikkinchisining nihoyatda muhimligini (birinchisidan ham muhimroq) isbotlaydi.

Amerikalik boshqaruv sohasi nazariyotchisi Piter Drukerning aytishicha "Zamonaviy korxonalar yoki muassasa, eng avvalo, insoniy, ijtimoiy tashkilotdir. Menejment fan sifatida ham, amaliyot sifatida ham insoniy va ijtimoiy qadriyatlar bilan shug'ullanadi". Nazarimizda mazkur fikrlar musllifi haq. Darhaqiqat, boshqaruvchilikda insoniy munosabatlar qadriyatlarga qurilishi muhim ahamiyatga ega. Nazarimizda rahbar va xodim munosabatlari "sub`ekt-ob`ekt" emas, balki "sub`ekt-subekt" munosabatlariga asoslanishi lozim.

Boshqaruv bo'yicha adabiyotida rahbar va uning qo'l ostidagi xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning quyidagi xususiyatlari ham mavjud:

1. Xodimlarga munosabat nuqtai nazaridan:

- rahbar bo'lish huquqi;
- qo'l ostidagilarga ishonish;
- qulaylik va ochiqlik;
- xodimlarning yanada samarali ishlashiga yordam berish istagi;
- xodimlar bilan xushmuomala bo'lish.

2. Xodimlar ishtiroki nuqtai nazaridan: ularga muammolarni hal qilishda harakat erkinligini beradi; xodimlarning korxonalar maqsadlariga erishish usullarini ishlab chiqishda ishtirok etishini rag'batlantiradi; konstruktiv g'oyalardan foydalanishda ularning ishtirokini rag'batlantiradi.

3. Standartlar va ijro baholari nuqtai nazaridan: erishish mumkin bo'lgan, ammo yuqori maqsadlar va ijro standartlarini belgilashda bo'ysunuvchilar bilan birgalikda ishlaydi; ishchilarni ishni bajarishning ob'ektiv va o'lchanadigan mezonlari asosida iloji boricha baholaydi.

4. Mehnatni rag'batlantirish nuqtai nazaridan: yaxshi mehnatni yuqori baholaydi; xodimlarning xatolarini jazolash uchun bahona sifatida emas, balki ularning bilim va ko'nikmalarini oshirish imkoniyati sifatida ishlatadi.

Boshqaruv shaxslarning o'zaro munosabatlari orqali amalga oshirilganligi sababli, rahbar o'z faoliyatida shaxslararo munosabatlarni, guruh xatti-

harakatlarining xususiyatlarini belgilaydigan qonuniyatlarni hisobga olishi kerak. Quyida ushbu qonuniyatlardan bir necha misollar keltirilgan.

- Xar bir xodim tashqi ta'sirlarni idrok etishda o'zining psixologik xususiyatlariga ega. Turli xodimlar bir xil ta'sirlarga xar xil munosabatda bo'lishadi.

- Insonni boshqalar tomonidan tushunishda to'siqlar mavjudligi. Uning ma'nosi shundaki, boshqa odamni o'y hayollarini va maqsad-mudaolarini tushunishda ayrim qarama-qarshi fikrlar bo'lishi mumkinligin anglatadi.

- O'z-o'zini hurmat qilishning etishmasligi. Biror xodim o'ziga yuqori yoki past baho berishga moyilligi. Xodimning o'zini o'zi qadrlashi uning intellektual rivojlanish darajasiga, hissiy va ixtiyoriy sohaning xususiyatlariga, ijtimoiy muhitga va boshqa omillarga bog'liq.

- O'z-o'zini himoya qilish istagi. Guruhdagi xodimning ijtimoiy xulq-atvorining etakchi motivi insonning shaxsiy maqomini, o'z qadr-qimmatini saqlab qolishdir.

- Kompensatsion mexanizmning mavjudligi. Uning mohiyati shundaki, ma'lum bir ish uchun yuqori darajadagi rag'batlantirish yoki odamga nisbatan yuqori atrof-muhit talablari bilan, ushbu faoliyatni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun har qanday qobiliyatning etishmasligi boshqa qobiliyat yoki ishlash qobiliyati bilan qoplanadi.

Rahbarning xodimlar bilan o'zaro munosabatlari psixologik, pedagogik va ijtimoiy-boshqaruv bilimlari va ko'nikmalaridan foydalanishni o'z ichiga olganligi sababli, bu masala batafsil ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga, rahbar faoliyati samaradorligini oshirish, xodimlar bilan normal munosabatlarni o'rnatish, ularga vakolat va mas'uliyatni topshirish masalalariga alohida e'tibor qaratiladi.

Rahbarning eng muhim vazifasi kelishilgan uzoq va qisqa muddatli yakuniy maqsadlarga erishish, shuningdek tashkilot va xodimlar faoliyatini doimiy ravishda rivojlantirishdir. Rahbar tashkilotning maqsadini va uning faoliyatini qisqa va uzoqroq muddatga bilishi kerak. U o'zi uchun shaxsiy ish rejasini tuzadi va bir necha hafta oldin vaqtni taqsimlaydi.

- yaxshi natijalarga erishish, ish vaqtidan unumli foydalanish;  
- xodimlarga aniq natijalarni rejalashtiradi, ayniqsa qisqa vaqt ichida;  
- xodimlarga ular tajribasi oshgani sari natijaga erishish uchun tobora ko'proq mas'uliyat yuklaydi;

- natijalarga erishishga qaratilgan buyruqlarni mohirona beradi; xodimlarni yaxshi boshqaradi; ongli ravishda xodimlarning ishi va rag'batlantirilishini aniq baholaydi;

- natijalar, ularning yutuqlari va rivojlanishi nuqtai nazaridan fikr-mulohazalarni amalga oshiradi, shuningdek yaxshi natijalar uchun rag'batlantirish haqida g'amxo'rlik qiladi;

- hamkorlik qilishni xohlaydi, tashkilotdagi ichki nizolarni adolatli hal qiladi; xodimlar bilan doimiy aloqada jamoaning harakatlarini rivojlantiradi.

Raxbarning yana bir muhim vazifasi-bu vazifalar taqsimotini to'g'ri belgilash. Xodimlarga quyidagilarni tushuntirishi kerak: nima qilish kerak; vazifa qancha vaqt ichida bajarilishi kerak; bunga qanday vositalar jalb qilingan; o'z funksiyasi; kim bilan aloqada bo'lish kerak; ishni muvaffaqiyatli yakunlashning ahamiyati va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muvaffaqiyatsizlikning oqibatlari.

Xodimning shaxsiy xususiyatlariga qarab, rahbar buyruqlar berishda shaxsiy yondashuvga ahamiyat berishi va agar xodim xato qilgan bo'lsa, uning individual xususiyatlarini inobatga olgan holda, unga tushuntirishi kerak. Tajribali rahbarlar boshqaruvning kuchli usullaridan hisoblangan yumshoq taklif va ishonirishni afzal ko'rishadi, ammo kerak bo'lsa, ular keskin buyruq berish usulini qo'llashi mumkin.

Malakali rahbar faol va rag'batlantiruvchi ish muhitini yaratadi.

U har bir g'oyani diqqat bilan tinglaydi, xodimlar bilan ochiqchasiga suhbatlashadi, ularga ishonadi, ularning takliflarini inobatga oladi, ularga g'oyalar va takliflar berish uchun etarli erkinlik beradi va xodimlarga tashkilotning muammolari va yutuqlari to'g'risida kerakli ma'lumotlarni beradi.

Malakali rahbar qo'l ostidagi xodimlarning aqliy va jismoniy holatiga to'g'risida qayg'uradi. Rahbar o'z faoliyatini shunday olib borishi kerakki, xodim rahbardan qoniqayotganini tushunishi kerak. Tahdid, do'q va ovozni balandlatish juda kam xolatlarda foyda beradi.

Xodimlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun ularning malakasini, shaxsiy fazilatlarini, individual psixologik xususiyatlarini muntazam ravishda o'rganish va baholash va ularni hisobga olgan holda jamoaning individual a'zolariga ta'sir qilishning etarli usullari va usullaridan foydalanish, vazifalar va vazifalarni taqsimlash, ularning sifatli bajarilishini tashkil etish, o'z vaqtida nazorat qilish, baholash va rag'batlantirish zarur. Rahbari, shuningdek, ijtimoiy-psixologik sog'lom muhinni saqlashi, shaxslararo munosabatlarni yaxshilash, sog'lom jamoatchilik fikrini shakllantirish, mehnat intizomini mustahkamlash, odamlar faoliyatidagi har qanday buzilishlarni yo'q qilish haqida g'amxo'rlik qilishi kerak.

Boshqaruv faoliyatini optimallashtirish usullaridan biri vakolatlarni topshirishdir. Uning mohiyati rahbarning muayyan vazifalarni bajarish bilan bog'liq o'z huquqlari va majburiyatlarining bir qismini o'z xodimlariga

topshirishidan iborat. Vakolatlarni topshirish usuli rahbarga vaqt va kuchni tejashga imkon beradi, xodimlarni mustaqillikka o'rgatadi va ularning boshqaruv rivojlanishiga hissa qo'shadi. Ushbu usul rahbardan ko'p qirrali xarakterga ega bo'lgan ma'lum bir tayyorgarlikni talab qiladi.

Bundan tashqari, mas'uliyatni muvaffaqiyatli topshirish quyidagilarni o'z ichiga oladi: xodimlarni o'z vaqtida va etarli darajada xabardor qilish, tegishli rejalashtirish va ko'rsatmalar, rahbar va xodimlar tomonidan konstruktiv tanqid. Shuni ta'kidlash kerakki, javobgarlik va vakolatlar faqat xodim ularni o'zlashtira oladigan darajada o'tkazilishi mumkin.

Vakolat va mas'uliyatni topshirish rahbarning boshqaruv faoliyatidagi eng muhim vazifalaridan biridir. Delegatsiyalash xodimlarning axloqiy kuchlarini harakatga keltiradi, tashabbuskorlik va ijodiy fikrlashni rag'batlantiradi. U individual xodimlarni o'rganish usuli sifatida ishlatilishi mumkin. Muayyan boshqaruv ishlarini ishonib topshirib, rahbar ularga o'z qobiliyatlarini namoyish etish imkoniyatini beradi. Delegatsiyalas xodimlar tomonidan alohida ishonch sifatida qabul qilinadi, bu xodimlarning o'z kuchlariga bo'lgan ishonchini oshiradi.

Хулоса қилиб айтганда, “рахбар бу – раҳнамо” фикри ўз ўрнида бекорга айтилмаган фикрлар сарасига киради. Шу нуқтаий назардан, ҳозирги замон раҳбарларига иш фаолиятлари давомида масъулият билан ҳар бир ходим бўйича маълумотларга эга бўлиши ва улар билан “субъект-субъект” муносабатларини ўрнатиши лозим.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. П. Друкер. Эффективный руководитель. Электронная книга. <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/theeffectiveexecutive/>
2. Ёулдошев Махмуд, Назарзода, Нодир. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. - Т.: “ Sharq” , 2010. -192 б.
3. Менеҗмент психологияси: Касб-ҳунар коллеҗлари учун о'қув қо'лланма. / G. V. Shoumarov tahriri ostida; Tuzuvchi-taijimon: M. Yu. Otajonov. - Т . : „Ilrn Ziyо“, 2004. - 192 б
4. [https://bstudy.net/820905/psihologiya/vzaimootnosheniya\\_menedzhera\\_sotrudnikami](https://bstudy.net/820905/psihologiya/vzaimootnosheniya_menedzhera_sotrudnikami)