



KIBRSIZLIK VA RAHBAR MULOQOT XULQI

Xrojiddinova Muattar Mansurovna

Qo‘qon davlat universiteti o‘qituvchisi, PhD.

Annotatsiya. Ushbu maqolada kibrsizlik hamda rahbarning muloqot odobi haqida fikr-mulohazalar bayon qilingan. Shuningdek, maqolada rahbarning muomila madaniyati, o‘zini tutishi, faoliyat yuritaytgan tashkilot hodimlari bilan munosabati hamda muammolar yuzaga kelganda qanday muomila madaniyatini amalga oshirishi lozimligi kabi ayrim mualliflik qarashlari keltirib o‘tilgan.

Kalit so‘zlar. Rahbar, muomila madaniyati, kibr, tashkilot, personal, hodim, muammo, meyor.

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, касающиеся отсутствия высокомерия и важности соблюдения этикета общения для руководителей. Также излагается авторский взгляд на культуру взаимодействия руководителя, его личное поведение и характер отношений с сотрудниками, а также на оптимальную модель поведения при возникновении проблем.

Ключевые слова: руководитель, культура взаимодействия, высокомерие, организация, персонал, сотрудники, проблема, стандарт.

Abstract. This article presents insights regarding the absence of arrogance and the importance of communication etiquette for leaders. It also outlines the author's perspectives on a leader's culture of interaction, personal conduct, and relationships with staff, as well as the appropriate behavioral approach to adopt when problems arise.

Keywords: Leader, culture of interaction, arrogance, organization, personnel, staff, problem, standard.



Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko‘p qirrali bo‘lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondoshuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boyliklarni ikki asosiy guruhga bo‘lgan holda – moddiy va nomoddiy ko‘rinishlarni qayd etishimiz mumkin. Nomoddiy boyliklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bog‘liq bo‘lgan hamma yutuqlar kiradi. Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar - “personal” atamasi bilan nomlanadi. Psixolog olim T.Yu.Bazarov ta’rifi bo‘yicha “Tashkilotdagi barcha inson resurslari yig‘indisi - personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o‘tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi”.

Tashkilotdagi inson resursi - boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo‘lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog‘liqdir.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me’yoriy hujjatlarga - kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib-qoidalar, personal haqida holatlar, tashkilot bo‘limlari haqida Nizom, Mansab yo‘riqnomalari, “Shartnoma” kabilar kiradi. Ushbu me’yoriy hujjatlar personal bilan ishlovchi menejerlarning nazorat va baholash faoliyatini ancha yengillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o‘z-o‘zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.

Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlar. Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o‘rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to‘g‘ri qo‘yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o‘rganish vazifasi qo‘yiladi.

Xodimlar adaptatsiyasi/moslashuvini boshqarish. Xodimning o‘zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada



jamoa hayotiga qo‘shilib ketishni nazarda tutadi. Xodimlarni tashkilot maqsadi sari yetaklash, tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish. Xodimlarni motivatsiyalash, ya’ni ularda tashkilot maqsadi yo‘lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg‘otish. Motivatsiyaning asosiy mazmunmohiyati tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg‘unlashtirishdan iborat bo‘lib, aynan shu mas’uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

Personalni o‘qitish – uning kasbiy mahoratini oshirish yo‘lidagi asosiy tadbir bo‘lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir.

Boshqaruv bilimlari ko‘p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manba bo‘lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta’minlasa, ikkinchi tomondan, uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o‘rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farqlanadi: maqsadga yo‘naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar. Maqsadga yo‘naltiruvchi funksiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo‘naltiradi. Tashkiliy funksiya esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o‘rtasidagi o‘zaro muvofiqlikni ta’minlaydi.

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo‘naltiruvchi funksiyani ado etishda faoliyat tarkibiga: - natijani prognozlash;

- maqsad sari faoliyatni rejalash;
- amalga oshirish motivatsiyalari kiradi.

Rahbar faoliyatining asosiy qismini muloqot jarayoni tashkil etadi. Qabul qilingan qarorning ijrosini ta’minlash, xodimlar va tashkilot faoliyatini tashkil etish, nazorat va xodimlar faoliyatini rag‘batlantirish jarayonlari ham muloqot



orqali amalga oshadi. Fanda shaxsiy va ish yuzasidan muloqot turlari farq qiladi. Ushbu maqolada asosan ish yuzasidan bo‘ladigan muloqot tabiati va uni shakllantirish imkoniyatlari haqida to‘xtalib o‘tamiz.

Boshqaruv muloqoti – xodimlarni ma’lum tomonga yo‘naltirish maqsadidagi o‘zaro ma’lumot almashinuvi jarayonidir.

Boshqaruv muloqoti quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

1. Buyruq va topshiriq uzatish, xodimga u yoki bu maslahatni berish;
2. Vazifa, topshiriq qanday ado etilganligi haqida “qayta aloqa”, ya’ni hisobotni qabul qilish;
3. Itoatdagi xodimlarga vazifa qanday bajarilganligi haqida baho berish.

Muloqotni mohirona olib boruvchi rahbarda o‘z vazifalarini samarali tarzda tashkil etish imkoniyati oshadi. Xodimlarga ta’sir etish, ularga g‘ayrat bag‘ishlash, tashkilot maqsadi sari yetaklash kabi tashkiliy vazifalar ham malakali muloqot orqali ta’minlanadi. Rahbarning muloqot malakasini ifodalovchi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi bo‘lib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yo‘nalganligi, anglangan tarzda va erkin ijro etilishi insonning muloqot jarayonini qanchalik mohirlik bilan amalga oshirishini ifodalovchi asosiy belgilardir. Rahbar muloqot jarayonining ichki qonunlarini bilishi juda muhimdir. Muloqot jarayonini boshqarishga oid vosita va uslublar muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni o‘zlashtirish va vaziyatga oid ravishda qo‘llash muloqotning erkinligini ta’minlaydi. Muloqotning ichki qonunlariga oid fikrlar ish yuzasidan bo‘ladigan o‘zaro munosabatlar doirasini yanada kengaytirish va o‘zgalarga samarali ta’sir etish imkonini yaratadi. Shu munosabat bilan, muloqot jarayonini boshqarish imkonini beruvchi shartlardan biri uni bosqichma-bosqich amalga oshirishdir.



Rahbar boshqaruvi jarayonida muloqot tadbirini tashkil etar ekan bu jarayonni rahbarlik muloqoti deb atash mumkin. To‘la-to‘kis va me‘yorida tashkil etilgan rahbarlik muloqoti quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. Aloqa/kontakt o‘rnatish.
2. Masalani muhokama qilish.
3. Yechim variantlarini izlash.
4. Qaror qabul qilish.

Ijobiy natijaga olib keluvchi rahbarlik muloqoti ta’kidlangan bosqichlarning aynan shunday ketma-ketligida amalga oshadi. Aniqrog‘i, muloqot jarayonining samarali o‘tishi, ko‘p jihatdan, shu bosqichlarni navbatma-navbat amalga oshirish bilan bog‘liq. Bu shartni ta’minlash esa, avvalambor, rahbar zimmasiga yuklatiladi, chunki boshqaruv muloqotini yo‘naltirish asosan uning imkoniyati doirasidadir. Endi, yuqorida sanab o‘tilgan bosqichlar xususida batafsil to‘xtalib o‘tamiz.

Rahbarlik muloqotini shakllantirishdan asosiy maqsad - rahbar bu jarayon orqali o‘z xodimlari bilan amalga oshirishi lozim bo‘lgan muammolarni hal etadi. Masalan, yangi yil kechasi oldidan biron-bir xodimni ishxonada navbatchilikda qoldirish va umuman, korxona miqyosida xodimni bevosita mas’uliyati doirasiga kirmaydigan biron-bir ishga jalb etish kabi muammoli vaziyatlarni ko‘plab qayd etishimiz mumkin. Albatta, bunday tashkilotchilik vaziyatlarini hal etishning eng oddiy usuli mavjud. Jumladan, oddiygina bir buyruq bilan xodimni deyarli har qanday ishni zimmasiga olishga majbur etish mumkin. Ammo, ishning natijasi qanday bo‘lishi, vazifani bajarishga xodimning qanchalik sidqidildan munosabatda bo‘lishi, topshiriq sifatini hal etadigan asosiy omildir. Shuning uchun boshqaruv muloqotida xodimning vazifaga mas’uliyatini oshirish, unda topshiriq natijasi ijobiy bo‘lishiga kuyunchaklik hissini kuchaytirish nazarda tutiladi.



Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi. Ish yuzasidan amalga oshadigan boshqaruv muloqoti xodim bilan kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Bu bosqichni amalga oshirish jarayoni rahbarning ikki savolga javob olishidan iboratdir:

1. Qarshimdagi odam kim? 2. U qanday holatda?

Mana shu ikki savolga olingan javob mazmuni birinchi bosqich qancha puxta bajarilganligi haqida dalolat beradi. Rahbar shu ikki savolga batafsil javob olgan taqdirdagina, u ikkinchi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin. Javoblar esa rahbar qarshisidagi xodimning muloqotga tayyorligini ifodalashi lozim. Birinchi bosqichni amalga oshirishda rahbardan kuzatuvchanlik, o'tkir zehn va mazkur odamning xatti-harakatiga qarab, uning ichki holatini aniq bilish qobiliyati talab etiladi.

Masalan, aloqa o'rnatish bosqichidagi birinchi savolga javob berar ekan, rahbar qarshisidagi odam haqida quyidagi bilimlarni bilishi va nazarda tutishi zarur:

- 1) yoshi;
- 2) mutaxassisligi, kasbi;
- 3) shu tashkilotda necha yildan beri ishlayotganligi;
- 4) oilaviy ahvoli;
- 5) qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);
- 6) sog'ligi haqidagi ma'lumot va h.k.

Ushbu axborotga ega rahbar har qanday topshiriqni xodimga ishonch bilan topshirishi va ijobiy natija kutishi mumkin. Yuqoridagi savollarga javob olish uchun rahbar muloqot boshlanishidan avval suhbatdoshi haqida iloji boricha



ko‘proq ma’lumotga ega bo‘lishi lozim. Kontakt o‘rnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni bo‘lajak muloqotga tayyorlaydi, suhbatdoshning kuchli va zaif tomonlarini avvaldan tasavvur etishga imkon yaratadi. Kontakt o‘rnatish bosqichining ikkinchi savoli suhbatdoshning ichki holatini aniqlash, suhbat chog‘ida uning ichki kechinmalari haqida boxabar bo‘lishni taqozo etadi. Qarshimizdagi odamning tashqi qiyofasi – tana holati, yuz mimikasi, qo‘l-oyoq harakatlari va ovoz intonatsiyasi – bularning hammasi insonning hozirgi holati haqida ma’lumot beradi va u suhbatning asosiy qismiga o‘tishga tayyormi yoki yo‘qligi belgisidir. Suhbatdoshning tashqi qiyofasidagi bu ko‘rsatkichlar odatda muloqotning noverbal, ya’ni so‘zsiz jihatlarini tashkil etadi va kishining ichki holati haqida haqqoniy ma’lumot beradi. Noverbal signallar, aksariyat hollarda ixtiyoriy boshqarish doirasidan chetda bo‘lib, odamning haqiqiy his-tuyg‘ulari, niyat va xohishlari ko‘rsatkichi desak, xato bo‘lmaydi. Masalan, ikki qo‘lni ko‘krak oldida qovushtirib, oyoqlarni tizzaga ustma-ust qo‘yish yopiq holatni anglatadi va bu holat suhbatdoshning muloqotdan o‘zini chetga olishi deb talqin etilishi mumkin. Aksincha, qo‘llarning yon atrofda joylashishi, kaftlarning ochiqligi va oyoqni kerib sal oldinga engashib turish/o‘tirish suhbatdoshga va muloqot mazmuniga xayrixohlikni anglatadi

Zamonaviy psixologiya fani shunday bilim va ko‘nikmalarni bayon qilishi mumkinki, ularning ayrimlarini qo‘llash muloqot muhitini ijobiylashtirishga, o‘zaro munosabatlarni yanada muqobillashtirishga ko‘mak bo‘ladi. Bu boradagi birinchi va joiz qadamlardan biri – rahbarning tashqi qiyofasi va ichki dunyosida muloqot uchun ijobiy holatning aks etishidir. O‘zgaga xayrixohlik, samimiy munosabat, uning manfaatlari haqida qayg‘urish alomatlari o‘z navbatida, xodim shaxsida ham shunday javoblarning uyg‘onishiga ta’sir etadi. Munosabat o‘rnatish bosqichida muloqotning davom etishiga ijobiy xulosa yakunlanmasa, eng oddiy maslahatlardan biri – xodimni nima bezovta qilayotganligi va muloqotni davom ettirish qiyinligi sababi



haqida ochiq-oydin so‘rashdir. Ko‘pincha bu uslub kutilgan natijaga olib keladi va hatto xodim o‘zini bezovta etayotgan ko‘ngilg‘ashligi haqida ochiqoydin aytmasa-da, har holda o‘zini tetik tutishga, diqqat-e’tiborli bo‘lishga undaydi. O‘zganing muloqotga tayyorligi anglangandan so‘ng, bu jarayonning ikkinchi bosqichiga o‘tish mumkin. Ikkinchi bosqich – muloqotning asosiy mazmunini tashkil etib, unda ish yuzasidan ko‘tarilgan masala, muammo muhokama etiladi. Bu bosqichning muvaffaqiyatli o‘tishi, ma’lum ma’noda, rahbar faolligini, maxsus faoliyat uslublarini qo‘llashni talab qiladi. Masalani muhokama etishdagi asosiy jihatlardan biri – o‘zganing fikrini yaxshi tushunish, muammo bo‘yicha o‘zga tomonning fikrini aniq anglashdan iboratdir. Afsuski, muloqot jarayonida ko‘pincha shunday hollar kuzatiladiki, muhokama qilinayotgan masala yuzasidan ikkala tomonda turlicha tasavvur paydo bo‘ladi. Muammo bo‘yicha bunday tasavvurning paydo bo‘lishi, ming afsus, hech qachon uning yechimiga olib kelmaydi. Shuning uchun muloqotning bu bosqichida muhokama etilayotgan masalani bir xil tushunish va hatto bir xil qarashni shakllantirish tadbirini amalga oshirish zarur. Ikkinchi bosqichda o‘zgani tushunishning asosiy sharti sifatida tinglash malakasi namoyon bo‘ladi. Odatda, tinglashning faol va passiv ko‘rinishlari farq etiladi. Faol tinglash, o‘zga fikrini idrok etish davomida tushunayotganlik alomatlarini namoyon etishni anglatadi. Bunda suhbatdoshlar masala mohiyatini aniqlashga oid savollar berishadi, suhbatning asosiy qismi yuzasidan xulosalar bayon etishadi

Muammoli masala yuzasidan muloqot olib borish xususiyati shundan iboratki, muloqotda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatini qondiruvchi yechim topilgan taqdirdagina, bu jarayonni muvaffaqiyatli deb hisoblash mumkin. Hamkorlikka asoslangan, tomonlar manfaatiga mos keluvchi yechim topilgandan keyingina qaror qabul qilinadi va muloqot muvaffaqiyatli tarzda ado etildi, deb hisoblanadi. Suhbat oxirida xulosalar chiqarish, yechimni yana



bir bor qayd etish va qabul qilingan qaror yuzasidan qisqa izoh berib o'tish mumkin.

Aytib o'tilgan idrok bosqichlari muloqot jarayonida o'ziga nisbatan simpatiya uyg'otish asoslarini shakllantirish imkonini beradi. Va kezi kelganda o'zgalarga nisbatan noo'rin uyg'onayotgan birlamchi taassurotlarni yengib o'tish, ularning ta'sirida chalg'ib qolmaslik uchun ham imkoniyat yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Бодалев А.А. Восприятие человека человеком. М.,
2. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. Л., 1993
3. Tucman B, Jensen M. Stage of Small Groups Development Revisited// Group and Organization Studies. Dublin, 1977
4. [S.M.Mo'minov](#), [Sh.S.Mo'minov](#) “Rahbar muloqot xulqi va uni ijtimoiy-lisoniy aspektda tadqiq etish”.
https://www.researchgate.net/publication/366391335_RABAR_MULOQOT_HULKI_VA_UNI_IJTIMOIJ-LISONIJ_ASPEKTDI_TADKIK_ETIS

