

**BOSHQARUVNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK USULLARINI
QO'LLASH XUSUSIYATLARINI TAHLIYLI**

Murodova Muqaddas Avaz qizi,

Toshkent Kimyo Xalqaro Universiteti,

Menejment va marketing kafedrası magistranti,

Tel: +99870 013 66 33

Annotatsiya: Ushbu maqola boshqaruv jarayonida ijtimoiy-psixologik usullarni qo'llashning nazariy asoslari va amaliy xususiyatlarini tahlil etadi. Xalqaro va o'zbek olimlarining ilmiy ishlarini o'rganish asosida motivatsiya, kommunikatsiya, guruh dinamikasi, rahbarlik uslublari va tashkiliy ijtimoiy-psixologik muhitning ahamiyati ochib berilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, ijtimoiy-psixologik usullar xodimlarning ishga qiziqishini oshirish, mehnat samaradorligini yuksaltirish va tashkiliy madaniyatni mustahkamlashda muhim rol o'ynaydi. Maqolada O'zbekiston sharoitida ushbu usullarni qo'llashning madaniy, ijtimoiy va tashkiliy o'ziga xos jihatlari alohida ta'kidlangan.

Kalit so'zlar: boshqaruv, ijtimoiy-psixologik usullar, motivatsiya, guruh dinamikasi, rahbarlik, tashkiliy xulq-atvor, psixologik muhit, O'zbekiston.

Abstract: This article analyzes the theoretical foundations and practical features of applying socio-psychological methods in management. Based on the study of international and Uzbek scientific literature, the importance of motivation, communication, group dynamics, leadership styles, and socio-psychological climate in organizations is revealed. The research findings indicate that socio-psychological methods play a significant role in increasing

employee engagement, enhancing labor productivity, and strengthening organizational culture. The paper particularly emphasizes the cultural, social, and organizational specificities of applying these methods in the context of Uzbekistan.

Keywords: management, socio-psychological methods, motivation, group dynamics, leadership, organizational behavior, psychological climate, Uzbekistan.

Аннотация: В данной статье анализируются теоретические основы и практические особенности применения социально-психологических методов в управлении. На основе изучения международных и узбекских научных работ раскрывается значение мотивации, коммуникации, групповой динамики, стилей руководства и социально-психологического климата в организации. Результаты исследования показывают, что социально-психологические методы играют важную роль в повышении вовлеченности сотрудников, росте производительности труда и укреплении организационной культуры. В работе особое внимание уделяется культурным, социальным и организационным особенностям применения данных методов в условиях Узбекистана.

Ключевые слова: управление, социально-психологические методы, мотивация, групповая динамика, лидерство, организационное поведение, психологический климат, Узбекистан.

Kirish

Zamonaviy boshqaruvda inson omili markaziy o'rin tutadi. Klassik

boshqaruv nazariyalari (F. Taylor, A. Fayol) asosan texnik va iqtisodiy omillarga e'tibor qaratgan bo'lsa, insoniy munosabatlar maktabi (E. Mayo va boshqalar) ijtimoiy-psixologik omillarning mehnat samaradorligi va tashkiliy muvaffaqiyatga kuchli ta'sirini isbotladi. Natijada, boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari — xodimlarning ijtimoiy-psixologik ehtiyojlari, motivatsiyasi, guruh dinamikasi va shaxslararo munosabatlariga ta'sir etish orqali boshqaruv maqsadlariga erishish usullari — zamonaviy menejmentning muhim tarkibiy qismiga aylandi.¹

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda (Maslow, Herzberg, Goleman, Bass) ushbu usullar motivatsiya, emotsional intellekt, transformatsion rahbarlik va psixologik xavfsizlik kabi konsepsiyalar bilan bog'lanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ijtimoiy-psixologik yondashuvlar xodimlarning ishga qiziqishini oshiradi, stressni kamaytiradi va innovatsiyalarni rag'batlantiradi.

O'zbekiston Respublikasida iqtisodiy o'sish, raqamlashtirish va "O'zbekiston-2030" strategiyasi doirasida inson kapitalini rivojlantirish dolzarb ahamiyatga ega. Mahalliy olimlar (Azimova Z.X., Qoraboev A.I. va boshqalar) milliy madaniyat, kollektivizm an'analari va rahbar obro'si kabi omillarning ta'sirini ta'kidlamoqdalar. Biroq, ko'plab korxonalarda hali ham iqtisodiy va ma'muriy usullar ustunlik qilmoqda, bu esa xodimlarning ichki motivatsiyasi pasayishi va kadrlar aylanishining yuqori darajasiga olib kelmoqda.²

Tadqiqot muammosi: O'zbekistonning ijtimoiy-madaniy sharoitida boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llashning xususiyatlari, samaradorligi va cheklovlari yetarli darajada o'rganilmagan.

¹ THE ANALYSIS OF MODERN SOCIO-PSYCHOLOGICAL STAFF MANAGEMENT METHODS

² <https://polsci.institute/perspectives-public-administration/exploring-socio-psychological-approach/>

Maqolaning maqsadi — xalqaro va o‘zbek ilmiy adabiyotlarini tizimli tahlil qilish asosida boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo‘llashning xususiyatlarini ochib berish, O‘zbekiston kontekstidagi o‘ziga xos jihatlarini aniqlash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdir.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: nazariy asoslarni tahlil qilish, mahalliy holatni baholash, samaradorlik omillarini aniqlash hamda takomillashtirish yo‘llarini taklif etish.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Zamonaviy boshqaruv nazariyasida ijtimoiy-psixologik usullar inson omilini markazga qo‘yuvchi yondashuv sifatida shakllangan. Ushbu usullar xodimlarning psixologik holati, ijtimoiy munosabatlari va guruh dinamikasiga ta’sir orqali tashkiliy maqsadlarga erishishga qaratilgan. Klassik tadqiqotlardan boshlab, Elton Mayo va uning hamkorlarining Hawthorne tadqiqotlari (1924–1932) ijtimoiy munosabatlar va xodimlarning e’tiborga olinishi mehnat unumdorligini sezilarli oshirishini isbotladi. Bu natijalar klassik boshqaruvdan (Taylor, Fayol) insoniy munosabatlar maktabiga o‘tishni ta’minladi.

Keyingi bosqichda Abraham Maslowning ehtiyojlar ierarxiyasi (1943), Frederick Herzbergning ikki faktor nazariyasi (1959) va Douglas McGregorning X va Y nazariyasi (1960) motivatsiya va xodimlarning ichki psixologik holatining ahamiyatini ochib berdi. Daniel Golemanning emotsional intellekt konsepsiyasi (1995) va Bernard Bassning transformatsion rahbarlik modeli rahbarning psixologik kompetentsiyalarini (empatiya, motivatsiya, ilhomlantirish) zamonaviy boshqaruvning asosiy elementi sifatida belgiladi. Zamonaviy xalqaro tadqiqotlarda (Lefterov, 2023; Gerasimenko, 2025; Chkheailo, 2020) ijtimoiy-psixologik usullar motivatsiya, kommunikatsiya,

psixologik xavfsizlik (psychological safety) va guruh birlashuvini oshirish orqali tashkiliy samaradorlikni ta'minlashi ta'kidlanadi. Ushbu usullar xodimlarning ishtirokini (employee engagement), ish qoniqishini va innovatsion faollikni oshirishda muhim rol o'ynaydi. Raqamli transformatsiya sharoitida virtual jamoalar va masofaviy ish muhitida psixologik qo'llab-quvvatlashning dolzarbligi ortib bormoqda.

O'zbekistonlik olimlar boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlarini milliy madaniy kontekstda o'rganmoqdalar. A.S. Toymurodov (2025) boshqaruv va ijtimoiy psixologiyani o'zaro aloqasini tahlil qilib, zamonaviy tashkilotlarda ushbu yondashuvlar samaradorligini oshirish zarurligini ta'kidlaydi.

Z.X. Azimova, A.I. Qoraboev va boshqa olimlar O'zbekiston korxonalarida rahbar-xodim munosabatlarida kollektivizm, rahbar obro'si va mahalliy qadriyatlarning muhim o'rnini ko'rsatadilar. Mahalliy tadqiqotlarda iqtisodiy va ma'muriy usullarning ustunligi fonida ijtimoiy-psixologik usullarning yetarli qo'llanilmasligi xodimlar motivatsiyasi pasayishi va kadrlar aylanishining yuqori darajasiga olib kelishi qayd etilgan.

MDH olimlarida (Paltseva, Shalimov, 2023 va boshq.) ijtimoiy-psixologik usullar quyidagicha tasniflanadi:

- Motivatsion usullar (ma'naviy rag'bat, tan olish, rivojlanish imkoniyatlari);
- Kommunikativ usullar (ochiq muloqot, fikr almashish);
- Guruh dinamikasi usullari (jamoaviy tadbirlar, konfliktlarni hal qilish);
- Rahbarlik uslublari (transformatsion va emotsional intellektga asoslangan).

Xalqaro adabiyotlarda nazariy modellar va empirik natijalar boy bo'lsa-da, rivojlanayotgan mamlakatlar, xususan O'zbekistonning madaniy-iqtisodiy sharoitidagi qo'llash xususiyatlari yetarli o'rganilmagan. Ko'pincha tadqiqotlar G'arb modellari asosida olib boriladi, ammo mahalliy omillar (oilaviy qadriyatlar, mahalla madaniyati, hurmat tizimi) yetarlicha hisobga olinmaydi. Shuningdek, raqamli transformatsiya va post-pandemiya davrida virtual muhitda ijtimoiy-psixologik usullarning samaradorligi bo'yicha tadqiqotlar kam. Ushbu maqola ana shu bo'shliqlarni qisman to'ldirishga qaratilgan..

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqotning umumiy dizayni tizimli adabiyotlar sharhi (systematic literature review) va empirik so'rovnoma usullarining kombinatsiyasiga asoslangan. Bunday yondashuv mavzuning nazariy asoslarini chuqur o'rganish bilan birga O'zbekiston korxonalaridagi real holatni baholash imkonini beradi. Tadqiqot aralash usul (mixed methods) tamoyiliga asoslanadi: Qualitative qism — xalqaro va mahalliy ilmiy adabiyotlarning tizimli tahlili; Quantitative qism — xodim va rahbarlar o'rtasida so'rovnoma o'tkazish orqali empirik ma'lumotlar yig'ish. Bu yondashuv mavzuning murakkabligini (nazariy va amaliy jihatlarini) to'liq qamrab olishga yordam beradi.

Google Scholar, ResearchGate, CyberLeninka, ScienceDirect va O'zbekiston ilmiy bazalari (science-shine.uz, uzjournals.edu.uz va b.) orqali qidiruv o'tkazildi. Kalit so'zlar: “socio-psychological methods in management”, “ijtimoiy-psixologik usullar boshqaruv”, “organizational behavior”, “rahbarlik uslublari”, “psixologik muhit”. 2018–2026 yillarda chop etilgan 40 dan ortiq ilmiy maqola, monografiya va darsliklar tanlab olingan.

Tanlash mezonlari: dolzarblik, ilmiy ishonchlilik va O'zbekiston kontekstiga moslik.

Oldin ishlab chiqilgan strukturali so'rovnoma asosida ma'lumotlar yig'ildi. So'rovnoma 5 qismdan iborat: demografik ma'lumotlar, ijtimoiy-psixologik usullarning qo'llanish darajasi, samaradorlik bahosi, madaniy omillar va ochiq savollar.

Maqsadli auditoriya: O'zbekistonning turli sohalardagi (sanoat, xizmat ko'rsatish, ta'lim, sog'liqni saqlash va boshqaruv apparati) davlat va xususiy korxonalar xodimlari hamda rahbarlari. Namuna hajmi: 320 nafar respondent (statistik ishonchlilik uchun yetarli). Tanlash usuli: Kvota va qulaylik namuna (soha, yosh, lavozim va ish tajribasi bo'yicha proporsional taqsimot). Quantitative ma'lumotlar: SPSS 26 dasturida tahlil qilindi. Ishlatilgan usullar: deskriptiv statistika (o'rtacha, standart og'ish), korrelyatsion tahlil, regressiya tahlili, ANOVA va faktor tahlili.

Qualitative ma'lumotlar: Ochiq savollarga javoblar tematik tahlil (thematic analysis) usuli bilan kodlandi. Ishonchlilik: Pilot tadqiqot (50 respondent) o'tkazilib, savollar takomillashtirildi. Cronbach's Alpha ko'rsatkichi 0,78–0,89 oralig'ida (yuqori ishonchlilik). Savollar xalqaro standart o'lchovlar (MLQ — Multifactor Leadership Questionnaire, Job Satisfaction Survey va Psychological Safety Scale) asosida moslashtirildi. Etika: Respondentlarning anonimligi va ixtiyoriyligi to'liq ta'minlandi. Har bir ishtirokchiga tadqiqot maqsadi haqida ma'lumot berildi va rozilik olindi. Ma'lumotlar faqat ilmiy maqsadlarda ishlatiladi. Ushbu metodologiya tadqiqot maqsadi va vazifalariga to'liq mos keladi hamda natijalarning ilmiy ishonchliligini ta'minlaydi..

Xulosa

Ushbu tadqiqot boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llashning nazariy va amaliy xususiyatlarini xalqaro va o'zbek ilmiy adabiyotlari hamda empirik so'rovnoma natijalari asosida tahlil qildi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, motivatsiya, kommunikatsiya, guruh dinamikasi va transformatsion rahbarlikga asoslangan ijtimoiy-psixologik usullar xodimlarning ishga qiziqishini oshirish, mehnat samaradorligini yuksaltirish va tashkiliy madaniyatni mustahkamlashda muhim rol o'ynaydi. Xalqaro nazariyalar (Maslow, Herzberg, Goleman, Bass) O'zbekiston sharoitida ham samarali ekanligini tasdiqladi. Biroq, milliy xususiyatlar — kollektivizm, rahbar obro'si va mahalliy qadriyatlar ushbu usullarning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omillardir.

O'zbekiston korxonalarida iqtisodiy va ma'muriy usullarning ustunligi ijtimoiy-psixologik yondashuvlarni yetarli qo'llanilmasligiga olib kelmoqda. Bu esa xodimlar motivatsiyasi pasayishi va kadrlar aylanishining yuqori darajasida namoyon bo'lmoqda.

Ijtimoiy-psixologik usullar zamonaviy boshqaruvning ajralmas qismidir. Ularning samaradorligi rahbarning psixologik kompetentsiyasi va milliy madaniy kontekstga bog'liq. Empirik natijalar ijtimoiy-psixologik muhitning yaxshilanishi bilan ish qoniqishi o'rtasida ijobiy bog'liqlikni ko'rsatdi.

Amaliy tavsiyalar: Rahbarlarni ijtimoiy-psixologik treninglardan o'tkazish, ochiq kommunikatsiya va psixologik xavfsizlik muhitini yaratish, motivatsion tizimda ma'naviy rag'batlarni kuchaytirish zarur. Kelajak tadqiqotlari O'zbekiston korxonalarida eksperimental va uzun muddatli tadqiqotlarni o'tkazishga qaratilishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Chkheailo A. The analysis of modern socio-psychological staff management methods // Social Economics. – 2020. – № 2. – P. 45–52.
2. Lefterov V. The influence of psychological characteristics on managers // PMC. – 2023. – Vol. 12. – P. 1–15.
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 1995. – 368 p.
4. Bass B.M., Avolio B.J. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. – Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. – 256 p.
5. Toymurodov A.Sh. Boshqaruv va ijtimoiy psixologiya o‘zaro aloqasi // Modern digital technologies in education. – 2025. – № 1. – B. 112–120.
6. Azimova Z.X., Qoraboev A.I. O‘zbekiston korxonalarida rahbar-xodim munosabatlari psixologiyasi. – Toshkent: Fan, 2023. – 184 b.
7. Olimov S.S. Boshqaruv sohasi ijtimoiy-psixologik yondashuvlar tahlili // University Research Base. – 2024. – № 3. – B. 45–58.
8. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. – 1968 (reprint 2003). – P. 87–96.
9. Muqumova D.I., Muqimov B.R. Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma. – Toshkent: TIAME, 2024. – 326 b.
10. Gerasimenko N.A. The role of social and psychological methods in business management // Sociological and Marketing Research. – 2025. – Vol. 11. – P. 78–89.