С.С.ҒУЛОМОВ

МЕНЕЖМЕНТ: БОШҚАРУВ САНЪАТИ, НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ

ТОШКЕНТ - 2002

65.9(2)-21
Г 942

ДК 633.511

«Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти»:
С.С.Гуломов, В.И.Кнорринг – Тошкент, ТошДАУ, 2002 й.

Мазкур қўлланмада олий ва ўрта махсус юртлари талабалари ва махсус курсларда малака оширувчи мутахассислар, бошқариш санъати ва менежмент фанини ўрганувчилар ва ишлаб чиқаришда банд бўлган раҳбар ходимлар, ҳамда шу фанга қизиқувчи бошқа мутахассислар, ушбу сохадаги ўқитувчилар лекция ва амалий машғулотларни ўтказишда самарали ва кенг кўламда фойдаланишлари мумкин.

Қўлланма апробацияси Хиндистон мамлакати Деҳли шаҳри Унлрапушта университети, молия институти ва Бизнес мактаб профессор ўқитувсилари томонидан юқори баҳоланиб, чоп этишга тавсия қилинди.

Қўлланма тайёрланишида, Х.К.Мамарасулов, Д.С. Холмирзаева, Ш.Максудова, С.Гуломов қатнашдилар.

Олий ўқув юртлари ўқитувчи ва талабалари, ҳамда малака ошириш курслари, касб-хунар коллежлари ўқитувчилари ва бизнес-мактаблари тингловчилари учун тавсия этилади.

Тақризчи: Мериленд Университети "Космик ва ахборот технологиялари бўлими" директори, проф. Б.Л.Майданик (АҚШ).

Бош мухаррир: Самарқанд қишлоқ хўжалиги институти ректори проф.Эргашев А.Э.

«Management: the theory, the practice and the arts of management»:
S.S.Gulyamov, V.Knorring. Tashkent, Tashkent State Agrarian University, 2002.

This manual includes practical experience in teaching the subject of Management, where were used the results of researches and analyzes of national and foreign literature on management.

Together with main principles and characteristics of management, description of organizational structures and analyze of each functions of management, were raised problems of management development, oratory, effective management, choosing style of management, essence and content of organizational culture.

The aprobation of the book was highly appraised and recommended for publishing by professors and teachers of Univesity of Undrapushta of Delhi (India), Institute of Finance and Business school.

The manual was issued for students of High Education Shools, Business schools, courses of improving qualification and for faculties of professional colleges.

In publishing of this manual took part: K.Mamarasulov, D.Kholmirzaeva, Sh.Maksudova, S.Gulyamov.

References: Prof. B.Maydanik. The University of Maryland (USA), Space sciences department. Office of Information Technology, Director of Development.

© ТошДАУ 2002

Китобнинг долзарблиги

Бошқарув назарияси фан сифатида бошқарилаётган тизимнинг ҳаракати ва тараққиёт қонуниларини аниқлашга қаратилган бўлиб, ушбу муаммо меҳнатни илмий ташкил этиш назариясининг асосчиси Ф.Тейлор, «маъмурият назарияси»нинг яратувчиси А.Файол (бошқарувнинг 14 тамойилини таклиф қилган) ва ҳозирги олимларнинг ишларида ўз аксини топган.

Бошқарувнинг назарий асоси – бошқарув тамойиллари ҳақидаги боб алоҳида аҳамиятга эга. Ҳар бир билим соҳасидаги мавжуд ҳодисалар ўртасидаги барқарор ички алоқаларни белгилаб, факт ва тажриба асосида содир бўлаётган жараёнларнинг тамойилларини аниқлаш муҳим аҳамият касб этади.

Марказлашган ёки марказлашмаган бошқарув қачон керак? Раҳбарга нечта ходим бевосита бўйсунишни самаралироқ? Бошқарув меъёри қандай омилларга боғлиқ? Китобда ҳар бир раҳбарга таниш бўлган бундай ишлаб чиқариш муаммолари ҳар томонлама, асосли кўриб чиқилган.

Тақдим этилаётган китобда бошқарувнинг асосий тамойиллари аниқланиб, улар нафақат ишлаб чиқаришда, балки ҳар бир ижтимоий гуруҳ – ишлаб чиқариш жамоасидан тортиб, жамиятнинг ижтимоий асоси бўлмиш оилада ҳам қўлланилиши атрофлича ва чуқур таҳлил қилинган.

Муҳими шундаки, китоб ҳар бир китобхонни мушоҳада қилдиради, у учун оддий бўлган ҳақиқатга янгича, ижодий ёндоштиради, баҳсга ундайди, меҳрибонлик туйғусини уйғотади. Китобдаги баъзи муаммолар жуда долзарб бўлишлигига қарамасдан, улар ҳақида маълумотларни илмий ва ўқув адабиётларида кам учратиш мумкин. Бундай мавзулар баҳс, муҳокама, ўқув семинарлар утказиш учун дастур сифатида қўлланилиши мумкин.

Бошқарув фани ва санъати мусиқа билан оҳангдош, ўзига хос такрорланмас эстетикага эга, ундаги ижодий мунаввварлик жиддий ҳисоб-китоб ва аниқ математик уйғунликка асосланган. Бошқарув фанининг ана шундай мўжизакор томонлари ҳақидаги маълумотлар китобни бетакрор ва амалий қийматга эга бўлган қисмларида ёритилади.

Ўзбек ва чет эл илмий адабиётларда менежмент бошқарув санъатининг моҳияти (баҳс талаб жойларига қарамасдан) чуқур ва кенг ёритилганлиги қувонарлидир. Муаллифлар ўз ижодига машҳур публицистлар Д.Карнеги ва С.Паркинсоннинг таъсири борлигини таъкидлайдилар. Шу билан бирга тақдим қилинаётган бошқарув санъатининг услублари ўзига хослиги, асосланганлиги ва бетакрорлиги билан ажралиб туради.

Ижод қилиш ниҳоятда қийин ва илҳомли жараёндир, одамларни бошқариш санъати эса фавқулотда муҳим ва мураккаб вазифа. Ҳайкалтарош қалами, рассом мўйқалами, мусиқачи камончаси бўйсунишни

қийин, шеър ва мусиқа уйғунлиги мураккаб, лекин шахснинг мураккаблиги ва бўйсуниши улардан ҳам устундир.

Раҳбар ва ходим, эр ва хотин, ота ва бола ўртасидаги муносабатларда меъёрлар бузилса, нохуш натижалар содир бўлиши мумкин. Буни олдини олишда раҳбар, эр, отага қийин ва масъулиятли вазифалар юклатилган.

Сизларга тақдим этилаётган "Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти" китоби осон, тушунарли тилда ёзилган. Муаллифлар донолик билан инсонлар муносабатларининг сирларини тушунтиради, қатор ҳаёт чигалларини оқилона ечиш учун асосли тавсиялар беради. Энг асосийси, улар қийин туюлган масалаларни ўйлаб, ижодий ҳал қилишга ундайди.

Бошқарув функциялари, маркетинг, бошқарув техник воситалари ва тузилмаларига бағишланган боблари ўз мазмуни билан анъанавий дарслик ва илмий монографиялар даражасида ёзилган.

Янгиликни англаш, ўрганиш, мақсадга эришиш қобилиятлари вақт ўтиши сайин камайса ҳам, оқил киши бутун умри бўйи таҳлил, мушоҳада орқали маънавий ва маданий камолотга интилади. Муаллифлар оқилларча инсонлар ўртасидаги муносабатлар мураккаб эканлигига, шахснинг ташқи ҳимоя қилиш "қобиғи"га алоҳида эътибор беради. Шахснинг маънавий ривожланиши, руҳий соғлиғини сақлаш учун керак бўлган қатор услубларни (ўз-ўзини таҳлил қилиш, "ижобий кўмак", "оқилона ўз-ўзини мажбурлаш", "ҳимоя қилиш" ва бошқ.) тавсия этади.

Китобнинг охирги қисмида дунёнинг ривожланган мамлакатлари – Германия, АҚШ ва Японияга хос бўлган давлат ва ишлаб чиқариш бошқарув моделлари кўриб чиқилган.

Ушбу мамлакатлардаги бошқарув услубларини қиёсий ўрганилиши ва таҳлили ўқув материаллари сифатида "Менежмент" мутахассислиги бўйича қатор дарсликларга анъанавий тарзда киритилгандир. Шу билан бирга Европа, АҚШ ва Япония менежментининг тажрибаларини ишобатга олган ҳолда ўзбек моделига ўзига хос ёндошиш йўллари алоҳида қизиқиш уйғотади.

Ўқув-услубиёт нуқтаи назаридан бошқарув фани ва санъатига ўргатаётган китобда қўйилган масала қизиқарлидир. Ҳақиқатан бошқарув бўйича мутахассисни муваффақияти унинг қобилияти ва иқтидорига боғлиқ. Лекин бу хусусиятларни ушбу мутахассислик бўйича ўқишга кираётган шахсда аниқлаш жуда қийин. Албатта, ёш мутахассис аналиётда тажриба ортириб боради. Шу билан бирга бошқарув тизими кўп минг сонли иқтидорсиз раҳбарлар билан тўлдирилади. Ҳаёт тажрибаси шуни кўрсатадики, киши ўзидаги қобилиятни кўрсатиб, мураккаб ва масъулиятли фаолият турига меҳр қўйгандан сўнг уни бошқарув санъатига ўргатиш балки мақсадга мувофиқдир?

Олий ўқув юрт талабалари, академия ва малака ошириш тизими тингловчиларини "Менежмент", "Ходимларни бошқариш", "Маркетинг"

фанлари бўйича тайёрлашда "Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти" китобидан фойдаланиш ниҳоятда яхши самара беради.

Рисолада бошқарув фани ва санъатининг амалий томонларига алоҳида урғу берилган, чунки ҳар бир фаннинг ўрганилишидан мақсад олинган билимларни амалда қўллашдир. Китобда баён этилган илмий йўналишларнинг ҳар бири ишбилармон ўйинлар, қизиқарли баҳслар ўтказишга, ишлаб чиқаришдаги "мантиқсиз" ҳолатларни ечишга, фикрлар алмашинувига асос бўла олади.

Охирги йилларда бошқарув муаммоларига бағишланган талай чет эл муаллифлар китоблари орасида С.С.Гуломов ва В.И.Кноррингнинг китоблари Ўзбекистон Республикаси тараққиётининг ўзига хос томонларини акс эттанлиги билан алоҳида эътиборга молликдир.

Б.Л. Майданик

Мериленд (АҚШ) Университети профессори,
"Ахборот технологиялари бўлими" директори.

1-ҚИСМ. БОШҚАРУВНИНГ УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ

1-БОБ. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув асослари, тамойиллари, қонун ва қонуниятлари

Бизлар бузиш йўлидан эмас, тузиш, барпо этиш йўлидан бордик. Биз борини асраб-авайлаш, йўғини яратиш йўлидан бордик

И. Каримов

1.1. Менежментнинг қонун ва қонуниятлари

Иқтисодиёт бошқарувининг қонун ва қонуниятлари холисона иқтисодий категориялардир. Улар бошқарувнинг жараёни, шакли ва таркибини белгилайди. «Қонун» ва «қонуният» тушунчалари оммавий ва хусусий маънога эга. Қонун кўпроқ умумий мазмундаги тушунчаларни акс этади, қонуният эса — бу қонунни амал қилиниши, унинг қисми, бир томонидир.

Фанда «Қонун» деганда турли барқарор, холис, зарурий ва маълум шароитларда такрорланувчи ҳодисалар, муносабатлар тушунилади. Умуман олганда қонунлар маълум ходисалар моҳиятини акс этади.

Қонуният ҳақида гапирилганда қонуннинг дастлабки босқичларини аниқлаш назарда тутилади, яъни аввал ходисалардаги бир неча ўхшаш сифатларни ёки боғлиқликларни таҳлил қилишдир, сўнгра унинг моҳияти умумий бўлган қонун аниқланади ва тушунтирилади. Масалан, ҳозирги замон менежментида вақт қонуни (вақтни тежаш қонуни) катта аҳамиятга эга. Бу ерда қонуният сифатида ҳисобланган вақтни (тежаш) ишлаб чиқариш, таъминот-савдо, транспорт-омбор, молия-кредит ва бошқа операцияларида тежаш кўрилади. Шундай қилиб бошқарув фанидаги қонуниятлар — бу объектив муносабатларни иқтисодиёт ва ишлаб чиқаришни бошқарилишида акс эттирилишидир.

Иқтисодиётнинг қонун ва қонуниятлари объектив воқелик деб ҳисобланади, яъни улар одамларга, уларнинг онгига боғлиқ бўлмаган ҳолда намоён бўлади. Инсоннинг вазифаси ушбу қонуиларни тўғри тушунишдан ва ўз фаолиятини уларни объектив намоён бўлиши асосида кўришдан иборатдир.

Ушбу бўлимда биз бошқарувни тавсифловчи бир қатор қонунларга, шу жумладан, бозор иқтисодиёт шароитида бу қонунларнинг қўлланилишига тўхтаб ўтамиз. Бошқарув қонунияти, ҳамда унга тааллуқли баъзи бир жараёнлар, таркиблар, шакллар тўғрисида гап кетганда уларга тўғри келадиган қонунларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бозор бошқарувига тегишли умумий қонунлар турига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Бошқарувни ихтисосланиш қонуни.
2. Бошқарувни интеграция қонуни.
3. Бошқарувни зарурий ва етарли марказлаштириш қонуни.
4. Бошқарувни демократизациялаш қонуни.

5. Вақт қонуни (вақтни тежаш).

Биринчи иккита қонун - бошқарувни ихтисосланиш ва интеграция қонунлари инсон меҳнатининг тақсимлаш умумий қонуниини акс эттиради, ва булар озми-кўпми тараққиёт топган жамиятда қўлланиб келинмоқда.

Бошқарувнинг ихтисосланиш қонунининг моҳияти шундан иборатки, корхона, фирма, корпорацияда ҳар хил турдаги ишлар одамлар (бошқарувчилар, раҳбарлар) ёрдамида амалга оширилади ва улар орасида меҳнат қуйидагича тақсимланади:

1. Бошқарув вазифаси асосида (режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, асослаш, назорат қилиш).

2. Меҳнат воситалари асосида (ахборотни қайта ишлаш техник воситалари, тадқиқот ва статистик услублари).

3. Бажариладиган вазифани меҳнат машақатлиги асосида (бўлим бошлиқлари).

4. Ҳар хил ваколатлар асосида (бошқарув савияси, ҳуқуқ, мажбурият, жавобгарлик).

Шундай қилиб бошқарув тизимининг яхши тараққий топишида одамлар, жамоалар бажарадиган ваколат ва вазифаларни тақсимлаш зарурати вужудга келади. Ҳозирги замонавий менежмент қуйидаги бошқарув турларига эга:

1) компаниянинг сиёсатини бошқариш; 2) умумий масалаларни бошқариш; 3) ишлаб чиқаришни бошқариш; 4) операцияларни бошқариш; 5) кўтара савдони бошқариш; 6) молияни бошқариш; 7) маркетинг ва сотувни бошқариш; 8) ходимларни бошқариш; 9) ўқитишни бошқариш; 10) ахборотни машинавий қайта ишлашни бошқариш; 11) ИТТКИни бошқариш ва бошқалар.

Бошқарув ходимларининг фаолиятини юқорида келтирилган бошқарув турлари бўйича тақсимлаш мутахассислик тавсифига тааллуқлидар, ёки яна ҳам аниқроқ – профессионализмдир.

Ишдаги профессионализм менежер учун фарқланиш белгиси ҳисобланади. Қонда бўйича ўрта сатҳдаги бошқарув бу каби профессионаллар билан тақдим қилинган. Шунинг учун аксарият ғарб фирмаларида раҳбарият ана шундай профессионаллардан ташкил топган. Юқори сатҳ бошқарувида директор ёки бошқарувчи маълум бошқарув соҳасининг муҳим мутахассиси ҳисобланади.

Ҳозирги корхона, фирмаларда бошқарув мураккаб иш ҳисобланган учун бошқарув вазифасини қоида бўйича битта одам, агар у яхши мутахассис бўлса ҳам бошқара олмайди. Шунинг учун барча ғарбдаги корхоналарда юқори бошқарув ишчи гуруҳлардан ташкил қилинган. Кўпинча бу каби гуруҳлар тенг ҳуқуқли аъзолардан ташкил топган бўлиб, ҳар хил вазифаларни бажаради ва фаолияти ихтисослашган бўлади.

Бошқарувнинг интеграция қонуни. Дифференция интеграциясиз бўлмайди. Интеграция зарурати ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг талаби билан белгиланади.

Интеграция тушунчаси бошқарув моҳиятида ётади. *Интеграция* – бу турли-туман ихтисослашган ҳаракатларнинг бир бутун бошқарувни тараққий топиши ва ҳукм суриши учун бирлашишидир. Бу қонун объектив

хусусиятга эга, чунки бошқарув амалий ишда бирлашмасдан, кўплаб ишчилар фаолиятни мувофиқлаштирмасдан амалга ошмайди.

Бошқарувда интеграция ўзининг қуйидаги қисмлари орқали намоён бўлади:

1. Мақсад менежментнинг интеграцион омили сифатида. Мақсад барча одамларни меҳнат жараёнида бирлаштиради.

2. Бошқарув механизми мувозанатлаштирилган усул ва бошқарув жараёни.

3. Таркибий бўлимлар ва уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш. Малакали менежмент ҳар хил турдаги фаолиятларни ишлаб чиқаришни самарали бошқарувини таъминлаш мақсадида бирлаштириш, режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш кабиларни кўзда тутади.

4. Ахборот таъминоти – бу бошқарув бўлимлар орасидаги алоқалар бўғинидир.

Менежментдаги интеграция жараёнини белгиловчи омилларга унинг ижтимоий-психологик ва ижтимоий-иқтисодий қисмлари киради:

1. Микроиқлим ва корпоратив маданияти. (ушбу жамоадаги қадриятлар тизими) корхона, фирмада барча ишловчиларни бирлашишига имконг яратади ва меҳнатдаги фаоллигини оширади.

2. Бошқарув аппаратини инфратузилмаси (яъни ижтимоий-маиший шароитлар ва объектлар). Фирма раҳбарияти зарурий диққат эътиборни қаратса ўта қувватли интеграцион омил юзага келади, инфратузилмани ёмон ташкил қилса бошқарув самараси фирмада пасаяди.

Агар бошқарув интеграцияга кибернетика нуқтаи назардан қаралса, унда уни қуйидагича тавсифлаш мумкин: Интеграция – бу тизим тараққиётини белгиловчисидир. Бошқарувда интеграция қонуни кибернетика соҳасидек ҳукм суради. Тизим ҳар хил ҳолатда бўлиши мумкин. Интеграция тараққиёт жараёнида янги ҳолатга ўтишга ҳаракат қилади, аммо маълум чегара мавжуд, ундан кейин дезинтеграция қонуни бошланиши мумкин. Ишлаб чиқариш, савдо, банк ишини бошқариш амалиётида яхши йўлга қўйилган менежмент янги муаммолар билан тўқнашса, бошқарувни баъзи бир томонларини қайта кўриб чиқиш зарурати туғилса, янгилик киритиш зарурати юзага келса, янги ходимларни тайёрлаш керак бўлиб қолса дезинтеграция юзага келади. Барча келтирилган омиллар рақобат шароитининг ўзгариши – бозорда қувватли рақиблар пайдо бўлиши билан боғлиқ. Агар менежмент пасайиш белгиларини ўз вақтида сезмай қолса барча самарали ишлаётган фирмалар, корпорациялар ёмон аҳволга тушиб қолиши мумкин. Агар дезинтеграция бошланса ва тез тараққиёт топса, унда бу ҳолат фирма фаолиятини тугатилишига олиб келади. Дезинтеграция кенг масштабда бўлса, унда у вайронагарчилик омилга айланади ва давлатни барча иқтисодиётини қамраб олиши мумкин ёки нафақат битта давлат, балки у билан шериқчилик алоқаси бўлган давлатлар иқтисодиётига ҳам путур етказиши мумкин.

Бошқарувни зарурий ва етарли марказлаштириш қонуни. Ушбу қонун кенгроқ маънода бошқарувни марказлаштириш ва марказсизлаштиришнинг мақбул бирлашувини англатади.

Қонун бир томондан марказлашган ва бирлашган бошқарувни кўзда тутса, яъни вертикал бўйича маълум бошқарув бор бўлса (юқоридан пастга), бошқа томондан қонуи бошқарув вазифаларини пастроқ сатҳларга беришни кўзда тутади.

Объектив равишда бошқарув тизими марказлашган цаклга эга. Масалан, нерв тизими ишлаши учун бошқарув маркаэ–мия зарур. Менежментнинг мия маркази бўлиб маъмурий мажлис, бош директор, фирма, корпорация президенти ҳисобланади.

Раҳбарлик ваколатининг кўп қисмини муҳим қарорлар қабул қилиш мақсадида ўзида қолдирилган ташкилот марказлаштирилган деб аталади.

Марказлаштирилмаган ташкилотлар – буларда ваколатлар қуйи сатҳ бошқарувига тақсимланган. Иккала бошқарувнинг хусусиятлари қуйидаги устиворлигида аниқ кўриш имкони бор.

Марказлаштирилган бошқарув устуворлиги:

1. Марказлаштириш ихтисосланган бошқарув хизматларини устидан назорат қилади ва мувофиқлаштиради. Тажрибасиз раҳбар томонидан қабул қилинадиган хато қарорлар миқдори хажмини камайтиради.

2. Марказлаштирилган бошқарув ҳаракатни бир бутунлигини, тартибини ва келишганлигини таъминлайди.

3. Марказлаштирилган бошқарув бошқарувчига марказий аппаратнинг тажриба, билимларини ҳамда моддий ресурсларни тежаб ишлатишга имкон яратади.

Марказлашмаган бошқарув устуворлиги:

1. Ўта йирик ташкилотни марказлаштириб бошқариш қийин, чунки катта хажмдаги ахборот бунга йўл қўймайди. қарор қабул қилиш қийинчилиги ҳам ошади.

2. Марказлашмаган қарор қабул қилиш ҳуқуқи бевосита раҳбарга берилади, чунки у муаммога яқин туради, ҳаммадан кўра уни яхши билади.

3. Марказсизланишда ёшларни раҳбарлик лавозимига кўтариш тез бўлиб фирма билан бирга ўсишини таъминлайди.

Амалиётда юқори ва қуйи сатҳ марказлашган бошқарув бўлиши мумкин. Шу билан бирга бошқарувни марказлаштириш даражаси бир тизим таркибида вақт ўтиб ўзгариши ҳам мумкин.

Менежмент марказлашган ёки марказлашмаган бошқарув таркибига эга эканлигини қуйидаги тавсифлар билан белгилаш мумкин:

1. Қуйи сатҳ бошқарув томонидан қабул қилинадиган қарорлар миқдори. Қуйи сатҳдаги раҳбарлар қабул қилинган қарорларнинг сони қанча кўп бўлса, шунча марказсизланиш даражаси юқори бўлади.

2. Қарорларни муҳимлиги. Қуйи ва ўрта сатҳларда муҳим масалалар бўйича кўп қарорлар қабул қилиниши мумкин.

3. Қўл остидагиларни иши устидан қилинадиган назоратлар сони.

Кўпроқ марказлаштирилмаган ташкилотларда олий бўғин раҳбарлари қўл остидаги раҳбарларнинг кундалик қарорларини камдан-кам назорат қиладилар, чунки қарорлар кўпинчи тўғри қабул қилинади.

Тараққий топган давлатларда менежмент қайта қуриш жараёнини бошидан кечирмоқда, уларда марказлашмаган бошқарув таркиби аниқ кўзга ташланади.

Бошқарувни демократизациялаш. Бошқарув одамлар манфаатига тўғри келса самарали бўлади. Бунинг учун бошқарув фақат ҳақиқий иш усталарининки эмас, балки демократик ҳам бўлмоғи керак (грекча «демос» одамлар, халқ дегани). Амалда ушбу қонун жамоада ҳукумронлар ва бўйсунувчилар орасидаги ўзаро муносабатни акс эттиради.

Бошқарувни демократизациялаштириш кенг маънога эга: меҳнаткашларни уларга мулк топшириш орқали (акция ёки бошқа турдаги қимматбаҳо қоғозлар кўринишида) бошқарувга кўпроқ жалб этиш. Бошқарувни демократизациялаш раҳбар билан қўл остидагилар муносабатларига асосланади. Раҳбарнинг таъсири қўл остидагиларда ижобий жавоб топса, бошқарувни умумий тизимида ҳаракатсизлик бартараф этилган бўлса демократизация рўёбланади.

Бошқарувни демократизациялаш *қонунининг таркиби, бошқарувни инсонпарварлиги билан яқин боғлиқлиги* кейинги мавзуларда, *менежментни вазифалари* тўғрисида сўз борганда кўрилади.

Бошқарувни демократизациялаш қонуни, аввалги кўрилган қонунлар каби, бозор муносабатлари тизимидаги объектив қонун ҳисобланади. Ғарб давлатларидаги менежмент ўзининг фаолиятини ушбу қонун ҳисобга кўриш зарур эканлигига амин бўлган.

Вақт қонуни (вақтни бошқарув қонуни). Вақт қонуни ёки вақтни тежаш бозор иқтисодиётнинг муҳим қонуни ҳисобланади. Вақт иқтисодиёт категориясига айланди, унинг қиймати компания фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олади (ишлаб чиқаришни тезлиги, капитал айланишининг тезлиги, ўзгаришга муносабат ва бошқалар).

Бошқарув амалиётида барча *менежерларнинг фаолият* марказида бўлган вақтни тежаш қонуни менежментда вақтни бошқариш қонуни ҳисобланади.

Вақтдан ютиш – бу рақобатчиларга нисбатан вақтни ютиш, тезроқ янги бозорларни излаб топиш, ҳаммадан аввал янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, бошқарув таркибини қайта қуришга улгириш ва бошқалар. Ушбу қонун билан фақат корхона, компания муваффақият сабаблари эмас, балки қатор ҳолатларда барча иқтисодиёт тизими, давлат ёки регион иқтисодиёти боғлиқ.

1.2. Бозор иқтисодиётини бошқариш тамойиллари

«Иқтисодий ислоҳотни амалга оширишнинг асосий нуқталаридан бири бозор иқтисодиётининг ҳуқуқий негизини яратишдан иборатдир»

Ислом Каримов

Тамойил – бу белгилланган қонда, ундан ҳар қандай фаолиятда, шу жумладан, бошқарув фаолиятида ҳам фойдаланиш мумкин.

Бошқарув тамойиллари бошқарув қонун ва қонуниятларидан келиб чиқади, улар қонунни тушуниш ва бошқарув идораларининг оралиғида бўлади, яъни бошқарув қонун ва қонуниятларини фойдали ишлатишдир.

Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт тизимининг фарқланувчи белгиларини акс эттиради, уларнинг таъсир доирасида ҳаракат қилади ва жамиятда ҳукм сураётган ишлаб чиқариш муносабатлари тавсифидан тўғридан-тўғри келиб чиқади.

Менежмент - бозор иқтисодиётининг илмий дунёқараши бўла туриб, унинг бутунлай бошқа белгиларини акс эттиради: барча турдаги мулкка эга бўлиш ҳуқуқи, шахс ўз-ўзининг иқтисодий имкониятини аниқлаш, яъни ҳар кимни ўзи ишлаб топган бойлигига эркин эгалик қилиш, товар ишлаб чиқарувчининг иқтисодий эркинлиги, ижтимоий ҳимоянинг кенг чора-тадбирлари ва бошқалар. Булар ва бир қатор бошқа бозор иқтисодиётининг тамойиллари бошқарув фаолиятининг тамойилларини аниқлаб беради.

Бошқарув тамойилларини учта катта гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Ишлаб чиқариш бошқарувининг умумий ва тузилма фаолият тамойиллар гуруҳи.
2. Жамоада ўзаро муносабатлар белгиловчи тамойиллари.
3. Менежер – бошқарувчи шахсни шакллантирувчи тамойиллар.

Менежментнинг тамойиллари мазмун нуқтаи назардан бошқарувнинг сифат омиллари маъносида кейинги бўлимларда ёритилади.

Ушбу бўлимда эса биз баъзи бир тамойилларни қисқача тавсифлари билан чекланамиз.

Биринчи гуруҳга фақат ҳозирги даврда эмас, балки келажакда ҳам корхона тараққиётининг самарадорлик тамойилларини белгиловчи меҳнатни ...м асосида ташкил қилиш, компьютерлаштириш тамойилларини, таркибий қайта кўриш тамойилларини киритиш мумкин. Менежментнинг ўзига хос тавсифини келтирилган тамойилларнинг ҳаммаси ҳам акс эттиравермайди. Аммо тамойиллар мазмунини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, уларнинг ҳар бири ўзида бу каби хусусиятни мужассамлаштирган. Масалан, менежмент ишлатадиган даромад тамойили ...ўнги вақтларда иқтисодий тараққий топган давлатларда (АҚШ, Япония, Жанубий Корея) янги тушунчага эга бўлади. Агар яқин ўтган ўн йилликларда даромад сезиларли даражада маҳсулотнинг миқдори ва ҳажми билан белгилаган бўлса, ҳозирги даврда менежмент бу кўрсаткични биринчи навбатда маҳсулот сифати ва меҳнат унумдорлигини ошириш билан боғлайди.

Харидорга, бозорга, маҳсулот сотувига йўналтирилган ушбу тавсифни менежментда маркетинг сиёсатни олиб бориш тамойилига ҳам қўлласа бўлади. Натижада даромад фақат фирманинг шу дақиқадаги ҳолатини эмас, балки унинг келажакдаги яшовчанлик қобилиятини белгилаб беради.

Бозор иқтисодиётда бошқарув тамойиллари ҳукм суришига яна бир мисол. Режалаштириш тамойил бошқарувнинг универсал тамойили ҳисобланади ва бир неча хил иқтисодий формацияларга хосдир. Режалаштириш тамойили сезиларли даражада корхонада бошқарувнинг самаралилигини белгилайди. Тараққий топган давлатлар иқтисодиётни режалаштириш товар ишлаб чиқарувчининг иқтисодий эркинлигига ва шахснинг ўзини ўзи иқтисодий белгилашига асосланади.

Менежментда режалаштириш тамойиллари муҳим, ўзига хос моҳиятга эга. Кўп ҳолларда корхона, фирма ва корпорациянинг ишлаб чиқариш фаолияти стратегик режалаштиришга ўхшаб кетади.

Узоқ муддатли режалаштиришдан фарқли равишда стратегик менежментда ҳозирги мавжуд воқеа ва шароитларга суянмай, балки келажакдаги тажриба ва усулларга суянади.

Бир томондан корхона, фирма ва корпорацияларнинг келажак фаолияти самарадорлигини аниқловчи тамойиллар компьютерлаштириш, бошқарув меҳнатини илмий асосида ташкил қилиш, инновация ва таркибий ўзгаришлар киритиш мустаҳкам объектив пойдевор — бозор рақобати қонуниятига асосланган.

Табиийки, бу шароитда менежментнинг тамойилларини ишлатиши корхонанинг яшовчанлигини таъминлайди. Бошқарувга ҳисоблаш техникасини киритиш натижасида кейинги икки ўн йилликда фирма, корпорацияларда кенг компьютерлаштириш юзага келди. Бу эса, табиийки, бошқарув ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш имконини яратди.

Шу билан бир қаторда охирги йилларда бу тамойилнинг кутилмаган хусусиятлари пайдо бўлди. Маълум бўлишича баъзи бир компанияларда ҳалқаро ташқари автоматлаштиришлар иқтисод қилиш ва самарани ошириш ўрнига зарар кўришнинг бирдан бир сабабчисига айландилар. Бу каби ҳолатнинг сабаби менежментнинг энг муҳим томонларидан бири «инсон омили» ҳисобга олмаганликдир.

Бозор иқтисодиёти шароитида, айниқса унинг тараққиёт топган босқичида фирма, корпорация менежментига янгиликлар киритиш, инновацияга мўлжаллаш катта аҳамиятга эга. Гап у ёки бу жараён элементларининг такомиллашуви тўғрисида эмас, балки ташаббускорлик сиёсати ҳақида бормоқда.

Ташаббускорликни қўллаш — бошқарувчининг тўғридан-тўғри вазифасидир. Ундан ташқари бу вазифага ностандарт қарорлар ва «телба» ғоялар туғилиш жараёнларини излаб топиш ҳамда уларнинг рўёблашишига шароит яратиб бериш киради.

Менежментнинг мақсади янги ғояларни қўлга киритиш, баҳолаш, ҳамда ташаббускорларни тақдирлашга қаратилган.

Замонавий менежмент ностандарт шаклдаги тадбиркорлик, инновацион фаолиятларни яратди. Бу махсус инновацион бўлимларни, ташкилотлар таркибида таваккалчилик ташаббусига эга эркин гуруҳ, техник экспертлар, микро бўлимларни ташкил қилишдир. Охиргилари ҳозир кенг маънода «венчурлар» деб аталади. Бу сўз инглизча «венча»

сўзидан келиб чиққан бўлиб, «корхонанинг таваккалчилик иши» деган маънони билдиради.

Тараққий топган ва бозор иқтисодиётига тўғри келадиган тамойил — бу фирма, корпорацияларда вақти-вақти билан бошқарув ва ишлаб чиқариш таркибларини қайта ташкил қилиш тамойилидир. У, амалиётнинг кўрсатишича кўра, ташкилотда барқарорлик, ҳаёт ҳукм суришининг бош элементларидан ҳисобланади. Бу каби қайта ташкил қилиш ҳар 3-5 йилда, ҳозирги шароитда эса ундан ҳам тезроқ, 2-3 йилда амалга ошиши керак.

Бу каби ички қайта қуришга имкони бўлмаган фирма, корпорациялар ўз обрўларини йўқота борадилар, бозорда ўз ўринларини кучлироқ рақобатчиларга бўшатиб беришга мажбур бўладилар.

Менежментнинг иккинчи гуруҳ тамойилларига эътиборни жалб қиламиз.

Улар фирманинг ҳар хил тоифадаги раҳбарлари, ишлаб чиқариш жамоа аъзолари орасидаги муносабат билан боғлиқ. Менежментнинг асоси сифатида одамлар манфаатини кўзлаб иш олиб боришни кўрсатиш *мумкин. Ҳозирги замонавий менежмент стратегияси биринчи ўринга* умумий тушунча билан айтганда инсон омилини ёки одамлар муносабатини қўяди.

Бунга қуйидаги бошқарув тамойиллари киради:

1. Раҳбарлар (менежерлар) ва улар раҳбарлик қилаётган жамоа орасидаги шерикчилик муносабатлари.
2. Ваколат вакиллигини бериш (бошқарувни марказсизлаштириш элементи).
3. Менежернинг ижоди борича ишловчиларга яхши шароит яратиб бериш бўйича мақсадли кўрсатмаси.
4. Имтиёздан бош тортиш.
5. Иқтисодий, руҳий ва ижтимоий рағбатлантириш чора-тадбирларидан фойдаланиш.
6. Қўл остида ишловчилар билан муносабатда бўлишни кенгайтириш.
7. *Ижобий иқлимни ушлаб туриш.*
8. Фирманинг «корпоратив» шаклланишида фаол қатнашиш ва бошқалар.

Кўп тамойилларнинг номи ўзини ўзи тавсифлайди. Масалан, шерикчилик тамойили таранг муносабатларни ўзаро ҳурмат ва ишонч муносабатларга алмашишни билдиради. Қўл остидагиларга инсон яхши муносабатда бўлиш ва вазифасини ҳалол бажаришни назарда тутади.

Бу каби шерикчилик элементи сифатида ваколат вакиллигини бериш тамойили, яъни ўзи билганича эркин қарор қабул қилиш ҳуқуқини юқори сатҳ бошқарувдан қуйи сатҳ раҳбарларга беришдир. Менежмент асосий ишончни ўрта менежерлик корпусига қаратган.

Замонавий менежмент ишдаги фақат соф муносабатларни қайта қуриш билан чекланиб қолмайди. Менежерни яна бир катта вазифаси — фирмада, корпорацияда, бирлашмада ижобий иқлим яратиш ҳамда уларда яратилган ижтимоий, руҳий ва маданий қадриятларни яхши сақлашдан *иборат (корпоратив маданияти).*

Менежмент амалиётида — моддий, руҳий, ижтимоий-руҳий рағбатлантириш чора-тадбирларини ишлатишни сабабият тамойили ҳукм суриши деб тушунтириш мумкин. Бу тамойилга замонавий менежментда меҳнат унумдорлигини оширишда ҳаракатга келтирувчи роль ажратилади.

Сабабият тамойилининг қўлланиш соҳаси, қамрови кенг бўлгани учун бу масалага махсус бўлим ажратилган.

Биз кўриб чиққан иккинчи гуруҳ тамойиллари, табиийки, уни тўла ҳажмда қамраб ололмайди. Аммо берилган тавсифлар у замонавий менежментда катта аҳамиятга эга эканлигидан далолат беради. Бу гуруҳ тамойиллари ҳозир иқтисодий тараққий топган давлатларда менежмент сиёсатини белгилаб беради, яъни бошқарувда инсонпарварликка катта эътибор берилади, ишлаб чиқариш ва бошқарув муносабатларида одам устиворлигини қайд қилади.

Қўлланма иловасида Америка ва Япония корпорациялари менежмент амалиётидан қўшимча материал берилган.

Учинчи гуруҳ тамойиллари раҳбар-менежерни шахс сифатида шаклланиши тамойили деб белгиланган. У катта ижтимоий-педагогик аҳамият касб этади. Уни биринчи икки гуруҳ тамойиллари учун пойдевор деб тавсифлаш мумкин. Бошқарувнинг таъсирчанлиги, ишлаб чиқаришни самарадорлиги, янгиликлар киритиш, сотув бозори учун кураш, бошқарувни инсонпарварлиги яхши тайёрлаган бошқарувчи-раҳбарсиз мумкин эмас. Бу аксиомани тараққий топган давлатлар бизнеси тўғри тушуниб етди, унинг устувор тамойиллари деб қуйидагиларни тан олди:

1. Менежер-раҳбарга йўналтирилган таълим берилиши ва шахсни ўз-ўзини тарбиялаш.
2. Менежер ходимларини тайёрлаш.

Ушбу ҳар иккала масала ўзига хос аҳамиятга эга ва алоҳида кўриб чиқилади. Ушбу қисмда номлари келтирилган икки тамойилни баъзи бир томонларини келтириш билан чекланамиз.

Ходимлар тайёрлаш тамойили ёки кадрлар сиёсати ғарб менежментида ҳар хил турдаги масалаларни ўз ичига олади: тайёрлов сифати ва савияси, ўқитиш шакллари, ўқув юртларининг тури, ўқитиш усуллари, воситалари ва бошқалар.

1.3. Бошқарувдаги юзаки услубнинг хатолиги

Қилмоқчи бўлган ишларинг қилмасдан қолдирмасинлар. Агар бирор ишни қилмасликка сўз берар эканлар, яқинига ҳам йўламасинлар.

Амир Темур

Бозор иқтисодиёти шароитида товар ишлаб чиқариш хусусиятларини узоқ вақт давомида инкор этилиши корхоналар раҳбарлари ва мутахассисларининг аксарият қисми замонавий менежмент соҳасидаги керакли назарий билимлардан четда қолишига сабаб бўлди.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, саноат ишлаб чиқариш тармоқларини сиёсий, маъмурий ва иқтисодий бошқарилиши махсус

билимга эга бўлмаган, бошқариш тажрибаси йўқ «бошлиқлар» томонидан олиб борилди.

Сўров олинган раҳбарларнинг фақат 3,5% бошқарув соҳасида ўзининг касбий тайёргарлиги бор, деб жавоб берган. Бошқарув ҳуқуқи ва психологияси масалаларида билимга эга бўлганлари 4% ташкил қилган, фақат 0,7% бозор шароитидаги ишлар муаммоларини ечишга тайёр эканлигини билдирган. Бошқарувнинг юзаки услуби, мутахассисларнинг тайёргарлик савияси пастлиги билан боғлиқ муаммолар чет эл ишбилармонларни ҳам ташвишга солмоқда.

Америкалик профессионал менежер Дж.Стэкнинг «Бизнесинг катта ўйини» китобида муваффақият йўлидаги энг қийин бўлган тўсиқ бу жаҳолатдир дейилади. У шундай ёзади: «Омадсизлик сабаби жаҳолат билан боғлиқдир. Мен учун омадсизлик ва жаҳолат бир нарсадир. Кўп компанияларда жаҳолатнинг (билимсизликнинг) уч погонаси бор.

Юқори раҳбарият жаҳолати шундан иборатки, уларнинг тасаввурида қўл остида ишловчилар раҳбар муаммолари ва масъулиятини тушунишмайди.

Ишчиларнинг жаҳолати шундан иборатки, улар нима учун раҳбарият ундай эмас, бундай ҳаракат қилганлиги ҳақида тушунчага эга эмас. Бундан ташқари, улар фирма фаолиятидаги барча хатоликлар бошлиқнинг очкўзлиги ва ўзбошимчалиги билан боғлиқдир деб ҳисоблашади.

Ўрта ҳалқа раҳбариятининг жаҳолати эса шундан иборатки, улар доимо юқори раҳбар билан ишчиларнинг талабларининг қондиришдан бошқа ишдан чиқмайди. Компаниядаги энг оғир иш уларники бўлиб, икки хўжайиннинг хизматини бажаради. Агар улар ишчилар томонини олса, унда бошлиққа муҳолиф бўлади, агар улар юқори раҳбарият томонида бўлса унда ишчилар билан можаро қилишга тўғри келади. Демак, улар ҳамиша ўзларидан қониқмайди».

Янги ишбилармонлар ўртасида шундай тушунча бор, уларнинг фикрича, ишлаб чиқариш жамоани яхши бошқариш учун ортирилган тажриба етарли. Бошқарув назария ва санъатини махсус ўрганиш эса вақтнинг беҳуда сарфлашдир. Холисона тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бозор шароитида ишлаш учун фақат бир фоиз раҳбарлар тайёрдир. Ҳозирги замон раҳбарларнинг аксарияти бошқарув фани билимининг энг муҳим жабҳаларидан бири эканлигини, бошқарувнинг фалсафий, ижтимоий, ҳуқуқий, технологик томонлари мавжудлигини, бошқарувда кучли техника борлигини, бошқарув санъат эканлигини ҳаёлларига ҳам келтирмайди. Ўз ишидаги хато ва камчиликлар сабабларини улар нохуш шарт-шароит, душманларининг фитна, иғволари билан боғлайди.

Сохта, билимсиз киши ҳар бир соҳада – мусиқадан тортиб бошқарувгача - тез ўзини фош этади. Унга димоғдорлик, маданиятсизлик, қўл остида ишловчиларга нисбатан ҳурматсизлик, тажовузкорлик, ўзига танқидий кўз билан қарамаслик, ўз нотиқлигига юқори баҳо бериш, оғмачилик хусусиятлари хосдир. Бу тоифадаги одамлар ўз ишларининг натижалари самара бермаса, бошқа ҳар қандай муаммоларни ечишга киришиб кетади. Улар грипп, рак, юрак хасталигини даволайдилар, кўз тегишдан қандай асралиш ҳақида маслаҳат беради, башорат ишлари билан

шуғулланади. Бундай шахслар фақат Бетховен сонатасини ижро этишолмайди, жарроҳлик операцияни қила олмайди. Чунки бундай ишларни бажариш учун кўп ва жиддий ўқиб, ўрганиш керак.

Менежер энг аввало хўжалик, ишлаб чиқариш, бозор соҳасида ўз фаолиятини олиб боради. Ғарб мамлакатларида менежер биринчи лавозимдаги раҳбар ёки ишбилармон бўлиб ишламайди, менежерлар муайян бўлинмаларда муайян раҳбар лавозимларини эгаллайди.

Менежер хўжалик ва бозор соҳаларида ишлаб, шунга мувофиқ маълум функцияларни бажаради. Ўзбекистон ишбилармонлари илғор мамлакатлардаги ривожланган фирмаларнинг ишларини кўриб, уларнинг тажрибаси, бошқарувнинг илғор технологияларини ўрганиш муҳим эканлигини тушуниб олмоқда. Шу нарса аён бўлмоқдаки, жамиятда кескин бурилиш ясаш, иқтисодиётга жадал ўзгариш киритиш учун муқобил бошқарув тизимини шакллантириш керак бўлади. Бундай тизим ишлаб чиқариш самарадорлигини таъминлаши, истеъмолчилар талабларини қондириши зарурдир.

Профессионал бошқарувчи кадрларни тайёрлаш учун Ўзбекистонда менежмент, маркетинг, бизнес мактаб ва курслар фаолият кўрсатмоқда. Аксарият олий ўқув юртлари дастурларига махсус фанлар киритилган, халқаро бизнес ва бошқариш йўналиши бўйича олий ўқув юртларига тингловчилар қабул қилинмоқда. Албатта, бошқарув соҳаси учун мутахассисларни тайёрлаш муаммоларини тез ечиш кайфияти ҳам йўқ эмас, чунки бунинг учун халқаро менежмент тажрибаси ва тегишли адабиётлар мавжуд. Буларнинг ҳаммасини Ўзбекистонга олиб келиб жорий этилса муаммо ўз-ўзидан ечилиши мумкин деб ҳисоблаш мумкин. Лекин маҳаллий шароит омилларини ҳисобга олганда ушбу масала анча мураккаб бўлиб қолади.

Мулоҳаза қилиш учун яна бир мавзу мавжуд: қандай қилиб профессионал менежер бўлиш мумкин? Бунинг учун қайси коллеж, университет, академияни битириш керак, қайси фанларни ўқиш керак?

Барча кишиларга шу нарса айён бўлмоқдаки, ҳар бир фаолият соҳасида, давлат бошқарувидан тортиб, жамоани бошқаришгача профессионал билим талаб қилинади. Бошқарув мураккаб фан бўлиб, ўзининг фундаментал томонлари, услублари, телефондан тортиб, компьютергача бўлган техник воситалари бор. Бошқарув соҳасида ишлаётган ҳар бир мутахассис ушбу услуб ва воситалардан фойдаланишни билиши керак.

Бошқарув бўйича мутахассис ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини, технологиясини чуқур билиши шарт. Бошқарувнинг ҳуқуқий, ижтимоий, фалсафий, аҳлоқий, психологик томонлари бор. Бошқарув юқори маданият, кенг билим, иш тажрибасини талаб қилади. Агар бошқарув санъат бўлса, унга иқтидор керак, иқтидорсиз санъат жонсиз бўлади.

Ўрта мактабни тугатган ўқувчини бошқарув санъатига қандай қилиб ўргатиш керак? Аёнки, у бошқарувнинг асосий тамойиллари, функциялари, замонавий назарияларини, бошқарув маркетингини, психологиясини, техника ва технологиясини, жамоа ва шахсга таъсир

кўрсатиш усулларини билиши керак. Лекин техника ёки иқтисодиёт олий ўқув юртларида математика, физика, кимё ва бошқа фанларни эгаллаш қандай кечади? Бошқарув санъати учун муҳим бўлган иқтидорни абитуриентда бор йўқлигини қандай аниқласа бўлади? Мактаб битирувчисининг иқтидори бўлмаса скрипкада ўйнаш учун консерваторияга қабул қилишмайди-ку!

Хулоса шуки, ҳар бир олий ўқув юртида бошқарув назарияси ва техникасини ўргатиб, лекин асосий эътиборни мутахассислик фанларга қаратиш керак. Ишлаб чиқариш тажрибасини орттириб, бошқарув қобилияти намоён бўлгандан кейингина бошқарув назарияси ва санъатига ўргатиб, диплом бериш мақсадга мувофиқдир.

Техник қурилма, жонли организм ва ижтимоий ташкилотлар тизимларидаги ахборот ва бошқарув жараёнлар яхлитлиги ҳақидаги кибернетика фанининг тақдири ажойиб ва аянчлидир.

Эллигинчи йилларда кишини машинага, инсон онгини кибернетик функцияга тенглаштирган ва қушнига учраган "буржуазия соҳта фани", ҳозирги кунга келиб эсдан чиқарилган ва кимнингдир буйруғи билан муҳим фанлар рўйхатидан ўчирилгандек туюлади.

Кейинги йилларда АҚШ, Европа ва ўзимизнинг олимлар тадқиқотларида кибернетика тилга олинмайдиган бўлди. Ваҳоланки, автоматик бошқариш назарияси, электроника, ахборот назарияси, математик мантиқ, алгоритм назарияси соҳаларида эришилган муваффақият асосида яратилган бу фан бошқарув назариясининг ҳозирги замон йўналишларига асос солгандир.

Шунга ўхшаш ҳолат автоматик бошқариш тизими (АБТ)да ҳам рўй берди. Барчанинг тилига тушиб, меъёридан ошиқ олқишлардан кейин яна кимнингдир кўрсатмаси билан АБТ аббревиатураси олим ва амалиётчилар томонидан ишлатилмай қўйилди. Олимларнинг кўп йиллик машақатли меҳнатлари зое кетди. Шу билан бирга АБТнинг асосий тамойиллари ва услубияти. иқтисодий математик услублар, компьютер техникаси ёрдамида мураккаб технологик жараёнлар бошқаришни таъминлади ва ўз лозарблигини йўқотгани йўқ.

1.4. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув тизимларига қўйилган талаблар

Хавфни бартараф этиш ва халқ
тинчлигини сақлаш – давлатни
донолик билан бошқариш демакдир.
Абу Наср Фаробий

Бошқарув кенг маънода самарали натижаларга эришиш учун кам вақт ва куч сарфлаб, бошқарув объектига (шахс, жамоа, технологик жараён, корхона, давлат) узлуксиз таъсир этиш жараёнидир. Бошқарув соҳасида ишлаётган ҳар бир мутахассис бошқарув назарияси, амалиёти ва санъатини эгаллаши, ўз фаолиятининг мақсадларини аниқ белгилаши, уларга эришиш учун керакли стратегия ва тактикани белгилаб олиши, бошқарув қарорларини қабул қилиши ва улар учун шахсий жавоб бериши керак.

Буюк бобокалонимиз Амир Темурнинг «Тузуклари»да бошқарув билан боғлиқ инҳоятда бой маълумотлар бор. Улуғ давлатпаноҳ жамият, давлат, киши фаолиятининг ҳар бир соҳасида бошқарув санъати катта аҳамиятга эга эканлигини кўрсатиб берган эди.

Мамлакатнинг сиёсий ва иқтисодий ҳаётида содир бўлаётган ўзгаришлар, жамоа ва шахсий ишлаб чиқаришнинг бошқаришида демократик тамойилларни ривожланиши корхона раҳбарлари ва давлат хизматчиларидан бошқарувнинг замонавий услуб ва шаклларини чуқур ўрганишни талаб қилади. Раҳбар функцияси мураккаблашди. Энди у фақат ўз корхона, фирмасининг ишлаб чиқариш бошқарувини эмас, балки илгари вазирлик, бошқармада ечилган истиқбол, стратегик масалалар устида ҳам бош қотириши керак.

Бозорни билмаслик, ўз товарларини вақтида сотолмаслик, инновация киритмаслик, банк кредитисиз фаолият кўрсатиш ҳар бир корхонани бозор рақобати шароитида таназзулга учратиши мумкин. Бозор демократик тамойилларга асосланади, чунки у ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчининг мустақиллигисиз, мулкчилик шаклларининг тенглигисиз, танлаш эркинлигисиз ривожлана олмайди.

Ҳозирги бозор рақобати ишлаб чиқариш ва савдо-сотиқнинг ҳаёт талабига жавоб бермайдиган барча шаклларини йўқотиш механизмига айланди. Бозор шароитида хўжаликнинг барча самарасиз шакл ва услублари инқирозга учрайди. Ҳақиқий бозорни шакллантириш учун тотал (ёппа) равишда давлат мулкчиликдан шахсий мулкчиликка ўтиш шарт эмас, бунинг учун ҳар бир корхонага қонуний равишда ўз маҳсулоти ва мулкига эга бўлиш ҳуқуқини бериш етарлидир.

Ҳаёт раҳбарлар олдига қатор устивор технологияларни жорий этиш, янги, рақобатбардош товарларни ишлаб чиқариш, чиқарилаётган маҳсулот сифатига жиддий эътибор бериш, ижтимоий масалаларни ижобий ҳал этиш, рағбатлантиришнинг янги услубларини қўллаш, ўз-ўзини бошқаришни ривожлантириш, интизомни мустаҳкамлаш каби муаммоли вазифаларни қўймоқда. Бу ерда тавакkалчилик ва жавобгарлик ҳам муҳим аҳамиятга эга. Ҳозирги вақтда корхона тақдири раҳбар ва бошқариш аппарати томонидан ҳал қилинади, самарасиз корхоналарга эса ҳеч ким ёрдам бермайди.

Ижтимоий паразитлик шакли бўлмиш хўжалик боқимандачилик ўтмишда қолди. Энди давлат қолоқ корхоналарнинг хатоси ва хўжасизлиги учун жавоб бермайди. Раҳбарлар мустақил равишда ишлаб чиқаришнинг қатор янги муаммоларни ечишга мажбурдирлар. Улар бошқарувнинг стратегик мақсади ва вазифаларини аниқлаш, бу мақсадга эришиш учун режани ҳар томонлама пухта ишлаб чиқиш, муайян операциялар учун вазифаларни тақсимлаш, корхона фаолиятини бошқа компания ва фирмалар билан муваффиқлаштириш, лавозим тузилмаларини доимо такомиллаштириш, бошқарув қарорларининг қабул қилиш жараёнини жадаллаштириш, бошқарувнинг самарали услубларини излаш ва ходимлар ҳаракати сабабларини тартиблаштириш устида иш олиб бориши лозим.

Бошқарув амалиётида янги йўналиш пайдо бўлиб, муваффақиятли ривожланмоқда. Шу нарса аён бўлдики, корхона муваффақияти, юқори даражадаги рақобатбардошлиги ташкиллаштириш (корпоратив) маданиятига боғлиқдир. Дунёдаги барча ривожланган ва йирик фирмалар ҳар томонлама ўрганиб чиқилган корпоратив маданиятига эгадир. Бу маданият ўзига ҳос қонда, анъана, ритуал ва рамзлар мажмуидан иборат. Улар доимо тўлдирилиб, такомиллаштирилади. Буларнинг барчаси «бошқарувда маданий инқилоб» содир бўлди, дейишга имкон беради.

Бошқарув услублари жамият ҳаётининг барча томонларини қамраб олиши аён бўлди. Асосли равишда умумий ва махсус менеджмент тушунчалари ҳаётга кириб келмоқда: умумий менежмент ижтимоий-иқтисодий соҳаларни (вазирлик, тижорат ва банк тузилмаларини бошқариш) бошқаруви бўлса, махсус менежмент эса ўзига ҳос хусусиятига эга объектларни (молия, муниципал, инвестиция ва бошқ.) бошқаришдир. Шу билан бирга, ушбу тузилмадаги бошқарув функциялари ва объектлари талаб даражада аниқланмаган. Бу ҳол давлатнинг вертикал тузилмаларида учраб, ҳар бир ҳокимият поғонасида бир-бирини такрорловчи бошқарув идораларини юзага келтиради.

Маркетинг ини услубларини ноишжорат ташкилотлар фаолиятида қўлланиши *бошқарув назария ва амалиёти кўп хусусиятга эга эканлигидан* далолат беради. Давлат бошқарув тизимида маркетинг тадқиқотлари, бизнес-режа тез-тез қўлланилмоқда. Махсус менежментнинг янги турлари– молия, муниципал, инвестицион менежмент ривож топмоқда. Моддий техника таъминоти ва сотиш билан боғлиқ янги муаммолар туғилиши сабабли мустақил корхоналар олдида махсус вазифалар туради.

Айрим ишёқмас тижорат *бўйича директор ва таъминот бўлимининг* бошлиқлари эски «тўқлик» замонини қумсаб, «юқоридан» қўшимча капитал, ускуна, ёқилғи, материаллар, ойлик жамғармасини юғуриб елиб олганларини ширин ҳаёллар билан эслашади. Давр ҳамиша ўз қаҳрамонларини юзага келтиради. Ўтмишда ҳар хил йўллар билан керакли нарсаларни «гаплашиб» олиб келувчилар бор эди. Эндичи... энди маркетинг юзага келди, реклама ишламоқда, яқин ва узоқ чет элларда ҳамкорларни топиб, шартнома асосида иш олиб бориш керак, қийин ва мураккаб божхона тўсиқларини ўтиш ҳақида бош қотириш лозим. Буларнинг барчаси янги касбий билимларни ўзлаштиришни тақозо этади.

1.5. Ўзбекистонда амалга оширилаётган сиёсий-иқтисодий ислоҳотлар

Ҳар бир шаҳарда масжидлар, мадрасалар,
хонақолар қуришни, работлар бино қилишни,
дарёлар устига кўприклар қуришни буюрдим.
Амир Темур

XX-асрнинг 90-йилларида мустақилликка эришган республикалар мураккаб сиёсий ўзгаришлар йўлини босиб ўтишга, иқтисодий ва ижтимоий таназзулларни бошидан кечиришга мажбур бўлдилар.

Инқироз сабабларининг ҳолисона таҳлили ва қатор сиёсатшунос ва иқтисодчилар томонидан таклиф этилаётган давлат қурилишига оид бирламчи масалалар орасида диққатга сазовор бўлган бир неча тўғри ва асосланган фикрларни қайд этиш мақсадга мувофиқдир:

-жамиятнинг иқтисодиёт, бошқарув ва ижтимоий-психологик ривожланишига қаратилган илмий асосли ва мувофиқлаштирилган дастури яратилди;

-ижтимоий ҳаётнинг барча жабҳаларида – давлат ва нодавлат корхона ва ташкилотларида бошқарув санъати талаб даражасига кўтарилмоқда;

-ташкилий-иқтисодий тизимларни ривожлантириш омили сифатида намоён бўлган бошқарув санъати савиясини янада оширишни ҳаётнинг ўзи тақозо этмоқда;

-бошқарув ташкилий тузилмалари ўзининг мураккаблиги ва кўп ҳалқалиги билан ажралиб туради.

Шуни уқтириш лозимки, мамлакатимиз ҳаётидаги барча ютуқлар бошқарув тизимининг такомиллаштириш муаммолари билан боғлангандир.

Мамлакатимиз иқтисодиёти ривожланишида барча тармоқ бошқарув тизимлари такомиллаштирилмоқда, мажбурий меҳнат эркинлаштирилди, иқтисодий манфаат ва онгли интизомга асосланган меҳнат жорий этилмоқда.

Истиқбол йўлида Ўзбекистон Республикаси сиёсий ҳавфсизликка, иқтисодий барқарорликка эришиб, ривожланиб бормоқда. Содир бўлаётган ижтимоий-сиёсий жараёнларни мураккаблиги ва қарама-қаршилигига қарамай мафкура соҳасидаги ҳал этувчи муҳим ютуқлар равшандир: ҳалқимиз фикр эркинлигига эришди, давлатимиз тоталитаризмдан бошқарувнинг демократик тамойилларига, маъмурий-буйруқбозликдан бозор муносабатларига ўтди, ҳужумкор атеизмдан воз кечди, кишини хўжалик фаолиятининг тўла ҳуқуқли субъектига айлантирди.

Ўзбекистонда кескин сиёсий ва иқтисодий ислоҳотларни олиб бориш, истиқболга ишонч билан қараш улкан иқтисодий ва интеллектуал имкониятга асосланмоқда. Асосий маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича Ўзбекистон Марказий Осиёда энг йирик давлат ҳисобланиб, етакчи ўринни эгаллайди: ҳудуддаги ишлаб чиқарилаётган минерал ўғитларнинг 80%, кимё толаларининг 94%, табиий газнинг 54%, цементнинг 52%, пахта хом ашёсининг 65% бизнинг мамлакатга тўғри келади. Олтин заҳираси бўйича Ўзбекистон дунёда тўртинчи ўринда туради. Саводхонлик жиҳатидан Ўзбекистон ривожланган мамлакатлардан қолишмайди. Ўзбекистонда таълим соҳасида улкан ислоҳотлар олиб брилмоқда.

Текшириш саволлари

1.90-йиллар бошида Ўзбекистонда сиёсий ва иқтисодий таназзулларнинг асосий сабаблари нимадан иборат?

2.Давлат ва ишлаб чиқариш бошқарувининг замонавий тизимига қандай талаблар қўйилмоқда?

3.Бошқарувдаги касбий ва сохта билим нима?

2 – БОБ. Бошқарув назарияси ва амалиётининг ўзига хос хусусиятлари

2.1. Бошқарув – фан ва санъат

Вақт ўтиши билан санъат илмийликка, фан эса балийликка интилади, шу асосида ажралиб, қачонлар бир чўқида учрашади

Гюстав Флобер

Бошқарув – бу қадимги санъат ва энг янги фандир. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар фикрича, бошқарув сиёсий, иқтисодий технологик, ижтимоий ва аҳлоқий тизимларнинг қисми бўлиб, ўзининг йўналиши, тамойиллари, услубларига эга. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув жиддий илмий-услубий асосга таянади.

Ҳар бир фан билимлар мажмуи бўлиб, жамият ва табиатдаги ҳодиса ва қонунларни англаб тушунтиришга ҳаракат қилади. Фан сифатида бошқарув янги мураккаб ҳодисаларни аниқлашга, табиатдаги тартиб, қонунларни очишга ҳаракат қилади. Назария учун тадқиқ объектни ҳар томонлама таърифлаб бериш эмас, балки янги билимлар шаклланишини таъминлаш учун унинг алоқаларини, асосий хусусиятларини ўрганиш, умумий қонуниятини аниқлаш муҳимдир.

Бошқарув назарияси ўзининг тадқиқот объектига эга. У бошқарув жараёнининг ташкил этилиши ва бу жараёндаги одамлар муносабатларининг қонуниятларини ўрганади. Назария тадқиқот объектига мос бўлган услубларни аниқлайди, бошқарув объектига фаол таъсир кўрсатиш услубларини ишлаб чиқади, жараёнларни истиқболлаштиради.

Ҳодисаларни қайд этиш ва тизимлаш амалий хулоса ва тавсияларни ишлаб чиқиш, улар орасидаги сабабий алоқаларни аниқлаш - бошқарув фанининг асосий вазифасидир.

Инсониятнинг асосий фаолияти фақат ижтимоий ишлаб чиқаришдан иборат эмас. Инсон фаолияти ҳаётнинг барча томонларини қамраб олади, жамиятнинг маънавий маданиятини ривожлантиради.

Одатда фан амалиёт талабларидан олдин юради, янги ҳодиса, воқеалар кечишини белгилаб беради. Шу билан бирга назария кўп ҳолларда амалиётга боғланган бўлиб, унда ўз кашфиётларининг исботи ёки инкорини излайди. Фикрнинг мавҳумликдан аниқликка буюк ўтиш жараёни намоён бўлади.

Амалиёт аниқ, ҳолисона, ҳақиқий далиллар билан иш тутади. Шу билан бирга бу далиллар ўзича мавжуд муаммоларни еча олмайди. Илмий фараз, тахмин, интуитив хулосалар амалиёт талабларига бардош бермасдан йўққа чиқиши мумкин, лекин фаразларга асос бўлган далиллар ўзгармайди, улар фақат бир тизимдан иккинчи тизимга ўтади, ҳолос.

Бошқарув назариясининг ривожланиши, унинг ютуқ ва мағлубиятлари, ўзига хос фаразлар яратилиши ва амалиёт томонидан инкор этилиши ушбу фикрни тасдиқлайди. Фан дунёни англаш учун кучли восита – таҳлил услубига эга, яъни воқеликни қисм, хусусият,

ривожланиш босқичларга бўлади ва умумлаштиради. Синтез услуби тадқиқ этилаётган жараённи яхлит мазмунини тиклайди. Таҳлил синтездан олдин амалга оширилиб, уларни бир-бири билан узвий ички алоқа боғлаб туради.

Бошқарув назарияси ёки бўлмаса маъмурий бошқарув ҳамиша ҳам дедуктив ва экспериментал услубларга таянмайди, чунки ўрганилаётган воқеликни ташқи муҳит таъсири омилларидан мутлоқ чегаралаб, сақлаш иложи бўлмайди.

Таҳлил ва синтездан ташқари фан (шу жумладан санъат ҳам) яна бир ажойиб билим қуроли – интуиция (сезги) билан иш тутади. Албатта, интуиция эмпирик ва назарий билимларга асосланади. Интуиция механизми кутилмаганда ишлаб кетиши ҳозирча сирли жумбоқдир. Ундан сеҳрли калитча сифатида фойдаланиб, билимларнинг сирли сандиқчасини очиш мавҳум ҳаёлдир. Интуиция – одам тафаккурининг доимо изланиши, муаммо ечимини тинмасдан излаш натижасидир. Бунга Ньютон олмаси, Менделеев туши, бастакорлар такрорланмас мусиқа асарлар яратишини мисол сифатида келтириш мумкин. Интуитив ечим фараз, гоя, таҳминдан амалиёт тасдиғигача машаққатли ва мураккаб йўлни босиб ўтиши керак.

Бошқарув фақат фан эмас, балки санъат бўлгани учун ҳам интуиция бошқарув қарорларини қабул қилишда муҳим ва масъул роль ўйнайди. Чунки бу қарорлар вақт тиғизлиги пайтида қабул қилиниб, одатда улар бекор қилинмайди.

Мамлакат сиёсий ва иқтисодий муаммо ечимларини ҳал қилиш босқичида ҳаракат қилаётганда, ҳар бир раҳбар фирма, корхонани муваффақиятли бошқариш учун бошқарувнинг илмий асосларини билиши, бу билимларни ижодий қўллаши зарур эканлигини англаши керак.

Амалий фаолиятда бошқарувчилар доимо ўзгарувчан шароитда ишлашади. Унда содир бўлган тасодифий ҳодисалар ҳисобга олинади, тажриба ва интуицияга асосланиб қарор қабул қилинади.

Ижодий қарор қабул қилиш бошқарувни санъат даражасига кўтаради. Қатор олим ва амалиётчилар (Г.Кунц, С.О'Доннел ва бошқ.) бошқарувни энг аввало санъат деб таъкидлайдилар: "Бошқарув жараёни санъатдир, унинг моҳияти илмни (бошқарув соҳасидаги ташкилий билим асосларини) ҳар бир шароитга нисбатан ишлатилишидадир". Улар фаннинг бошқарувдаги роли ҳақида шундай ёзади: "Бошқарув санъат бўлишига қарамай бу соҳада ишловчилар фанни тушиниб, тўғри ишлатгандагина яхши натижаларга эришадилар. Гуруҳ ҳамкорлигининг самараси ва натижалари жамият томонидан тан олингандагина бошқарув санъатини бошқа санъатлардан муҳим деб, таъкидлаш мумкин."

Инсон фаолиятининг барча соҳаларида фан ва санъат бир-бирини инкор этмасдан тўлдириб келади. Гуруҳ фаолияти натижасида ҳар бир қарор альтернатив вариантлардан фарқ қилганда, томонлар оқилона келишувга эришганда бошқарув санъати раҳбар томонидан эгалланди деса бўлади. Ҳақиқатан ҳамма ҳам бу санъатни эгаллаб ололмайди, лекин бошқарув санъати асосларини билиш, унинг асосий тамойил ва услубларини қўллаш ҳар бир мутахассис ва раҳбарнинг бурчидир.

Ваҳоланки, одамда барча хусусиятлар - чуқур касбий билимлар, ҳаётий тажриба, меҳнатсеварлик, виждон бўлса ҳам, у ҳақиқий обрўли раҳбар бўлолмайди. Яна нимадир керак, нимадир етишмайди (бу "нимадир" санъат учун жуда муҳим). Бу тушунчалар ортида истеъдод ётади. Истеъдодсиз мусиқа, рассомчилик, наср ва назм хунарга айланади.

Техника ва технологияни яхши биладиган малакали мухандис бошқарув билими ва тажрибасига эга бўлмаса, ўртача меъёрдаги раҳбар бўла олади. Агар раҳбар қотиб қолган дунёқарашидан воз кечиб, бошқарув тамойиллари ва психологик асосларини ўрганишда тиришқоқлик қилса ва унда раҳбарлик истеъдоди бўлса, у ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий ташкилотчиси ва жамоа сардори бўлиб қолади.

Раҳбар – қобилиятли, зукко, ишонтириш, диалог, муомала санъатини пухта эгаллаган, барча ҳаёт жабҳалари ва билимларидан хабардор бўлиши керак. Бундан ташқари, раҳбар энг аввало одамлар билан ишлашади ва шунинг учун у инсон руҳиятини чуқур тушунадиган, инсоншунослик фанини мукаммал эгаллаган шахс бўлиши лозим.

Альберт Эйнштейн фан ва санъат ўртасидаги алоқалар мавжудлигини тан олган; санъат услублари табиий фан услубларини кенгайтиришини ва бойитишини Нильс Бор далиллар билан исботлаган, Луций Сенека эса инсон руҳиятини бошқарув муаммолари билан шуғулланувчи ўзига хос бўлган психология фанининг асосий хусусиятларини аниқлаб беришга уринган эди.

Бирор *бир обрўли шахс муҳолифга, гуруҳ фикрига таъсир этиш* санъатини пухта эгаллаганлиги ҳақидаги мисолни ҳаёт тажрибасидан келтириш мумкин. Масалан, доно аёл олий маълумотга эга бўлмаган ҳолда ҳам оиладаги можарони оқилона ва ўз вақтида бартараф эта олади. Ҳар бир қишлоқнинг аҳлоқий, ташкилий масалалари оқсоқоллар билан ҳал этилади, моҳир актёр ёки тажрибали нотиқ ўз санъати билан тингловчиларни ром этади.

Технологик ва эстетик жиҳатдан иш моҳирона, нафис бажарилса, *унда "санъат" атамасини кенг маънода қўлласа бўлади.*

Санъат умумий тизимларнинг (эстетика, маданият) таркибий қисми бўлиб, импровизация, билим ва интуицияларнинг айрим унсурларини илгари номаълум бўлган комбинацияларга бирлаштиради, шахсга ўзини англашга, дид ва идеалларини шакллантиришга кўмак беради.

Агар санъат бизни ўраб турган борлиқни ўрганиш ва образли моделлаштиришга қаратилган фаолият бўлса, унда бошқарув санъати ушбу тамойилга жавоб бера олади. Шунга биноан раҳбар доимо юзага келаётган реал воқеликни таҳлил қилиб; қабул қилинаётган бошқарув қарор вариантларини ижодий моделлаштириши керак. Инсон фаолиятини ноёб кўриниши бўлмиш санъат – инсоният ютуқларининг ўзига хос хотираси ва хазинасидир. Бошқарув назарияси ва санъати ҳам минг йиллик тарихга эга. Доналаб йиғилган бошқарувга оид билим ва тажрибалар хотирамиз туфайли сақланиб келмоқда.

Эришилган стандартларни миқдор жиҳатидан қайта тиклашга қаратилган репродуктив фаолиятдан фарқли равишда фан ва санъат

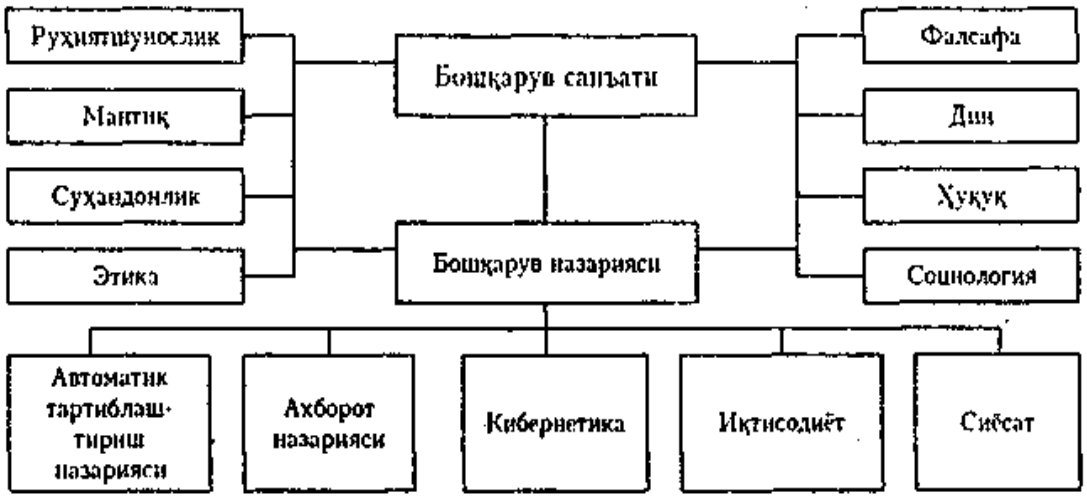
ижодий фаолиятга асосланади. Ижодиётда плагиатга ўрин тошилмагандек, ҳар бир ижодий ўзига хослик репродукцияда нуқсон деб ҳисобланади.

Маъмурий буйруқбозлик ҳам, Алишер Навоий ғазаллари ҳам бир грамматика, бир тилда ёзилиб, репродукция ва ижод ўртасидаги фарқ нимада эканлигига мисол бўла олади. Нутқ услуби ҳаёт воқелиги ва ҳужжат хусусиятига боғлиқдир.

Каифиётчининг номаълум дунёга қўрқмасдан кириб бориши негизида истеъдод ётади. Шу билан бирга буюк каифиёт, жаҳон маданиятининг ривожланиши фақат репродуктив фаолият ва ресурсларни улкан мужассамланишинигина эмас, балки иқтидорли шахсларнинг ижодий фаоллигини ҳам тақозо этади.

Фан ва санъат муносабатлари ҳақида йирик ҳарбий назариячи Карл Фон Клаузевиц оқилона ва ибратли фикр юритиб, "Уруш ҳақида" номли китобида «фаннинг мақсади – билим, санъатнинг мақсади – қобилият», дейди. Унинг фикрича: «қобилиятни ҳеч бир китоб беролмаслиги каби, санъат ҳам бирор бир китобнинг сарлавҳаси эмас».

Ўз-ўзидан аёнки, санъат назариясида алоҳида олинган илмий қурилмалар бор. Инсоннинг билими ва маҳорати ўртасидаги фарқ қанча аниқ бўлмасин, кишидаги бу икки хусусиятни тўлалигича фарқлаш имкоятда қийин. Ижодкорлик ва яратувчанлик бўлган жойда санъат ҳукмрон бўлади, тадқиқот ва билим бўлган жойда фан ҳукмрон бўлиб қолади.



1-расм. Бошқарув санъатининг "Шажара дарахти".

Бошқарув назарияси ҳар бир ҳаётий шароитларга тайёр тавсиялар бера олмайди ва ҳар бир киши бундай ҳолларда ўз интуицияси ва шахсий тажрибаси асосида тегишли қарор қабул қилади. Лекин ҳар бир ижодий ҳаракат қонунлар билимига, илмий асосланган ва тушунарли бўлган маҳорат услубларига таянади.

Ҳар бир санъат асосида ижод жараёнида юзага келган умумлаштириш ётади. Санъат асарини чуқур тушуниш учун композиция қоидалари ва ижод қонунларини англаш лозим.

Бошқарув тамойилларини билиш бошқарув санъати услубларининг танлашини янада асосли қилади. Кунц ва О'Доннел бошқарув функцияларни таҳлили ҳақидаги китобида шундай ёзадилар: "Бошқарув -

бу тиббиётчи ёки бўлмаса композитор фаолиятига, мухандислик иши ёки футболга ўхшаш санъатдир. Шу билан бирга ҳар бир санъат ўз негизини ташкил этувчи билимлардан (йўналиш, назария, тамойиллар, услублар) фойдаланади ва керакли амалий натижалар олиш учун уларни реал шарт-шароитни ҳисобга олиб ишлатади."

Бошқарув санъати – ахборот ва вақт тиғизлиги шароитда тўғри қарор қабул қилиш қобилиятидир. Унинг асосида бошқарув фанининг услубиёти ва тамойиллари ётади. Бошқарув фанларнинг интеграция даврида пайдо бўлиб, автоматик бошқарув, ахборот назарияси, кибернетика, иқтисодиёт муваффақиятларига суянади, сиёсий ҳаётнинг асосий ўзгаришларига алоҳида муносабатда бўлади.

Бир вақтнинг ўзида бошқарув санъати жаҳон руҳиятшунослик, мантиқ фани, нотиқлик, этика, фалсафа, ҳуқуқ ютуқларини ва шахс, турли хилдаги диний конфессиялар аъзолари ва шахсларга таъсир қилиш услубларини ўзида мужассамлаштирган (1-расм).

Бошқарув ходимларини тайёрлаш энг самарали ишлардан ҳисобланади, чунки бу масалани ечиб, инсоният иқтисодий ютуқлар чўққисига ета олади, камбағаллик таназзулидан қутилади. "Яхши бошқарилаётган мамлакатда қашшоқликдан уялади. Ёмон бошқарилаётган мамлакатда бойликдан уялади", деган эди Конфуций икки ярим минг йил олдин.

Бир сўз билан айтганда, самарали бошқарув учун унинг назарий асосларини билиш, амалий тажриба ортириш, назария ва амалиётни ижодий ишлата олиш керак, яъни бошқарув санъатини эгаллаш керак.

2.2. Бошқарув назарияси ва амалиётининг мураккаблиги ва долзарблиги

Ақл билан мингни кўндирсанг,
Хайқириш билан бирни кўндирасан.
Ўзбек халқ мақоли

Шундай қилиб, бошқарув фанининг мақсади бошқарув тамойили, тузилмаси, усул ва услубларини ўрганиш ва такомиллаштиришдир. Бошқарувнинг энг қулай услубини илғор технологиялардан тортиб (қўл, автоматик, телемеханик бошқариш, АБТ) иқтисодий, маъмурий ва ижтимоий-психологик диапазонда излаш давом этмоқда.

Бошқарув услубини бошқарилаётган тизимга таъсир кўрсатиш усули деб, таърифласа бўлади. Бошқарув услублари кўп ҳолларда бир-бирини тўлдириб келади. Уларни танлаш асосий услубларнинг иқтисодий мақбуллиги, тушунарлилиги асосида амалга оширилади.

Бошқарув муаммоларини ечиш қатор қийинчиликлар билан боғлиқдир, чунки миқдор билан белгиланаётган объектлар (сон ва қиймат ифодасидаги ресурслар, энергия, металл сарфланиши ва ҳоказо) қаторида объектив миқдор ўлчамларига тўғри келмайдиганлари ҳам бор (ҳаракатдаги услубларни жамоага таъсир самараси, маънавий рағбатлантириш ва сабабият тизимини ишлаб чиқаришга бўлган таъсири, олдиндан кўриш ва фараз қилиш аҳамияти, психологик иқлим). Ушбу

воқеликларни таҳлил қилиш ва уларга баҳо беришдан олинган натижаларни математик қайта ишлашдан кейингина амалга оширса бўлади.

Технологик объект, машина, ускуналарни бошқарув жараёни мураккабдир, лекин физик объектлар бошқарув буйруқларини ишончли тарзда бажаради. Уларнинг ҳаракатлари, ўзини тутиш алгоритми олдиндан маълумдир, лекин одамларни бошқариш анча мураккаб жараён. Одамга ҳар қандай қатъий буйруқ берганда ҳам, у кўзбўямачилик билан ишни бажариши мумкин. Унинг ҳаракати мақсадга мувоффиқлигига олдиндан ишонч ҳосил қилолмайди киши.

Бошқарув тизимларининг мураккаблашиши ишлаб чиқариш меҳнатининг ўсиши, технор ахборотларни ишлаб чиқилиши, мураккаб технологияларни киритилиши, ҳаракатдаги технологик объектларни (энергетик, транспорт, алоқа тизимларини) такомиллаштирилиши, давлат ва иқтисодиёт тизимлар алоқаларини миқдор ва сифат жиҳатидан ошиши билан белгиланади.

Бошқарув жараён ва омиллари таҳлилига асосланган социологик тадқиқот натижалари бошқарув назарияси ва фаразларни текшириш учун асос бўлиб келмоқда. Бажарилаётган тажрибаларни мураккаблиги ва унинг математик ишлаб чиқилиши малакали мутахассисларнинг катта гуруҳини, махсус услуб ва дастурларни жалб қилишга тўғри келади.

XXI-асрнинг дастлабки йилларида бошқарув идораларига жуда кўп меҳнат ресурслари жалб қилинмоқда. Ишлаб чиқаришнинг кучайиши, унинг мураккаблашиши бошқарув ходимларининг миқдорини кўпайтиришга олиб келмоқда.

Ходимлари сон жиҳатидан кам кичик корхоналар ташкил этилишини халқаро, айниқса япон ишлаб чиқариш тажрибасида кузатса бўлади. Масалан, 10-25 киши ишлаётган корхонада иш юзасидан чиққан можаролар туфайли 1 минг киши ҳисобидан 15 кун ишчи куни сарфланса, 1 минг киши ишлаётган корхоналарда 2000 ишчи куни сарфланади, яъни бу кўрсаткич 133 минг марта кўпдир.

Ҳозирги вақтда техник восита ёрдамида ахборотларни қайта ишлаш ва узатиш билан шуғулланувчилар сони кўпайиши сабабли техник ва дастур воситаларини сотиб олиши ва ишлатишда одамларнинг физиологик, психологик хусусияти ва имкониятларини ҳисобга олиш зарурдир.

Раҳбар ва қўл остида ишловчилар ўртасидаги муносабатлар мураккаб ва ўзига хосдир. Бу муносабатлар доимо назорат остида бўлиши керак. Ушбу мураккаб ташкилий тизимлар иш ҳаракатининг самараси раҳбарнинг бошқарув санъати, иқтидори, бошқарув қонуниларини билишига боғлиқдир. Шунинг учун малакали менежер меҳнати учун катта пул тўланади, япон компанияси президентининг ўртача маоши тажрибали ишчи ойлигидан 11 марта, америка компанияларида эса – 30 марта ошиқдир.

Тасодиф эмаски, охирги йилларда бошқарув соҳасидаги юқори малакали мутахассислар муаммоси диққат марказида бўлиб қолмоқда. 1941 йилдаёқ бу муаммо бошқарув бўйича йирик мутахассис Ж.Бэрнхемнинг «Менежер инқилоби» ишида алоҳида ўрганилган эди. Муаллиф биринчилардан бўлиб, жамиятдаги асосий ўрин корхона

эгаларидан менежерларга ўтишини қайд қилган эди. Менежерлар жамиятда нуфузли ва обрўли қатламни ҳосил қилади.

Ушбу иқтисодий-ижтимоий ҳолат барча технологик, ижтимоий ва молиявий жараёнларни назорат қилувчи ва корхонанинг истиқболини белгилаб берувчи ҳуқуқ амалда менежерлар қўлида мужассам бўлганидадир. Бошқарув функцияларини амалга оширувчи мутахассислар сони кўпаймоқда. Француз статистика институти берган маълумотга кўра 1999 йил мобайнида Францияда менежерлар сони 12,7%, Германияда эса – 6,5% ўсган.

2.3. Бошқарув тизими

Давлатнинг бошқарув соҳасидаги роли инкор этилса, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан иқтисодиётнинг бозор тамойилларига ўтишини таъминлаш қийин кечади.

Ислом Каримов

Маълум қонун, қоида, меъёр, алгоритмлар ҳаракатда бўлмаса, ишлаб чиқариш жамоаси, норасмий бирлашмалар, шу жумладан жамиятнинг узвий ҳалқачаси бўлмиш оила бўлмаса, жамият ва ҳалқ хўжалиги ривожланмайди.

Бошқарувнинг ҳар бир объекти (давлат, тармоқ, корхона, жамоа, шахс) ўзига хос хусусиятлари билан ажралиб туради, лекин бошқарув услублари ҳар бир бошқарилаётган объект учун умумий тамойил ва таъсир услубларига эгадир. Бошқарув назарияси, амалиёти ва санъати раҳбар томонидан ўз мақсадини амалга ошириш учун қўлланилади ва шахсан ўзи жавоб берадиган масалани ечиш учун қарор қабул қилишда стратегик услубларни танлашда ёрдам беради. Бошқарув стратегиясини аниқлаш, жамоа ёрдамида қабул қилинган қарорларни амалга ошириш раҳбарнинг асосий функционал мажбуриятини ташкил қилади.

Ҳар бир бошқарув объекти алоҳида турувчи, лекин бир-бири билан боғланган қисм ва унсурлардан ташкил топган тизимдир. Шу билан бирга тизим ўз унсурларига эга бўлмаган янги хусусиятлари билан ажралиб туради. Масалан, бир гуруҳ одамлар алоҳида олинган шахсларнинг йиғиндиси эмас, балки янги хусусиятларга эга бўлган, ўзига хос қонунларга бўйсинадиган уюшмадир. Умумий ҳолатда тизим бир-бири билан боғлиқ унсурлардан ташкил топиб, уларнинг ҳар бири ўзига хос хусусиятга эга бўлиб, бир мақсадга қараб йўналтирилгандир. Тизим унсурлари ўртасидаги алоқалар кибернетиканинг мантиқ, математик воситалари билан тадқиқ этилади.

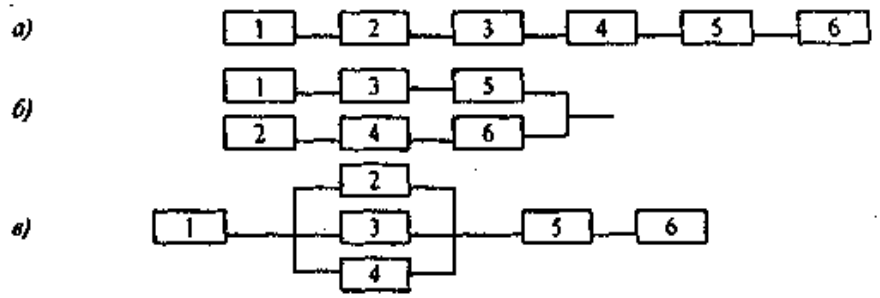
Бошқарув – бу жараён, бошқарув тизими эса ушбу жараённи таъминловчи механизмдир. Одамлар иштирок этувчи ҳар бир динамик жараён алоҳида олинган ҳаракат, операция ва бир-бири билан боғланган босқичлардан иборат. Уларнинг мунтазамлиги ва бир-бири билан боғланганлиги бошқарув технологиясининг жараёнини ташкил қилади. Аниқ қилиб айтганда, бошқарув технологияси муайян алгоритмни қўл ёки

техник воситалар ёрдамида раҳбар ва турли хил соҳадаги мутахассислар томонидан бажарилаётган ахборот, ҳисоблаш, ташкилий ва мантиқий операцияларидан иборат.

Бошқарув технологияси – бошқарув жараёнининг бажариш усули, тартиби, муддатидир. Кўп ҳолларда ноаниқ бошқарув технологик операция шароитда, бирламчи ахборот тўла эмаслик ҳолатда амалга оширилади. Лекин ахборотни тўла эмаслиги истиқболли бошқарув қарорини қабул қилиш учун тўсиқ бўла олмайди. Масалан, ташқи муҳит ўзгарган шароитда фаолият кўрсатиб, максимал даромад оламан, деган корхона ушбу ўзгаришларга мослашади. Корхонанинг мослашиш механизми, қабул қилаётган бошқарув қарорлари кўп вариантли бўлиши мумкин (бу ерда биологик тараққиётдаги табиий танлаш билан ўхшаш томонлари бор).

Бошқарув операцияси – техник, ташкилий ёки ижтимоий кўринишдаги аниқ вазифани бажаришга қаратилган, тугалланган ва мақсадли ҳаракатдир. Ҳар бир операция тегишли муайян қонда ва тавсияномалар асосида бажарилиб, технологик циклнинг олдинги ва кейинги операциялари билан боғланади. Операциянинг вақт ва маконда кечиши бошқарув жараёнини ташкил қилади (2-расм).

Бирин-кетин бажарилаётган ҳар бир операцияларнинг кейингиси олдинги операция тугаши билан бошланади, параллел операцияларда алоҳида олинган операциялар бир вақт ичида бажарилиб, ахборотни гуруҳ билан қайта ишлаш учун шароит яратади.



2-расм. Операцияларни бажариш тартиби: а)бирин-кетин; б)параллел; в)параллел – бирин-кетин.

Бошқарув тизими динамик ва сабабиятли бўлиши керак. Агар тузилмада тизим ҳаракатига таъсир қилмаётган унсур бўлиб, функцияларини амалга оширишга кўмак бермаса, бу унсурнинг кераксизлиги аён бўлиб қолади.

Бошқарув аниқ фан эмас, чунки бошқарув жараёни номалум шароитда кечиб, унга талай ички ва ташқи ўзгарувчан унсурлар хосдир. Шу билан бирга бошқарув фани бошқарув жараёнини тизимлаш, таҳлил этишга имкон бериб, уни жадаллаштиришга, тавсиялар ишлаб чиқишга замин яратади.

Бошқарув жараёни икки асосий кўриниш – бошқарув тизими ва бошқарув объекти билан таърифланади. Бунга раҳбар ва қўл остида

ишловчи, диспетчер ва завод цехлари, одам мияси, асаб системаси орқали бошқариладиган тана аъзолари мисол бўла олади.

Бошқарув жараёнининг ўзига хослиги уни шакллантирувчи қисмларнинг яхлитлиги ва *бир-бири билан боғланганлигидадир*. Шундай ҳолатда бошқарув берк цикл шаклида намоён бўлади.

Бошқарилаётган объектнинг аҳволи хақидаги ахборот тескари алоқа канали орқали қиёслаш марказига (ҚМ) келиб тушади. Қиёслаш маркази ўз навбатида бошқарув жараёнига тегишли ўзгартиришлар киритади. **Техник тизимлар** (энерготизимлар, нефть ва газопроводлар, ахборот-ҳисоб тармоқлари, технолгик жараён ва бошқ.), **ижтимоий-иқтисодий тизимлар** (алоҳида олинган корхоналар, тармоқлар, транспорт тизимлари, маиший хизмат кўрсатиш ва савдо ва бошқ.)ни фарқлашадилар. Алоҳида **ташкилий тизимларни** кўрсатиш мумкин. Ташкилий тизимларда объект сифатида одам иштирок этади.

Бошқарувни қулай қилиш, автоматлаштириш учун *шаклий моделлар* ишлаб чиқиш лозим, лекин тизимни ташкилий моделини тузиш қийин, баъзида эса умуман мумкин эмас. Бироқ ташкилий тизимда бошқарув қарорларни шахснинг ўзи қабул қилади ва унинг формал ҳаракатларига талаб жуда кучлидир.



3 расм. Бошқарувнинг умумий чизмаси.

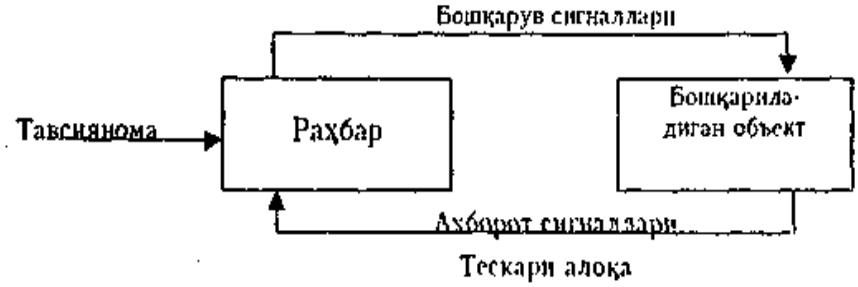
Ташкилий тизим доимо ривожланиш ҳолатида бўлиб, янги талаблар, хўжалик механизми ички ва ташқи шароитлардаги доимий ўзгаришлар *билан боғлиқ, бу эса ўз навбатида тизим унсурлари* ўртасида ва бутун тизимда ўзгаришларга олиб келади. Таъкидлаш мумкинки, ўзгарувчан структурадаги бир-бири билан боғланган объектлар мажмуасини динамик бошқарув ташкилий тизимининг асосий вазифасидир.

Тизимлар ўзгаришида қулайлик яратиш ва такомиллаштириш учун тизим декомпозиция қилинади. Яъни у бирор бир хусусиятига қараб бирлашган унсурлар гуруҳига бўлинади. Бу гуруҳлар кичик тизимларни ташкил қилади.

Жараён бошқаруви одам (оператор, диспетчер, умуман олганда — бошлиқ) томонидан амалга оширилганда, бундай тизим автоматсиз тизим дейилади (4-расм).

Бундай тизимларда бошқарилаётган объектга бўлган таъсир турли усулда амалга оширилади: механик ёки электрик усулида (гидравлик ёки пневматик таъсир, ўзгарувчан ток ўлчами, кучланиши ёки частотаси (тебраниши)ни ўзгартириш, электр импульсларни алмаштириш ва бошқ.), агар бошқарилаётган объектнинг ижрочилари бўлса телефон ёки бошқа

алоқа қурилмаси орқали таъсир қилинади. Бундай бошқарув сигналларини узатиш воситалари объектни бошқарув ҳалқасини ҳосил қилади.



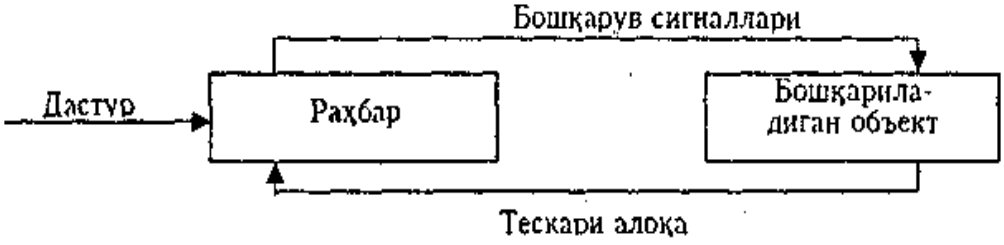
4-расм. Объектни автоматсиз (қўл билан) бошқарув чизмаси.

Объектни бошқарув учун раҳбар мослама ёки бошқарувчилар орқали унинг аҳволи ҳақида ахборотга эга бўлиши керак. Бу ахборот тескари алоқа орқали келади, талаб қилинадиган иш тартиби билан солиштирилади ва керак бўлган ҳолларда бошқарилаётган объектни тартибга келтириш учун сигналлар юборилади.

Шуни таъкидлаш керакки, бошқарув объекти бўлиб фақат техник мослама, технологик линиялар эмас, балки ўта мураккаб бошқарув тизимлар яъни жамоа, орда, шахс ҳам бўлиши мумкин. Бундай ҳолатларда тизимни бошқарув ниҳоятда қийин бўлиб, катта тажриба, билим, санъат керак бўлади, чунки берилган бошқарув буйругига бўлган муносабат кутилгандай бўлмайди, баъзида эса мантиққа зид бўлади.

Автоматик бошқарув тизимларда технологик жараён одамнинг бевосита иштирокисиз амалга ошади (5-расм). Бундай ҳолларда одамнинг функцияси регуляторга юклатилади (бу антропоморф («одамга ўхшаш») атама фан ва техникада кўп қўлланилади, регулятор «ўйламайди» ва «қарор қабул қилмайди»).

Энг замонавий тартиблаштирувчи функцияни ўта тез ҳаракат қилувчи ва чексиз хотирага эга бўлган компьютер бажаради. Энг муҳими шундаки, компьютер қарори ҳолисона, у одамга каби мастлик ҳолатни билмайди, унга пора бериш мумкин эмас, чиройли қизларга қарамайди, асабийлашмайди.



5-расм. Объектни автоматик бошқарув чизмаси.

Мажмуали автоматлаштириш ўз олдига ишлаб чиқариш меҳнат самарасини ошириш мақсадини қўйиб, илмий, амалий тадқиқотларнинг асосий йўналишидир. Автоматлаштириш соҳалари тез кенгаймоқда, у инсон фаолиятининг янги-янги тармоқларини қамраб олмоқда. Уларга мураккаб технологик жараёнларни бошқарув, ҳаётни таъминловчи тизимларни назорат қилиш ва бошқарув тизимлар ишониб топширилади,

автоматик тизимлар тез содир бўлаётган ёки кишн учун хавфли бўлган технологик жараёнларни бошқарувда ўта муҳим роль ўйнайди.

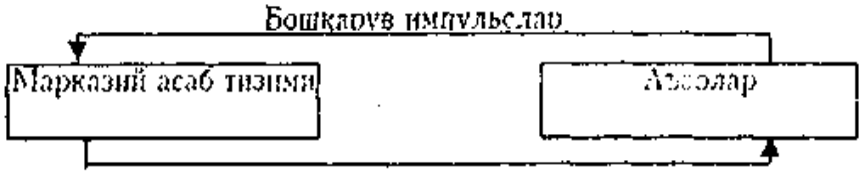
Чунки ҳозир, шу дақиқаларда кимдир портловчи моддалар – порох, динамит, тринитротолуол, нитроглицерин ишлаб чиқариш технологик жараёнларни бошқаряпти, кимдир ўта заҳарли тиббиий дорилар ишлаб чиқариш билан банд. Бу хилдаги ишлаб чиқариш жараёнларида одамнинг иштироки мақсадга мувофиқ эмас.

Коинотдаги барча тадқиқотлар, ракетани стратегик мўлжалга қаратиш, мураккаб энергетик тизимларни бошқаруъ ва шу каби технологик жараёнлар автоматик бошқарув тизимлар ёрдамида амалга ошади. Бугунги фан ва техниканинг бош вазифаси – аксарият объектлар бошқарувини одам қўлидан олиб, бошқарув автоматик тизимларга юклашдир. Бу эса аварнялар сонини кескин равишда камайишига олиб келади.

Барча автоматик тизимлар (ахборот, ахборотни қайта ишлаш, маслаҳат берувчи) ичида қарорни қабул қилиш автоматик тизимлар энг истиқболлидир. Буларда компьютерда ҳисобланган, мақсад тизимлар билан солиштирилган қарор варианти тегишли ижро этиш механизмлар ёрдамида автоматик тарзда қабул қилинади.

Автоматик бошқарув тизимни тирик организмдаги бошқарув ва тартибга солиш тизими билан солиштириш (бундай ўхшатишлар бизга керак бўлади) эътиборга моликдир. Машҳур рус физиологи И.П.Павлов шундай ёзган эди: «Ҳайвон организми тизим сифатида теварак-атрофдаги тизимларга мос равишда, яъни жонли тизимнинг ташқаридан олинган таъсирига жавобан ҳаракати туфайли ҳаёт кечиради. Бу эса ҳайвонларда асаб системасининг рефлекс тизими ёрдамида кечади».

Тартиблаштирувчи функциясини бажарувчи марказий асаб тизими (орқа мия ва бош мия) ҳаракат нервлар орқали бошқарилаётган объект бўлмиш организм аъзолари билан боғланган.



6-расм. Тирик организм аъзоларини бошқарув чизмаси.

Келтирилган бошқарув чизмаларни кўриб чиқиб, уларни бир-бирига ўхшашлиги, турли хилдаги бошқарув уисурлар функциялари бир хил эканлиги ҳақидаги хулоса чиқариш мумкин. Объектни бошқарувчи ролини одам, тартиблаштирувчи функциясини мия бажараётган барча тизимларда бошқарув ёпиқ шаклда бўлиб, унда ахборот узатилиб турилади, яъни алоқа тармоғи рўёбланади.

Алоқа тармоғи орқали ахборот механик, пневматик, электр усуллари ёки тирик организмларда нервлар орқали узатилиши мумкин. Машина, тирик организм, ҳатто жамиятдаги ушбу бошқарув жараёнлар турли хил соҳа олимлари томонидан таъкидланган.

2.4 Кибернетика

Ушбу йирик воқеа 1948 йилда Массачусетс технология институти профессори Норберт Винер ўзининг машҳур «Кибернетика ёки ҳайвон ва машиналардаги бошқарув ва алоқа» китобини чоп этгандан кейин содир бўлди. Янги фан - кибернетика фани дунёга келди.

Кибернетика инсбий назария, функциялар назарияси ва математик мантиқ асосида автоматик бошқарув назарияси, информация назарияси ва бошқа фанларнинг кўп бўлимларида эришилган ютуқларни бирлаштирди. Ушбу интеграцион жараён асосини бошқарув тизимининг бирлаштириш хусусияти – ахборотни қабул қилиш, узатиш, сақлаш ва қайта ишлашни ташкил қилади.

Кибернетика бошқарувнинг фундаментал асосларини аниқлади, табиат, жамият, техника соҳаларида умумий хусусиятларни белгилашда имкон яратди. Теварак-атрофнинг умумий хусусиятларини билиш кучли математик аппарат ва компьютер техникасини ишлатиб, ушбу муҳитдаги кўп жараёнларни таърифлаш имкониятини беради.

Кибернетиканинг таркибига билимнинг қуйидаги хусусий соҳалари киради: бошқарувнинг умумий назарияси (унга автоматик бошқарув назарияси ҳам киради), ахборот назарияси (бу ерда ахборотнинг назарий моҳиятигина эмас, балки уни қайта ишлаш ва ишлатиш билан боғлиқ муаммолар ҳам кўриб чиқилади), операцияларни тадқиқ қилиш назарияси, яъни бошқарув қарорни қабул қилиш услуби ва ниҳоят, такомиллаштириш ва бошқарувнинг янги техник воситаларини ишлаб чиқиш назарияси.

Билимнинг турли хил тармоқларида фаолият кўрсатувчи олимларни бирлаштириш муҳимлигини Винер тез-тез қайд қилган эди. У тор мутахассислик, фанни бир-биридан ажралган тармоқларга бўлинишига қарши турган эди. Унинг фикрича, агар тор мутахассис унинг соҳасига оид бўлмаган муаммо билан тўқнашиб, унга «бир даҳлизда уч хонадан кейин ишлаётган олимнинг муаммоси» деб бепарво қараш мантиқсизликка киради.

Кибернетикага фан сифатида кўп таърифлар берилган. Шулар қаторида бир таъриф ўринлидир: «Кибернетика ҳар қандай мураккаб динамик тизимлардаги бошқарув, алоқа, назорат ва тартибга солиш, ахборотни қабул қилиш, сақлаш ва қайта ишлаш муаммоларни ўрганади». Агар ҳар қандай ривожланаётган тизимда – технологик жараён, ҳайвон, одам ёки жамиятда ахборотни қабул қилиш, қайта ишлаш ва узатиш жараёни содир бўлса, унда бу тизим кибернетика қоидалари таъсири доирасида бўлади.

Кибернетика тамойиллари, фалсафий ва ижтимоий томонлари, унинг техник воситалари бошқарув назариясини кескин бойитди, ақл бовар қилмас тезликда катта ҳажмдаги ахборотни қайта ишлаш қобилиятга эга бўлган кучли машина тизимини юзага келиш учун керакли имкониятлар яратди ва оғир қўл меҳнатини енгиллаштирди.

Кибернетика услубларини ишлатмасдан инсон тафаккури эришган кейинги ютуқларни – коинотни ўзлаштириш, ўта мураккаб, тез кечаётган ва одам учун ҳавфли технологик жараёнларни бошқарув мутлақо мумкин

эмас эди. Фаннинг янги тармоқлари пайдо бўлди. Масалан, янги асбоб, механизм ва тизимларни яратиш мақсадида тирик организмларнинг тузилиш ва ҳаётини ўрганувчи фан – бионика, сунъий қон айланиш тизимини яратган биологик кибернетика, ҳалқ хўжалигини сифатий ривожланишини таъминловчи автоматик бошқарув тизимлар юзага келди.

Кибернетика мустақил фан сифатида қуйидаги хусусиятларига эга:

– кибернетиканинг фалсафий томонлари дунё ҳақидаги тасаввуримизни кенгайтирди, унга материя ва энергиядан ташқари ахборотни ҳам олиб кирди;

– кибернетика бошқарув тизимлар ҳаракати, ривожи ва бошқа ташқи тизимлар билан бўлган алоқаларини кўриб чиқди;

– кибернетика моделлаш услубларини кенг қўллади, яъни математик аппарат ёрдамида технологик жараёнларнинг эмпирик ёки жисмоний моделларни ўрганди. Кибернетик операцияларни талқиқ этиш услуби бошқарув соҳадаги одамнинг ҳар бир мақсадли фаолиятини миқдор жиҳатдан таҳлил қилишга имконият яратди.

Узоқ вақт давомида алгоритм ва дастурлаш услублари асосан стационар ёки реал узлуксиз жараёнларни ўрганиш учун ишлатилар эди.

Бирламчи ахборот тўла эмас шароитда инсон мураккаб масалаларни ечиш учун давомли талқиқот ва мушоҳадалар дастурларининг янги услублари, яъни эвристик услубни яратди. Кибернетика эвристик услубларни муваффақиятли ишлаб чиқди. Эвристик дастурлаш доираси вақт ўтиши билан кўпайиб борди. Ушбу услублар образларни таниб олиш, қидириш назарияси ва кишининг ижодий фаолиятига оид масалаларни ечишга қўл келади.

Кибернетика соҳасида назарий тадқиқотлар томонидан эришилган улкан ютуқлар, ҳисоблаш техникасининг такомиллаштиришдаги ақл бовар қилмайдиган жадаллаштириш ишлари, бир секундда триллион операция бажарувчи компьютерларни юзага келиши сунъий интеллектни яратишга олиб келмоқда. Инсоният ҳаётининг энг иозик соҳаси – биологик дастурлаш сирларини очишга, ғеплар коди, ирсият сирларини ўқишга аниқлашди. Ҳақиқатан ҳам бу сирларни аксарияти биз учун аён бўлмоқда.

2.5. Давлат ва ҳудудий бошқарув

Бошсиз мамлакат жонсиз танга ўхшайди.
Бежон танинг аҳволи вайроналикка яқиндир.
Амир Темур

Платондан тортиб ҳозирги файласуф, социолог ва сиёсатшуносларгача оз кишиларни кўпчилик устидан ҳокимлигини таъминлашда, муайян таъсир этиш услублар ёрдамида қўйилган мақсадга эришишда давлатни ижтимоий қурилма деб баҳолайдилар. Давлат ҳокимиятини мажбурлаш ва куч ишлатиш тизим сифатида кескин таърифлаш, балки инсоният ривожланишининг келажагида ҳам анча вақтгача сақланиб қолади.

Подшо, доҳий ёки олий тоифа гуруҳлар қўлидаги давлат ҳокимиятини ушлаб туриш учун олий ҳукумдорликни Худо томонидан энг ақлли ва муносиб кишиларга беради, деб асрлар давомида уқтирилмоқда.

Ишонарли, шубҳасиз тарих сабоқларига қарамасдан аксарият одамлар ҳозир ҳам бундай беҳаё, оддий ёлғонга ишониб келмоқда.

Давлат одамларни фақат миллий, диний белгилар негизидагина эмас, балки ҳудудий яхлитлик асосида ҳам бирлаштирувчи ижтимоий формациядир. Давлат бошқаруви — одамларнинг ижтимоий фаолиятини жадаллаштириш учун давлат аппарати томонидан қўлланаётган сиёсий, ҳуқуқий ва иқтисодий мувофиқлаштириш тизимидир. Давлат ўз тизимининг яхлитлигини сақлашга, бошқа мамлакат, давлат иттифоқлари билан дипломатик, сиёсий ва иқтисодий алоқаларни ўрнатишга, ўз халқининг ҳуқуқ ва эркинлигини таъминлашга ҳаракат қилиши шарт.

Бошқарув — солир бўлаётган ташқи ва ички муҳитга мақсадли равишда мослашиш, ўз-ўзини бошқарув, ўз ривожини белгилаш хусусиятларга эга бўлган мураккаб очиқ тизимдир. Давлат бошқарув таъсири бошқарилаётган тизим билан бўлган бевосита алоқа орқали амалга оширилади; бошқарув таъсирига бўлган муносабатнинг назорати, мувофиқлиги тескари алоқа орқали олинган ахборот асосида аниқланади.

Доно қонун, қарор, буйруқларни кўплиги ва уларни ижро этувчи идоралар томонидан инкор қилинишни олий бошқарув бўлинмаларда авторитар бюрократликни ўсиши ва бутун бошқарув тизимни инқирозга учраганлиги ҳақида далолат беради.

Охирги йилларда бошқарув асослари ва амалиётини давлат, ҳудудий ва муниципал сатҳларда ҳам қўллаш мумкинлиги аён бўлди. Умуман олганда, давлат хизматини бошқарув тамойиллари ва услублари ҳар қандай муассасалар жамоаси ва ташкилий тузилмаларга тарқатиш мумкин («бошқарув» атамасини «маъмур этиш» синоними билан алмаштириш мумкин). Шу билан бирга қарама-қарши фикр ҳам бор. Ҳозирги давлат ва ижтимоий ташкилотлар менежмент тамойил ва услубларини қўллаши шарт эканлигини тан олган бўлса ҳам, кўпчилик мутахассислар бундай бошқарув менежментга алоқаси йўқ, деб ҳисоблайдилар.

Давлат, ҳудудий ва муниципал тажрибаларини илмий асослаш, тавсия этиш ва умумлаштиришга талаб жуда кучлидир.

Шуни эслатиш жоизки, кўп асрлар давомида муайян шароит учун давлат бошқарувининг камол шаклини белгилаш ишлари олиб борилган. Охирги 150-200 йил мобайнида муниципал бошқарув тажрибаси ниҳоятда кўп бойиди. Ўрта аср Германия «эркин» шаҳар-давлатларини, Швецария контонларининг ўз-ўзини бошқарувдаги ноёб тажрибаларини, Англия муниципал муассасаларининг ўзига хос маданиятини, ўтган асрда Россиядаги земство, Ўзбекистонда эса — хокимият ва маҳаллалар ҳаракатини эслаш кифоядир.

1929-1933 йилда капитализм тарихида бўлган энг ашаддий иқтисодий таназзул ишлаб чиқариш ривожидаги юзага келган циклик ўзгаришларни муваффиқлаштириш учун давлат бошқаруви кераклигини исботлаб берди. Ўша даврда давлат ижтимоий ҳимоя қилиш тизими — ишсизлик бўйича нафақа тўлаш, қарилик ва меҳнатга лаёқатсизлик бўйича пенсия тўлаш, тиббий хизмати соҳасидаги субсидия ва имтиёзлар шаклланди.

Ҳар бир давлат бошқарув, иқтисодиётни мувофиқлаштиришда ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, оқилона иш олиб борди. Бунинг учун давлат ҳокимиятининг қонун чиқарувчи, ижроия этувчи идораларини ишлатди.

Ишбилармонликни ҳуқуқий ҳимоя, товар-пул ва бюджет мувозанатини таъминлаш, ишлаб чиқариш, ташқи сиёсатни маъмурий назорат ва меъёрий мувофиқлаштириш, мамлакатда чиқарилган молларнинг рақобатбардошлиги, экспортни ривожлантириш масалалари давлатнинг доимий назорати остидадир.

Ҳозирги вақтда давлатнинг монополияга қарши амалий фаолияти алоҳида маъно касб этмоқда, чунки монополист-корхона ўз товарларининг баланд нархи, паст сифати ва оз миқдордаги ассортименти билан бозорга салбий таъсир кўрсатади. Давлат ижтимоий аҳамиятга молик бўлган озиқ-овқат моллари, муҳим бўлган дори-дармонлар, уй тўловлари, коммунал хизматлари устидан назорат қилади. Узоқ давом этаётган бозор иқтисодиётига ўтиш жараёни ва молиявий таназзул шароитда давлатнинг мувофиқлаштириш роли ниҳоятда катта аҳамият касб этади.

Давлат иқтисодий субъект ва бюджет маблағларини ишлатувчи сифатида иқтисодиётнинг муҳим тармоқларига бевосита молиявий таъсир ўтказиб, иқтисодий ривожланиш дастурларини амалга оширишни ҳаракатларини тақдирлайди, ижтимоий ҳимоя сиёсатини белгилайди. Табиий ҳолки, фақат давлат миллий ҳавфсизликни, жамоа тартибининг сақланишини, фундаментал фанлар ривожланишини, энергия билан таъминлаш ва ёқилғи базасининг яхлит тизимини ривожланишини таъминлайди. Табиатни муҳофаза қилиш дастурининг бажарилишини, инвестиция лойиҳаларининг экологик ҳавфсизлигини экспертиза қилишини таъминлайди.

Ҳукумат иқтисодий йўналишдаги қолоқ тармоқларни ҳимоя қилиш ва ривожлантириш мақсадида импорт учун юқори тарифлар, ишлаб чиқаришни эркинлаштириш учун солиқ имтиёзларни жорий этади.

Режали иқтисодиёт услуби кўплар томонидан инкор этилган шароитда, айрим ишлаб чиқариш корхоналар ривожланишини бозор иқтисодиёти таъминлай олмаганлиги туфайли марказлаштирилган режалаштириш тизими ниҳоятда зарурдир.

Вилоят бошқарувнинг асосий вазифалари шу ҳудудда яшаётган аҳолининг турмуш тарзини яхшилаш, ҳаётни таҳлил қилиб, истиқболларни аниқлаш, экологик ҳавфсизлик чораларини кўриш, атроф-муҳитни ҳимоя қилишдан иборатдир. Ачинарлиси шуки, ҳеч бир вилоятда ушбу тадбирлар тўлалигича амалга оширилган эмас.

Ҳудудий бошқарув функцияларининг ўзаро ҳаракатлари ажратилган ваколат асосида амалга оширилади. Фаолият соҳаси ёки хўжаликнинг ҳар бир тармоғида бошқарув субъектига берилган муайян ваколат тамойил асосини ташкил қилади. Давлат хизматида бошқарув фани ва услубларини қўллаш маъмурчилик ишини сезиларли даражада ўзгартиради. Бу ўзгариш қуйидаги жадвалда ўз аксини топган.

Айтиш мумкинки, бошқарувчи, раҳбар меҳнати инсон фаолиятининг мураккаб ва масъулиятли соҳаси.

1-жадвал

Давлат хизматида бошқарув услублари трансформацияси

Анъанавий услублар	Янги услублар
Авторитар бошқарув	Коллегиал бошқарув
Хизмат кўрсатишда якка ҳокимлик	Хизмат кўрсатишда рақобат
Одам – фаолият тўсиғи	Одам – мижоз, хизмат истеъмолчиси
Тўрачилик механизми	Бозор механизми
Қонда на маросимлар	Мақсад ва вазифа
Муаммолар билан кураш	Муаммоларни олдини олиш
Ҳаражатларни ўзгартириш	Натижаларни ўлчаш
Тўрачиликча назорат	Жамоа назорати

Бошқарув соҳасидаги мутахассис бошқарув назарияси, амалиёти ва санъатини эгаллаши зарур, бошқарувнинг ижтимоий, ҳуқуқий, фалсафий, психологик, иқтисодий томонларини, бошқарув ва алоқа техникаси – телефон, интернет, электрон почта, компьютерларни бошқарувини, ишлатилаётган технологияни, ишлаб чиқаришни билиши керак. Ишнинг паст савияси, бошқарувдаги хато корхонага зарар етказиши, ҳатто уни таназзулга учратиши мумкин.

Текширин саволлари.

1. Нима учун бошқарув нафақат фан, балки санъат ҳамдир?
2. Бошқарув назарияси ва амалиётида кибернетиканинг роли нимадан иборат?
3. Бошқарув назарияси ва амалиётининг мураккаблиги ва долзарблиги нимадан иборат?
4. Бошқарув тизимининг ўзига хослиги нимада?
5. Давлат ва ҳудуд бошқарув объекти сифатида.

3-БОБ. Бошқарув услубининг шаклланиши

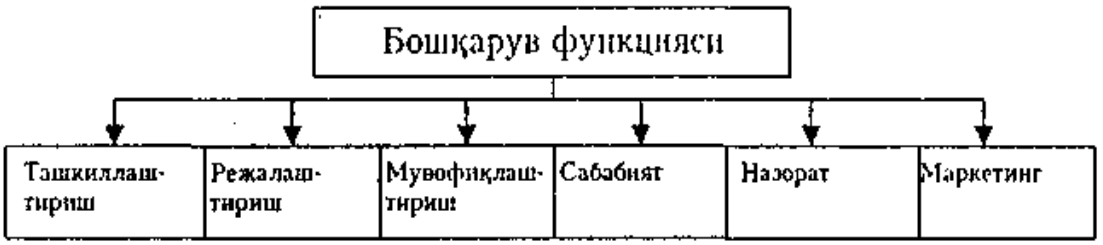
Мен тажрибамдан шуни билдимки, юз минг отлиқ аскар қилолмаган ишни бир тадбир амалга ошириши мумкин экан.

Амир Темур

3.1. Бошқарув услуби тушунчаси

Бошқарув функцияларини ўрганиш иш ҳажмини аниқлашга, иш ресурсларга бўлган талабни белгилашга ва, натижада, бошқарув тизимининг тузилмасини шакллантиришга имкон беради. Ҳар бир бошқарув функцияси ўзига хос иш ҳажми ва мазмуни билан тўлдирилган.

Бошқарув функцияси мантиқий алгоритм ва аниқ ҳаракатларга бўйсинади. Бошқарув функцияси ишлаб чиқаришни *ташкиллаштириш, режалаштириш* (истиқболни белгилаш, моделлаштириш, дастурлаш), *мувофиқлаштириш, сабабият,* қўйилган масалалар бажарилишини *назорат* ва *ҳисоб* қилиш ва яқинда бошқарувнинг мустақил функцияси сифатида ажратилган *маркетингдан иборатдир.*



7-расм. Бошқарув функциялари.

Бошқарув функциясининг бундан ҳам батафсил таснифи мавжуд. Ҳақиқатан ҳам қатор ишлаб чиқариш функцияларни мустақил ҳаракат қилишини кўрсатиш мумкин. Масалан, бухгалтерия ҳисоби, илмий-тадқиқот, тажриба-лойиҳалаштириш ишлари, моддий-техника таъминоти, ходимлар ва маҳсулот сифатини бошқарув, буйруқ чиқариш, раҳбарлик, мулоқот, тадқиқот, баҳолаш, бошқарув қарорларини қабул қилиш, ваколатли музокара олиб бориш, битимлар тузиш бошқарув функцияларининг кўринишларидир.

Ҳар бир тасниф мутлоқ бўла олмайди, унда бир бири билан кесишиб, бир-бирини такрорлайдиган унсурлар ҳам учраши мумкин. Кўриб чиқилаётган бошқарув функциялар умумий бўлиб, бошқарув жараёнинг муҳим омилларини акс эттиради.

3.2. Бошқарув услуби таснифи

Энг секин юрадиган одам мақсадини йўқотмасдан ҳаракат қиладиган бўлса, шошиб югурган кишидан ҳам тезроқ мақсадга эришади.

Лессинг

Ташкиллаштириш мақсадга эришиш учун керакли шароит яратишга қаратилган бошқарувнинг таъминловчи функциясидир. Ташкиллаштиришнинг асосий функциялари: ташкилот тузилмасини шакллантириш, унинг фаолиятини пул, ускуна, хом ашё, материал ва ишчи куч билан таъминлаш. Ташқи муҳит ўзгарган ҳолларда ташкилий тузилмани ўзгартиришга тўғри келади, бу эса ишлаб чиқаришни ўзгарувчан талабларга мослашишини мувофиқлаштиради, янги тузилма унсурларини жорий этишга имкон беради.

Корхонанинг ўзгараётган ташқи муҳитга мослашиши, илмий-техник тараққиётида эришилган муваффақияти, бозор рақобатига бўлган тезкор муносабат билдириши бошқарувни яхши ташкил этишнинг асосий кўрсаткичлари

Ҳар бир ташкилот капитал, ахборот, материаллар, ускуна ва технологияга эга бўлиши керак.

Ташкилот фаолияти муваффақиятли бўлиши учун жамоа аъзолари ўртасида барқарор алоқа, ҳаммага бир хил ҳисобланган ҳалқнинг миллий маънавий ва маданий қадриятлари бўлиши лозим.

Ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши ташқи муҳитнинг мураккаб ва ўзгарувчан омиллари, иқтисодий шароит, ўрганилаётган техника ва технология, рақобатда бўлган ташкилотлар, истеъмолчилар билан бўлган алоқалар, ҳаракатдаги маркетинг, ҳуқуқий қарорларга боғлиқдир.

Кишининг бошқарувдаги фаолияти ташкилий ишларга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Агар ҳар бир доно буйруқнинг бажарилиши ташкиллаштирилмаган бўлса, мақсади ойдин бўлмаса, сабабият билан таъминланган бўлмаса қуруқ гапга айланиб қолади. Бу ерда Екатерина II нинг нима учун дворянлар унинг буйруғини сўзсиз бажаради деган саволга жавобини эслаш ўринлидир: «Мен уларга ўзлари нима хоҳлаганларини буюраман».

Умуман олганда ҳар бир босқичдаги бошқарув вазифасини мавжуд ҳолатдан мақсад қилиб қўйилган ҳолатга ўтишни таъминлаш, деб таърифлаш мумкин.

Агар маълум маконда (a_1, a_2,.....a_n) векторлар билан мақсад қилиб қўйилган иқтисодий ёки бошқа кўрсаткичларни белгиласак, унда бошқарув вазифалари амалда бор бўлган кўрсаткичларни (b_1, b_2,.....b_n) кам ҳаражат ва қисқа муддатда режалаштирилган ҳолатга ўтказишдан иборатдир.

Ишлаб чиқаришни бошқарув ва ташкил этиш илмий саволларининг назарий асосини кибернетика, тизимлар назарияси, тизимли техника, праксеология ва бионика услублари ташкил қилади.

Менежмент соҳасидаги машҳур америкалик олимлар Т.Питерс ва Р.Уотерманнинг ташкилотни етти асосий ўзгарувчан кўрсаткичлар яхлитлиги ташкил этади, деган фикри амалиёт ва назария нуқтаи назардан ҳам самаралидир. Улар структура (structure), стратегия (strategy), тизимлар ва бошқарув маросимлар (systems), ҳамкор, яъни барчалар томонидан қабул қилинган йўналтириш (shared values), орттирилган кўникма ва маҳорат (skills), бошқарув усули (style), ва ходимлар таркиби,

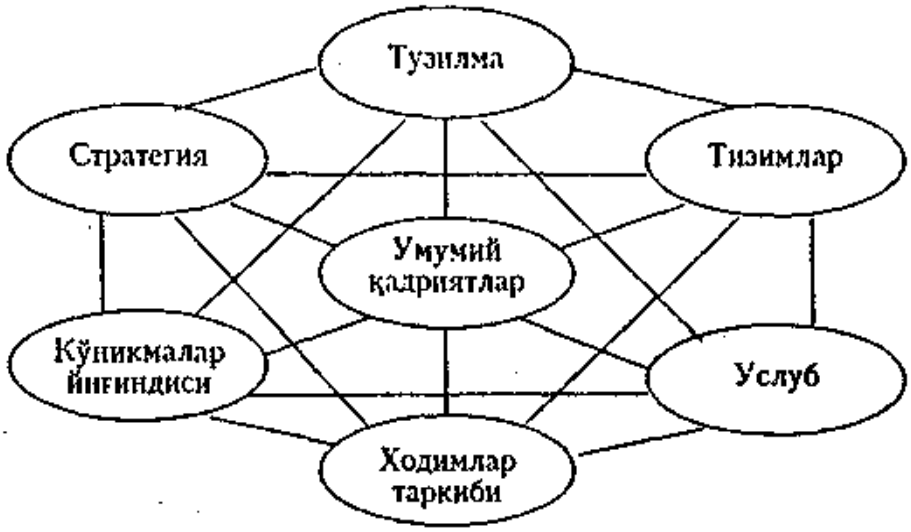
яъни кадрлар тизими (staff) ўзгарувчи кўрсаткичларни ажратиб белгилаган.

Қуйидаги 8-расмда машҳур «Маккинси» компаниясининг 7-S жадвали келтирилган. Бу жадвал «бахтли атом» ҳазил номи билан аталиб, ташкилотнинг асосий компонент ва муаммоларини аниқ тасаввур қилишга ёрдам беради.

Жаҳон иқтисодиёти ва бошқарув фанида жамоа ва муассаса фаолиятини ташкил этиш намуналари ва унга бўлган назарий муносабатлар сони талайгина.

Мулкчилик ва жамиятни демократлаштириш шароитида бошқарув ташкиллаштиришнинг кўп услублари ишлаб чиқилган ва жорий этилган.

Яқин ўтмишда, тахминан юз йил олдин, аксарият мамлакатлар мулкдорлари ўз мулкини ишлатишда жамият фикрини ҳисобга олмасдан ҳаракат қилар эди.



8-расм. «Маккинси» компаниясининг 7-S жадвали.

Мулкдор ўз хоҳишига қараб корхонасини сотиб юбориши, ёпиши, бошқа маҳсулот чиқаришга мўлжаллаши, янги технологияни киритиши, юзлаб ишчиларини ишсиз қолдириши мумкин эди. Бутун ҳудуд, баъзида мамлакат тақдири мулкдорлар хоҳишига боғланиб қолар эди. Бунга Аляска тақдири мисол бўлиши мумкин.

Бугунги кунда ҳар бир мулкдор у бир киши ёки бир гуруҳ шахслардан иборат бўлишидан қатъий назар стратегик ва тактик режаларини амалга оширишда ўз жамоасининг билдирилган фикри билан ҳисоблашади, мамлакатда ҳаракат қилаётган ҳуқуқий қоидалар, касаба ёки бошқа жамоа ташкилотлар қарорлари талабига жавоб бераётган ишни ташкил этади.

Бошқарувни ташкил этишда жамоа иштироки турли шаклда бўлади («ҳалқ капитализми» концепцияси, бунда ҳар бир ходим корхона хиссадори бўлиб, барча аъзолари эса умумий манфаатга эга, «мулкдорчиликда иштирок этиш» швеция гояси бўйича компаниянинг маълум қисми касаба уюшмаси назорати остида бўлган жамғармаларга ўтказилади, япон усулида хиссадор капиталнинг бир қисми ишчиларга

қарашли пенсион жамғармага ўтказилади ва ҳок.). Бошқарув ташкилланитиришнинг замонавий йўналиши бошқарув стратегик қарорларини қабул қилишда жамоа ролини муҳимлигини тан олади. Жамоа бошқарув усули корхоналарга катта устунлик яратади. Жамоа аъзоси корхонанинг молиявий аҳволи, мақсадини билиш, ушбу мақсадларни жорий этиш услубларини назорат қилиш ҳуқуқига эга бўлади.

Шуни ҳам эсдан чиқармаслик керакки, билимдон, фаол, малакали жамоа аъзоларининг иштироки бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳал қилувчи кучга эга эмас, қарор қабул қилиш бошқарувнинг юқори лавозимдагиларга тегишлидир.

Шу билан бирга мутахассислар стратегик жараёнларга жиддий таъсир қилади, улар ўз таклифларини киритади, турли таклифлар тарафдори бўлади ёки уларга қаршилик билдиради, самарали қарорни қабул қилиш учун лойиҳа ва вариантларни муҳокама қилиб, баҳолайдилар.

Машҳур социолог Мишел Пол ўзининг «Ишчиларнинг саноатда иштироки» номланган китобида ишлаб чиқариш моделини таклиф этади. Бу ерда қуйидаги мустақил ўзгарувчилар ҳисобга олинади.

$$P = f(L, U),$$
$$L = f(E, T),$$
$$U = F(P, L, Q, I).$$

Бу ерда P – ишчиларнинг ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ва назорат қилишидаги иштироки, L – ботиний ҳокимлик (ҳуқуқсиз лидерлик, жамоа фикри, «қўл остида ишловчиларнинг ҳокимлиги» ва бошқа омиллар), U – маъмурият ва жамоа томонидан фаолиятга берилган баҳо, E, T – технологик омиллар, Q – ҳукумат қарорлари ва ҳаракатлари, I – умумий мафкура. М.Пол томонидан ишлаб чиқилган тизим таҳлили ишлаб чиқаришни ташкил этишда жамоа иштирокининг муҳимлигини, уни корхона муаммоларига онгли, ижодий ёндошганлигини кўрсатади.

3.3 Режалаштириш

Бирон ишни қилишга қасд қилган бўлсам, бутун зеҳним, вужудим билан боғланиб, битирмагунимча ундан қўлимни тортмадим.

Амир Темур

Режалаштириш барча ҳаётий жараёнларнинг асоси десак муболаға бўлмайди. Барча мавжудотларнинг генетик асосини режа, дастурлаш ташкил қилади. Организм ривожланишининг алгоритми уруғда мужассамлашгандир. У ўсимликнинг турини, ўсиб чиқишини, гуллашини, ҳосил беришини ва қуришини белгилаб беради.

Режалаштириш бошқарув жараёнининг муҳим босқичи бўлиб, корхона, жамоа, шахсларнинг мақсадларини белгилайди, уларни амалга ошириш учун самарали услуб ва воситаларни аниқлайди, қўйилган

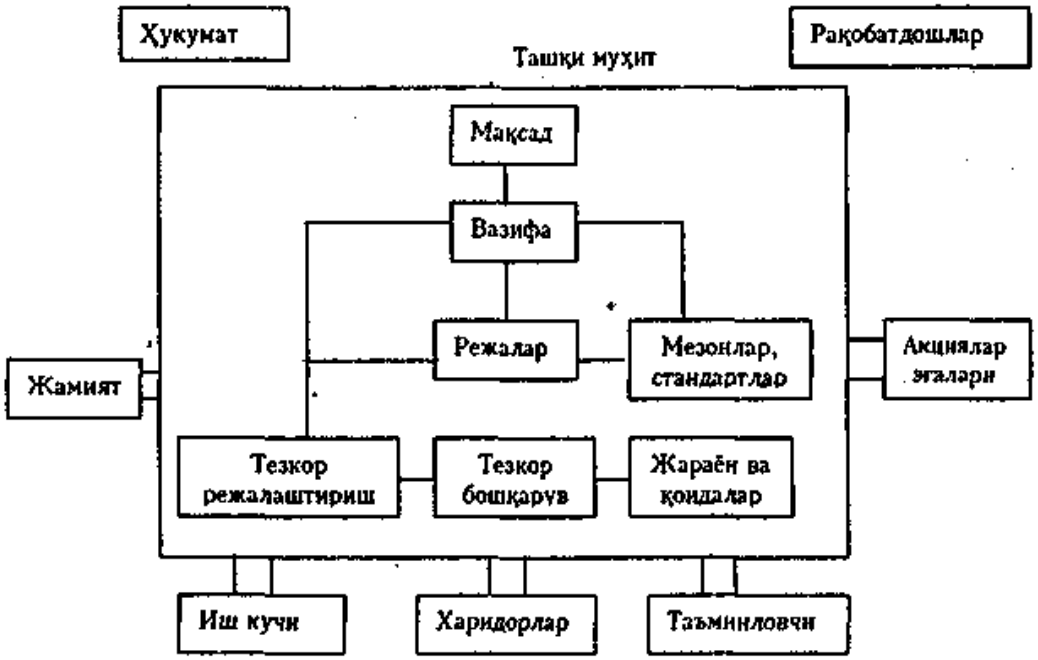
вазифаларни бажарилиш жараёнининг кўрсаткичлар тизимини шакллантиради. Режалаштириш функцияси уч саволга жавоб беради:

1. Ҳозирги пайтда биз қаерда турибмиз? Молия, ишлаб чиқариш, маркетинг соҳаларининг бўш ва кучли томонлари таҳлил қилинади. Бу таҳлил фирманинг реал имкониятини аниқлашга ёрдам беради;
2. Қаерга юришимиз керак? Иқтисодий шароит, технология савияси, ташкиллаштиришдаги ижтимоий ва маданий ўзгаришлар таҳлил этилади. Ташқи муҳитнинг, яъни рақобат шарт-шароити, қонунлар, сиёсий аҳволларнинг ижобий ёки салбий таъсири аниқланади. Натижада раҳбарият мақсадларни аниқлайди;
3. Қандай қилиб биз бу ишни амалга оширишимиз керак? Қўйилган масалаларни менежмент умумий ва аниқ шаклларда ечиб беради.

Режалаштириш жараёни бир неча босқичлардан иборат:

1. Ташкилотнинг мақсади аниқланади. Қўйилган мақсад ташкилот хусусиятига боғлиқ бўлади. Масалан, IBM корпорациясининг мақсади харидорни сифатли электрон-ҳисоблаш аппаратура билан таъминлаш.
2. Ташкилот фаолиятининг вазифаларини аниқлаш. Бу жараён менежментнинг барча сатҳларида амалга оширилади.
3. Қўйилган вазифаларнинг бажарилиши билан боғлиқ режа тузиш.
4. Бошқарувнинг ҳар бир сатҳида режалар бажарилишининг умумий йўналишини ишлаб чиқиш.
5. Режалар бажарилишининг аниқ қонда ва шароитларини ишлаб чиқиш.

1-чизма



Режалаштириш жараёни

Ташкилотнинг ички ташкилаштириш муҳити тўртбурчак ичида жойлаштирилган. Бу ерда режалаштириш амалга оширилади.

Тўртбурчакнинг ташқарисида жамият, ҳукумат, рақобатдошлар ва фирма фаолиятига қаттиқ таъсир этувчи омиллар – акция эгалари, ишчи куч, харидор ва таъминловчилар жойлашган.

Қуйидаги режалаштириш жараёнининг чизмаси менежментда режалаштириш функциясига таъриф беради.

Тўртбурчакнинг ичкарисида жойлашган мезонлар ишлаб чиқариш мақсади ва муваффақиятини *белгиловчи кўрсаткич вазифасини* ўтайди.

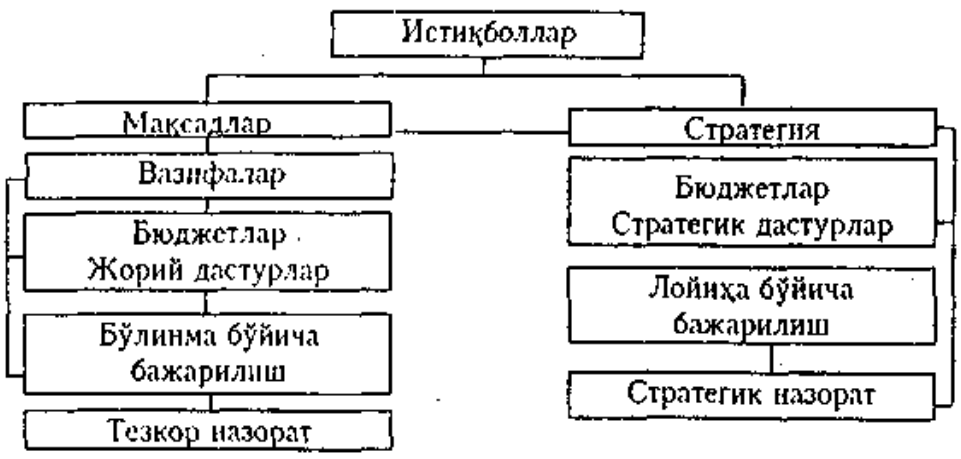
Фирманинг режалаштириш идоралари ҳар бир бўлинмага режани ишлаб чиқишда маълум кўрсаткичлар (меъёр, стандартлар) ни белгилайди. Кўрсаткичлар миқдор ва қиймат мазмунига эга бўлиб, уларда қуйидагилар акс этилади:

1. Ишлаб чиқарилган маҳсулот номенклатураси ва ҳажми.
2. Маҳсулот ишлаб чиқариш учун керак бўлган дастлабки заҳиралар.
3. Қиймат кўрсатгичлар *тизими: ишлаб чиқаришнинг стандарт* зарарлари, ҳар хил харажат сметалари, меҳнат ҳақига кетган сарфлар ва бошқ.

Ташкилот турли бўлинмаларининг ушбу кўрсаткичлар тизими **чекланиш тизими** номи билан юритилади.

Тўртбурчак ичидаги чап томонда жойлашган **тезкор режалаштириш** кўрсаткичи ички ёки ташқи шароит кутилмаганда ўзгарганда ҳаракатга келади.

Режалаштиришнинг энг муҳим вазифаларидан бири истиқболлаштириш, яъни америка мутахассислари айтишича «стратегик режалаштириш» («стратегия» сўзи юнон тилида – «генераллар санъати» деган маънони билдиради). Истиқболлаштириш қўйилган стратегик вазифаларни таъминлаши, ташкилотнинг ички ва ташқи алоқалари таҳлилига асосланган илмий фараз, иқтисодий йўналишни ўрганиш ёрдамида маълум мақсадга эришишга замин тайёрлаши керак. Бу ҳақда машҳур мутафаккирларнинг фикрлари мавжуддир: «Бошқарув бу олдиндан белгилашдир» (Блез Паскал); «Олдиндан кўриш учун билиш керак, бошқарув учун олдиндан кўриш керак» (Огюст Конт). Никколо Маккиавелли эса бошқарув – ишонишга мажбурлаш ва раҳбарнинг асосий вазифаси, деб тушунган.



9-расм. Стратегик режалаштириш жадвали.

Сифат ва миқдор кўрсаткичлар тизими асосида бошқарувнинг стратегик қарорларини қабул қилишда истиқболлаштириш муҳим восита бўлиб ҳисобланади. Стратегик режалаштиришнинг асосий вазифаси қўйилган мақсадларга эришиш йўлларини аниқлашдир. Илмий бошқарувнинг яна бир таркибий қисми бошқарув тизимининг ҳолатини моделлаштириш.

Режалаштиришдаги илмий дастурлашнинг асосий вазифаси бўлиб бошқарув тизими функциясини жорий этиш алгоритмини ишлаб чиқишдир.

Анъанавий режалаштириш бир неча босқичдан иборат: ташкилотдаги иш аҳволини ҳар томонлама ва ҳолисона баҳолаш, унинг имкониятларини аниқлаш, асосий, оралиқ, иккинчи даражали мақсадларни белгилаш, уларни амалга оширии усулларини танлаш. Булар ҳар қандай фаолият – давлат соҳасидан тортиб оилагача бўлган режалаштиришнинг қатъий моделидир.

Режа тузиш аниқ ва машаққатли ишдек туюлиши мумкин. Маълум ойликка боғланган оилаларда ҳар доим мажбурий харажатлар белгиланади, яъни бир ойлик, баъзида эса ҳатто истиқболлик режалар тузилади.

Муайян шароитда ишбилармонлар ишлаб чиқариш режаси шакллаштиришга бошқача ёндашиб, Европа, АҚШ, Япония менежменти тажрибасини ҳар томонлама ўрганиши керак. Ҳозир «тепа»дан буйруқ келмайди, назорат рақамлар йўқ. Ҳар бир корхона ўз ишини самарали бўлишини ўзи режалаштириш керак.

Ҳозирги корхонанинг рақобатбардошлигини фақат чиқарилаётган товар, унинг иқтисодий самарасигина эмас, балки режалаштириш тизими, мақсад ва стратегик истиқболлаштириш услублари ҳам белгилаб беради.

Машҳур «Ксерокс» корпорациясининг тажрибаси бу ерда ўринлидир. Корпорация 1918-йилдаёқ машаққатли идора ишини автоматлаштиришни стратегик мақсад қилиб олганлигини очиқча эълон қилди. Ўша даврда корпорациянинг 95% савдоси нусха кўчириш машиналарга тўғри келар эди.

Шундай қилиб, замонавий корхоналарда режалаштириш бир неча босқич асосида олиб борилади: 1-босқич – маҳсулотга бўлган бозор талабини аниқлаш, яъни маркетинг механизми, талабнинг истиқболлаштириш тизими ишга тушиб, шу асосда маҳсулот ишлаб чиқарилади. «Ташқи рақобатдош муҳитда қандай аҳвол юзага келган, қанақа товарларга талаб бор, истеъмолчилар нимани кутмоқда?» каби саволларга жавоб бериш учун талай масала ва муаммоларни ечиш керак.

2-босқич – корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулот миқдори ва сифатини ҳар томонлама таҳлил қилиб чиқиш. Эътибор яна талабга қаратилади. 3-босқич – эски дастур ва мақсадларни такомиллаштириш ёки янгиларини қабул қилиш ҳақида қарорга келиш, чиқарилаётган маҳсулот ҳажми ва жадвалини бозор талабига мувофиқлаштириш, яъни бу ерда маркетинг маълумотлари ишлатилади.

Режалаштириш натижасида сотиш ва ташкилот фаолиятини самарали бўлиши учун ечиладиган масалалар аниқланади. Фирма мустақил равишда маркетингни амалга ошириб, ишлаб чиқариш стратегиясини белгилайди. Америка менежменти ишлаб чиқариш режаси тузилаётганда тезкор бошқарув ишчиларининг иштирокини талаб қилади, чунки улар режани амалий жорий этиш учун жавоб беришади.

Режалаштириш босқичларининг амалга оширилиши мураккаб ва кўп вариантлилиги шубҳасиздир. Бундай ҳолатларда ҳисоб-китобнинг аниқлиги, ишончлилиги дастурий таъминлаш услубини қўллаш, компьютер техникани кенг ишлатилиши билан боғлиқ бўлади. Малакали мутахассис томонидан ўз баҳосини олган яхши ишлаб чиқилган режа тез вақт ичида, жорий этилмасданоқ ажойиб натижалар беради.

Ташкилотнинг ҳақиқий имкониятлари, кучли ва кучсиз томонлари, истиқболи, мақсади ва стратегияси қисқа вақт ичида намоён бўлаверади. Асосли тузилган режа кўп ходимларда мақсадга эришишда ишонч ҳосил уйғотади (бу ҳақда Японияниинг етакчи фирмалари фаолиятига қайтганда гапирамиз).

Жамоанинг асосий фаолияти қўйилган вазифаларни бажарилишига қаратилган бўлади. Бошқарувнинг юқори доираларига кирмаган тажрибали мутахассислар ҳамиша ҳам ташкилотнинг стратегик режаларини тафтиш қилишга тавакқал қилмайди. Улар фақат фавқулодда аралашишга жазм этадилар. Ёш жангчи кўп ҳолларда душманининг жойлашган жойини, зарба йўналишини аниқлаш билан шуғулланади, тажрибали жангчи эса ўзининг одатдаги вазифаларини бажаради, яъни ўқ-дориларнинг бор-йўқлигини текширади ўзининг қуролини мойлаб, жангчи бурчини бажаришга тайёргарлик кўради.

Лекин ҳар қандай энг яхши стратегик режа ақида эмас, ҳаётий зарур ҳолатларда ўнга ўзгаришлар киритилади (масалан, ташкилотни қайта қуришда, товарларни ҳавфли даражада ишлаб чиқарилиши камайиб кетганда, рақиблар кутилмаган хатти-ҳаракат қилганда ва ҳок.).

Тажриба ва бошқарув санъатини талаб қилувчи режалаштиришнинг асосий босқичларини ишлаб чиқишга эътиборимизни қаратайлик. Ҳар бир режалаштириш тури, шу жумладан стратегик режалаштириш учун ҳам корхонанинг аҳволи ва имкониятлари ҳолисона таҳлил қилиниши керак.

Бу таҳлил ташкилотнинг барча томонларини, ишлаб чиқариш жараёнини, бошқарув тизимини, молиявий ҳолатини, бозор аҳволини, сотиш имкониятларини қамраб олади. Таҳлилнинг мақсади – имконият, заҳира ва хатоларни аниқлаш. Кўп сабабларга кўра таҳлилда корхонанинг ижобий натижалари бўртирилади, салбий томонлари ҳам ошкора этилади. Мақсад аниқ, муайян бўлиши керак, рақам, муддат ва бажарувчилар белгиланиши керак.

Аниқ рақамларни «кучайтириш», «яхшилаш», «алоҳида эътибор бериш керак» каби ишоралар билан алмаштириб бўлмайди (шуни айтиш керакки, Япония менежменти ҳам шу иборалардан фойдаланади). Психология нуқтаи назаридан юксак мақсад ва улкан вазифаларни ечишга жамоа эътиборини қаратиш муҳим аҳамият касб этади. Юксак мақсадга

даъват этиш ва идеалларга хизмат қилиш ўз-ўзига бўлган ҳурматни оширади, корпоративликни ривожлантиради.

Агар режалаштиришнинг марказий вазифаси ишлаб чиқаришда кам зарар кўриб, корхона маҳсулотига истеъмолчиларда бўлган талабни қондириш бўлса, унда корхонанинг режали стратегиясидан келиб чиқиб, турли усулларни қўллаш мумкин. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажми барқарор бўлиб, маҳсулотга бўлган талабда ўзгаришлар бўлмаса, ишчи кучи сони, бошқарув тузилма ва режа кўрсаткичлари ўзгармайди.

Бироқ бундай «жаннати ҳаёт» жуда кам бўлади, барқарорсиз бозор ўз талабларини ўтказади, шунга мувофиқ ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини қисқартириб, ишчи кучи сонини ўзгартирмасликка ҳаракат қилинади. Бунга эришиш ҳамиша ҳам амалага ошавермайди. Одатда чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини ўзгартириш учун ишдан ташқари ишлашга, қўшимча таътил беришга, субпудратчиларни жалб қилишга тўғри келади. Бу хилдаги иш стратегияси малакасиз меҳнатни кўп талаб қилувчи жараёнларга, мавсумий ишлар учун хосдир.

Қўйилган мақсадга қандай эришиш мумкин? Қандай қилиб молиявий, моддий ва меҳнат сарф-ҳаражатларини камайтириш мумкин? Ана шу босқичда раҳбарнинг истеъдоди аниқланади, жамоани ижодий фикрлашга, муаммолар ечимини турли йўллар билан топишга чорлаш малакаси намоён бўлади.

Кўп альтернатив вариантлар ичидан энг яхшисини танлашда компьютер техникаси, ҳаракатдаги меъёрий-ахборот маълумотлар базаси ишончли асос бўлиши керак. Муомала санъати, жамоа ижодини рағбатлантириш, фақат гапириш эмас тинглаш ва ишонтириш малакаси ҳам муҳим рол ўйнайди.

Узоқ муддатли режалаштириш ва истиқболлаштириш тақдири тезкор бошқарув ва назорат қилиш мутахассислар қўлида бўлади. Улар ишни доимо мувофиқлаштириб, ишлаб чиқариш режада белгиланмаган ўзгаришлар ҳақида ахборот беради.

Илмий менежмент асосчиси Ф.Тейлор режалаштириш функциясига алоҳида эътибор берган: «Завод фақат бошқарувчи-директор, бошқарувчи, устахона бошлиғи билангина эмас, балки режалаштириш бўлими томонидан ҳам бошқарилиши керак. Ҳар кунги барча ишлар режалаштириш бўлими ходимлари томонидан шундай олиб борилиши керакки, ҳатто бошқарувчи-директор, бошқарувчи, унинг ёрдамчилари бир ой вақт давомида ишда бўлмаса ҳам, завод тўхтовсиз ишлаб туриши керак». Бугунги кунда ҳам кўп ишлаб чиқариш корхона, фирмаларда режалаштириш бўлим бошлиғи иш режимини жадал олиб боришда, самарали меҳнатга эришишда асосий рол ўйнайди.

Охирги йилларда чет эл тажрибаси таъсири туфайли анъанавий режа ҳужжатларига бизнес-режа қўшилди. Агар режа ҳужжатлари ички фойдаланиш учун мўлжалланиб, баъзи боблари махфий хусусиятга эга бўлса, бизнес-режа фирманинг визит карточкасидир. У асосий инвестор, бўлажак ҳамкор, банкларга мўлжалланган. Бизнес-режанинг асосий вазифаси фирманинг стратегик фаолиятини маълум режали вақтда акс

этиш эмас, балки корхонанинг ишонарлилигини, асослилигини, нуфузлигини кўрсатишдир.

Бизнес-режа фирманинг ишлаб чиқариш иқтисодий фаолиятининг қисқача таърифи билан бошланади, ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг долзарблиги, сифатини акс этади, асосий мақсадларни ишнинг муҳимлигига қараб белгилайди, илмий ва молиявий имкониятни, ҳамкорлар билан ишлаш фаолиятни аниқлаб беради. Сўнг маркетинг дастурининг баъзи тижорат сирлари бўлмаган маълумотлари яъни бозорга чиқиш тактикаси, тарқатиш тармоқлари, нарх сиёсати, товарнинг рақобатбардошлиги, реклама тадбирлари, сотилиш ҳажми ва бошқа маълумотлар келтирилади. Бу бўлим жуда муҳим бўлиб, корхонанинг фақат мақсади эмас, балки унга эришиш усулларини ҳам намоён этади.

«Ишлаб чиқариш режаси» бўлимида ишлаб чиқаришни керакли ресурслар билан таъминлаш муаммоси, товар ишлаб чиқаришнинг технологияси, ишлаб чиқаришнинг экологияси кўриб чиқилади. Шу ерда бошқарув ва ишлаб чиқариш масалалари, бошқарувнинг ташкилий тузилмаси, бошқарувчиларнинг ҳаракатдаги техник воситалари ва оргтехника, меҳнатни келиб чиқарувчи сабабият ва рағбатлантириш масалалари ҳал этилади.

Ва, ниҳоят, корхона фаолиятининг юридик томонлари, молия бўлимининг ҳуқуқий ҳимояланиши ва баъзи бошқа масалалар таҳлил этилади. Бизнес-режа қисқача хотима билан якунланиб, у ерда фирманинг самарали фаолиятининг муносиб томонлари, кафолатлари, олинадиган даромади таъкидланади.

3.4. Меҳнат сабабияти ва рағбатлантирилиши

Бошқарувнинг олтин қоидаси: «Ўзингизга қандай муносабат бўлишини истасангиз одамларга ҳам шундай муносабатда бўлинг».

«Мэри Кей-косметикс» фирмасининг эмблемасидаги ёзув

Сабабият ташкилотнинг индивидуал ёки умумий мақсадларга эришиш учун йўналтирилган, одам ёки жамоа фаолиятини рағбатлантиришга қаратилган тадбирлар мажмуасидир. Ушбу таърифлашнинг олдий ва тушунарлигига қарамай сабабият назарияси ва амалиёти мураккабдир, чунки ишга бўлган интилишларнинг ҳақиқий майллари ноаниқ ва мураккабдир.

Корхонанинг самарали ишлаши ҳар бир ходим ўз вазифасини виждонан бажариши, кўрсатилган ташаббус ва қўшимча ҳаракатларга боғлиқ. Бунинг барчаси корхонада соғлом психологик муҳит бўлганда, одамлар ўз ишидан қониққанда, қўйилган мақсадларнинг муҳим эканлигини англанганда, ишчиларнинг касбий малакаси доимо оширилиб турганда намоён бўлади.

XIX-аср бошида Нью-Ленарк тўқимачилик фабрикасида ўзининг машҳур тажрибасини ўтказган Роберт Оуэн уч рангдаги тасма олиб, қизил рангли тасмаларни энг яхши ишчилар дастгоҳига, яшил тасмаларни ўрта

меъёрда ишлаётган ишчилар дастгоҳига, сариқ тасмаларни ишни меъёрига стказмаётган ишчилар дастгоҳига қўйиб кетарди. Икки ойдан кейин маошни кўтармасдан, урушмасдан, техник такомиллаштириш қилмасдан Оуэн ўз мақсадига эришди: барча дастгоҳларда фақат қизил тасмалар турарэди, яъни барча ишчилар иш режасини бажарган эди.

Аниқ топшириқ олган гуруҳнинг ҳар бир аъзоси топшириққа нисбатан ўзига хос равишда муносабат билдиришини, баъзида кутилмаган ҳаракат қилишни тажрибали раҳбарлар билади.

Одамларнинг хатти-ҳаракати фақат зарурият ёки уларнинг очиқча хоҳишларигагина эмас, балки онгдаги ботиний субъектив омилларга ҳам боғлиқдир. Баъзи бир одамларда одат, анъана, таассуб, ҳаракат стереотипи устунлик қилса, бошқалари эса ўз ҳаракатини ижтимоий идеаллар таъсирида белгилайди.

Инсон теварак-атрофда бўлган воқеаларга кўп ҳолатларда импулсив тарзда, сабаб ва оқибатини чуқур таҳлил қилмасдан муносабат билдиради. Таълим, тарбия, ёш, тажриба ва қатор бошқа омиллар инсонни теварак-атрофга бўлган муносабатини белгилаб беради. Ёшлар хатти-ҳаракати муайян ҳаракат меъёрлари, қабул қилинган мода таъсирида шаклланади.

Катта ёшдаги кишилар маиший шароитни, оилавий ҳаётни яхшилашга, моддий фаравонликка, аҳлоқий тамойилларга, эстетик таассуротларга кўпроқ эътибор беради. Раҳбар шахснинг сабабиятли ҳаракатларининг мураккаблилигини билиши керак ва бошқарув таъсирларга жавобан номуқобил муносабатларга тайёр бўлиши лозим.

Инсон фаолиятининг самараси ниҳоятда мураккаб омилларга боғлиқдир. Улар орасида қуйидагилар асосий роль ўйнайди: ўз ишининг мақсадини аниқ тушиниш, ушбу мақсадга эришиш эҳтимоллиги, моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими.

Меҳнат самарасини кўрсатиб ўтилган омиллардан тобелигини (E) қуйидаги функция билан ифодаласа бўлади.

$$E=f(C, V, S),$$

C - шахс фаолиятининг мақсади, қўйилган мақсадларга эришишнинг муҳимлиги ва аҳамияти;

V - мақсадга эришиш эҳтимоли;

S - мақсадга эришилганда кутилган мукофот.

Формула ишчининг олдига қўйилган масалалар долзарблиги, мақсадга эришишнинг мураккаблиги, унинг фаолияти натижасида кутилган мукофот ҳақида олдиндан ахборот олиш қанча муҳим эканлигини ишонарли равишда исботлайди.

Агар тобеликларни корхона, жамоа сатҳида кўриб чиқсак, унда уларнинг фаолиятини қуйидаги схемада тасаввур қилса бўлади.

унда киши фаолияти сабабиятини амалда таъминлашга уриниш натижа бермайди. Бундай ҳолатда кишининг ҳаракати битта алоҳида олинган эҳтиёж эмас, балки қатор эҳтиёжлар билан боғланиб қолади ва улар ўзгарувчан хусусиятга эга бўлади (Абрахам Маслоунинг

машҳур эҳтиёжлар пирамидаси мисолида бу ҳолни кейинчалик батафсилроқ кўриб чиқамиз).



10-расм. Ташкилот фаолиятининг самарадорлиги.

Фаолиятни рағбатлантириш учун одамнинг хоҳиши, умиди, ҳавфсирашини билиш керак. Агар раҳбар ходим эҳтиёжларини билмаса,

Ташқи омил, эҳтиёж, қадрият, мақсадлар киши меҳнатига бўлган таъсири қатор сабабият назарияларда кўриб чиқилган (кутиш, тенглик, Герцбергнинг икки омил назариялари ва бошқ.). Лекин уларнинг ҳеч бири меҳнат жараёнидаги кишининг хатти-ҳаракатини тўлиқ тушунтиролмайди ва амалий тавсиялар учун асос бўлолмайди, чунки инсоннинг ички дунёси ниҳоятда мураккабдир!

Ҳар бир киши ўз ҳолатини бошқалар томонидан тушинишини ва шахсиятини амалда намойиш этишини истайди. Ўз ақлидан ранжиган одам камдан кам учрайди. Ҳаётда эришилган муваффақият киши «Мен»ининг исботи деб, қабул қиламиз, омадсизликларни эса, атрофимиздаги ҳаётнинг такомилсизлиги, тизим хатоси ёки қаршилиги билан изоҳлаймиз. Ҳар бир ҳаракат қандайдир туртки натижасида юзага келиб, киши ва унинг атрофдаги одамлар томонидан баҳоланиши керак. Ҳаракатга берилган салбий баҳо, унга нисбатан қўлланилган жазо кутилмаган ва бошқарилмайдиган муносабатни юзага келишига сабаб бўлади.

Жазо жуда кам ҳолларда тарбиявий самара беради, одатда одам ўзи томонидан қилинган ножўя ҳаракатлар учун олинадиган жазолашдан қутилиш йўлларини излайди. Ҳаракатга ўз вақтида берилган ижобий баҳо кишини фақат шакллантиришгагина эмас, балки ўз-ўзига баҳо бериш табиий эҳтиёжни қондиради.

Тез ва ижобий баҳо бериш муҳимлигини «Фоксборо» америка компаниясининг тарихи мисолида кўриш мумкин. Компания президенти хонасига бир ихтирочи ўз кашфиёти билан кириб, уни намойиш этганда, президент ўз ташаккурини нима билан изоҳлашни билмай, унга банан узатади. Ўша вақтдан бошлаб банан белгиси компаниянинг энг олий мукофотига айланди.

Американинг бир саноат компанияси иш тажрибасида катта пул мукофотлар бериш билан биргаликда фаҳрли белги, ёки бўлмаса илғор ишчилар суръатларини Шуҳрат зали, ёки компания вестибюлида осиб қўйиш қўлланилади. Баъзида ишлаб чиқариш кўрсаткичларини ошириш ва рағбатлантириш учун қуйидаги услуб ҳам қўлланилади: агар режа бўйича ишчи бир кунда 9 та детал ишлаб чиқариши шарт бўлса, унга бир кунда 10 та детал тайёрлаб, уйга кетиши мумкинлигини эълон қилинади. Тажриба шуни кўрсатдики, аксарият ишчилар ушбу таклифни розилик билан қабул қилишди.

Қатор мамалакатлар ижтимоийшуносларн ижтимоий фойдали ишга сабабияти йўқ бўлган кишилар сони ошмоқда, улар турли баҳоналар билан ҳар қандай ишдан бош тортиш йўлларини ахтармоқда, деб бонг урмоқда. Булар сонига фақат бош панаси йўқ, дайдиб юрган шахслар эмас, балки ота-онаси ҳақига яшаётган бой кишиларнинг болалари ҳам киради.

Немис руҳиятшуноси Петер Вейлер «Кам ишлайдиган кишилар ким улар?» китобида шу тоифадаги одамларга таъриф беради: умумий аҳоли ҳисобидан меҳнатга сабабияти йўқлар сони 27%, шулардан 75% 35 ёшгача, таълим савияси ниҳоятда паст, зерикарли ҳаёт кечириб, янги бирор бир «яхши иш» қилиш хоҳиши хаёлида юради, турли хил ақидалар таъсири остида бўлиб, ижодий меҳнатга тайёргарлиги йўқ, жамият учун ҳавф туғдиради. Ушбу маълумотлар орасида менежмент ва ишбилармонлик бўйича консултант бўлиб ишлаётган немис олими М.Биркенбил қуйидаги тавсияни таклиф этади. «Корхона раҳбарлари қандай хулоса чиқариши мумкин? Менинг фикримча, сабабият таъсирига берилмаган ходимлар «галвирдан» ўтказилиши керак, чунки корхона инсонпарварлик жамияти эмас».

Фикр жиддий, шу билан бирга баҳс талаб. Ҳақиқатан ҳам дунё мамлакатларида инсон қиёфасини йўқотиб, одамлар учун ҳавф туғдирувчи шахслар сони кўпайгани ойдиндир. Бу муаммони ижобий ҳал қилиш жамият бурчидир.

Жамоанинг ҳар бир аъзоси фақат ўз моддий фаровонлигини таъминлаш билан бирга, ўзининг касбий билимларини амалда қўллаш, индивидуал қобилиятларини тўла ишлатиш ҳуқуқига эгадир. Ушбу ҳуқуқни амалга ошириш ижтимоий сабабиятнинг энг яхши шаклидир.

Агар жамоа аъзоларининг ишончлари руёблашса, улар ўз ишларидан мамнун бўлса, бу жамоани бошқарув анча осон кечади. Тажрибали раҳбар нозик руҳиятшунос ҳамдир, у ходимларнинг ҳақиқий сабаблари ва эҳтиёжларини жуда яхши тушунади. Баъзилари ҳақиқатан ҳам иш билан қизиқиб кетиб, банд бўлади, ўз ишларини виждонан бажаришга ҳаракат қилади, бошқалари эса ўз меҳнати эвазига мукофот кутади, ишга совуққонлик билан қарайди, баъзилари эса (бу тоифага асосан таъминланган оиладан чиққан аёллар киради) уйдаги бир хилдаги зерикарли ишлардан қочади, танишлар орттириб, тассуротлар олиш учун ишлайдилар.

Ҳар бир жамоа аъзоларининг эҳтиёжларини мутлоқо қондириш мумкин эмас, аммо раҳбар ўз ходимларининг сабабиятли ҳаракатларига доимо етарли даражада эътибор бериши керак.

Тараққий этган жамият учун янги қоидалар жорий этилиши шарт: иш ҳар бир кишига хурсандчилик ва қониқиш келтириши керак. Шу талабларни амалга оширилгандагина ишлаб чиқаришда самарадорликка эришилади, корхона даромади кўпаяди.

Раҳбар санъати ходимларни амалий қарорлар қабул қилишда фаол иштирокини таъминлашда ёрқин кўринади, бунинг натижасида ташкилотнинг интеллектуал имконияти ошади, ходим ўз шахси ва меҳнатидан қониқиш ҳосил қилади.

3.5 Назорат ва ҳисоб-китоб

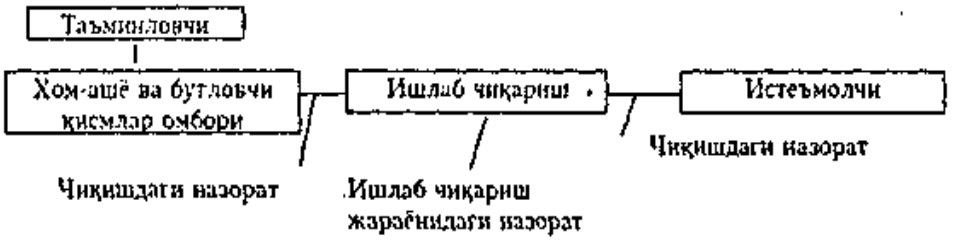
Ақлли одам қандай муваффақиятга эришганлигини кўриб яна шундай йўлдан боради. Ўз хатолари қандай содир бўлганлигини кўриб уни такрорламайди.

«Ўзгаришлар китоби» И.Цзин (Хитой)

Бошқарув жараёни ташқи муҳит доимо ўзгариб туриш шароитида кечиб, турли даражадаги ноаниқликлар билан таърифланади. Шу ерда қатор саволлар туғилади. Таъсир этувчи бошқарув белгиланган мақсадга эришилими? Бошқарув қарори мувофиқлаштиришга муҳтожми? Бу хилдаги саволларга бошқарув тизимидаги тескари алоқа орқали амалга оширилаётган назорат жавоб бериб, меҳнатнинг миқдори ва сифатини аниқлайди, ташкилот фаолиятининг натижаларини ҳисоб-китоб қилади. Самарали ташкиллаштирилган назорат энг аввало стратегик вазифаларни ечишга, меҳнатнинг якуний натижаларига қаратилган бўлиб, ҳар бир ижро этувчи учун аниқ, тушунарли ва ишонарли бўлиши керак.

Ишлаб чиқариш шароитда иш режасининг бажарилиши, муддати ва маҳсулотнинг сифати устидан назорат технологик жараённинг дастлабки босқичида амалга ошириш керак.

Назорат ишлаб чиқариш жараёнининг дастлабки босқичларида сезиларли иқтисодий самара беради, чунки ишлаб чиқаришга мўлжалланган маҳсулот учун катта меҳнат сарфланмаган ва унинг умумий қиймати кичик кўрсатгичларда ифодаланади.



11-расм. Технология жараёнидаги назорат.

Ишлаб чиқариш ҳажмини шу ҳаракатга сарфланган меҳнатга бўлиниши ҳар бир ҳаракатнинг ишлаб чиқариш кучини ташкил қилади. Ушбу асосий қонда ҳар бир бошқариш жараёнга таалуқли бўлиб, бошқариш тизимдаги хато қанча эртароқ аниқланса, шунча унинг салбий таъсири кам бўлади. Собиқ иттифоқ даврида назорат ҳаракатини таъминлашда катта тажриба орттирилган эди. Бу эса жамиятга таъсир этишнинг асосий воситаларидан бири бўлди. Юз минглаб одамлар текшириш, тафтиш ишларини амалга оширар, дастур ва режаларни назорат қилар, ҳисоботларни бир-бири билан солиштирар эдилар. Яъни жамиятнинг барча соҳаларида – хат, телефон орқали гаплардан тортиб МСБ га топширилган аналитик ҳисоботларгача назорат таъминланар эди. Назорат ва қаттиқ жазо тадбирлари шўро тизимининг катта камчиликларига қарамасдан узоқ муддатли ҳаётини таъминлади.

Аньанага мувофиқ юқори турган идораларнинг қуйи бошқариш тизим фаолияти устидан қилинган назорат қаттиққўллик билан амалга оширилар

ди. Чунки ушбу идораларни борлигини таъминлашга қаратилган марказлаштирилган бошқариш шундай назоратни талаб қилар эди. Бюрократик аппарат топшириқ муҳимлигини пеш қилиб, ишнинг бажарилиш жадвалини, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини, асосий ассортимент бўйича бажарилаётган режани ва бошқа жараёнларни тезкор назорат қилиши мумкин эди. Шу билан бирга бундай назорат баъзи бир ҳолларда ҳеч кераги бўлмаган. Марказлаштиришнинг мақсади ҳокимият обрўини таъминлашга қаратилган назоратнинг жазолаш хусусиятини белгилаб беради.

Замонавий бошқарув назарияси назоратга бўлган аниқ талабларни ишлаб чиққан. Талаб тезкор, холисона, ошкора бўлиши керак. Бошқа тарафдан назоратнинг психологик томонларини эътиборга олсак, у фақат жазолаш функцияларни бажариш эмас, балки ишчи меҳнатига бўлган эътиборни ўзига хос шакли, унинг меҳнат фаолияти сабабиятининг омили бўлиши керак. Ва, ниҳоят, назорат иқтисодий жиҳатдан мақбул бўлиши керак: «Бир доллар ўғирлаган клеркни топиш учун 25 доллар сарфлашни нима кераги бор?» – дейди К.Килен. Агар виждонлиликка бўлган талаб ва муқаррар жазони мутлоқлаштирганда бу фикр жиддий эътирозларга лойиқдир.

Бугунги кунда жаҳондаги энг йирик корпорациялар янги ишлаб чиқариш услубларини синчковлик билан ўрганмоқда. Бундай ишлаб чиқариш замирида назорат эмас, балки нуқсонсиз иш ётади; мутахассисларнинг хатти-ҳаракатлари нуқсоннинг юзага келиш имкониятларини бартараф қилишга йўналтирилган. Пайдо бўлган нуқсонлар тайёр маҳсулот сифатини текширишда эмас, балки ишлаб чиқаришнинг оралиқ босқичларида йўқ қилинади.

Шу нарса аёнки, ҳар бир бошқарилаётган тизимнинг фаолияти аниқ, пухта ҳисоб-китобсиз мумкин эмас. Одатда ҳисоб-китоб миқдор ва қиймат кўрсаткичлари асосида олиб борилади, чунки бу кўрсатгичларни алгоритмлаштириш, дастурлаш мумкин. Ҳисоб-китоб билан банд бўлган ходимларнинг ишини компьютерда ишлаб чиқиш анча енгиллаштирди.

Корхона бўлинмаларининг барчасида ҳисоб кўрсаткичлари ҳаракатини акс этиши керак, бу эса ишлаб чиқариш ривожланиш йўналишини таҳлил қилишга имкон туғдиради. Корхонанинг молиявий фаолияти назоратига алоҳида эътибор берилади.

Аудиторлик бугунги кунда кенг қўлланилмоқда, яъни молиявий фаолият тафтишини лицензияси бўлган малакали, мустақил (ташқи) аудитор ташкилот олиб боради. Бундай текширишларни асосий мақсади молиявий ҳисобот кўрсаткичларининг тўғрилигини, уларни амалдаги ишларга бўлган мувофиқлигини, белгиланган солиқ ва ажратмаларни тўланганлигини аниқлаш ва маслаҳат беришдан иборатдир. Аудит энг холисона ва самарали назорат услуби бўлиб, корхона фаолиятининг фақат бир томони таҳлил қилинмасдан, балки иш аҳволини ҳар томондан ёритиш ва кўриб чиқиш имконини беради.

Аудиторлик текшириш корхона фаолиятининг қуйидаги йўналишларини таҳлил қилиши керак:

– қўйилган мақсадларга эришиш учун жамоа хатти-ҳаракати натижаларини аниқлаш, яъни белгиланган ва амалда бўлган натижалар ўртасидаги фарқларни аниқлаш;

– корхона фаолиятини амалдаги меъёрий-ҳуқуқий қонунларга бўлган мувоффиқлигини аниқлаш;

– стратегик мақсадлар истиқболини баҳолаш, фаолиятнинг баъзи йўналишидаги таваккалликка баҳо бериш, белгиланган салбий ҳолатларни бартараф этиш учун тегишли тавсиялар бериш.

Қўйилган мақсадга эришиш учун бошқарув фани ва санъати бошқарилаётган объектга мақсадли таъсирни таъминлаши, тизим унсурлари ўртасидаги мантиқий алоқаларни белгилаши, тизимнинг ўта мураккаблиги ва ҳаракатланувчанлигини ҳисобга олиши, назорат қилинувчи жараёнга таъсир этиш учун марказий таъсир этиш нуқтасини аниқлаши лозим.

3.6. Маркетинг бошқарув функцияси сифатида

Режали бозор-бозор,
Режасиз бозор-гор.
Ўзбек халқ мақоли

Бошқарув санаб ўтилган асосий функцияларидан ташқари муҳим аҳамиятга эга бўлган молиявий фаолият, ходимлар билан ишлаш, ишчиларни ўқитиш ва малакасини ошириш, илмий-тадқиқот ва лойиҳалаштириш муаммолар каби масалаларни ечиши керак. Ишлаб чиқаришни бошқарув функциялари орасида ишлаб чиқаришни бозор талабига мувофиқлаштирувчи маркетинг муҳим ўрин тутади. Маркетинг ишбилармонлик соҳасида муҳим масалаларни ечади.

Услубият нуқтаи назаридан тадқиқот ишлари Ўзбекистон иқтисодиётида содир бўлаётган чуқур ўзгаришларни акс эттувчи бошқарувга қаратилиши керак.

Маркетинг муаммолари ҳозирги вақтда ўз янгилиги билан эмас, балки юқори сифатли импорт товарлар келиб тушаётган мамалакатимиз бозоридаги мураккаб рақобат шароит юзага келганлиги билан ҳам долзарбдир. Товар, унинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига ўз талабини қўяётган истеъмолчи муҳим роль ўйнамоқда. Харидор учун кураш ўсиб бормоқда. Буларнинг барчаси бошқарувнинг муҳим функцияларидан бири бўлмиш маркетинг муаммоларини алоҳида бобда кўриб чиқишга сабаб бўлмоқда.

3.7. Бошқарув услуби ва унинг шаклланиш тушунчаси ва хусусиятлари

Ақлли иш - қанотли қуш.
Ўзбек халқ мақоли

Бошқарув услуби — бу иш тўплами бўлиб, уни ўз бошқарув аппарати фаолиятида қўллайди. Менежмент услуби — бу раҳбарнинг

шахсий сифатлари қўл остидагилар билан ўзаро муносабати, ўз фаолиятида ишлатадиган услуби ва йўллари ходимларни амалда билишидир.

Бошқарув услуби — бу ижтимоий категория чунки бу мураккаб ижтимоий-иқтисодий шароитда ижтимоий-технологик муносабатларни бошқарувда намоён бўлишидир. Бу жиҳатдан услуб натижаси ҳам ижтимоий- технологик аҳамиятга эга, чунки раҳбар қўллаган услубни бошқарув аппаратининг самарали ишига боғлиқдир.

Бошқарув услубининг тавсифи ва мазмуни ҳақида гапирар эканмиз, уни раҳбар фаолияти деб таърифласа бўлади.

Бошқарув улубининг бошқарув усулидан келиб чиқади. Бошқарув услуби — бу бошқарув фаолияти усулларининг тўпламидир.

Услуб — бу ўзига хос объектив категория, яъни — фаолиятни ташкил қилиш учун танлаб олинадиган усул ёки бир неча усуллардир. Энди эса бошқарув услуби ва усули қандай бўлишини кўриб чиқамиз. Бу нисбатни аниқлаш мумкин, бунинг учун аввал ўхшаш вазиятни маданият соҳасида ҳал қилиш керак. Мусиқачи «мусиқа» асарини фортепьянода ижро этади. Унинг қўлида бу асарнинг нотаси бор. «Асар нотасини» нима деб атаймиз-у, уни «ижросини» нима деб атаймиз? Ҳар бир ижрочи асарни ўзи билганича ижро этади, нотаси тенг битта, ижроси эса — ҳар хил. Шундай қилиб, асарни ижросини усул билан тенглаштиримиз, улар субьектив (усул) ва обьектив (усул) категория сифатида намаён бўлади.

Келтирилган мисол ўхшатиб биз юқорида қўйилган бошқарув услуби ва усули нисбати ҳақидаги саволга жавоб беришимиз мумкин. Улар субъектив ва объектив категориялардир. Бошқарув услуби қуйдаги сифатларга эга бўлиши керак: жамоадаги ўзаро муносабатлар, раҳбарни ижтимоий фаоллиги, уддабуронлиги, тартиблиги ва ҳоказолар. Биз бошқарув тузулмадаги раҳбарлик услуби ҳақида гапирамиз. Тадбиркорлик ва бошқарув ходимлари шахсий услубга эга бўлишлари мумкин. Масалан, фойдадан солиқ ажратмасини ҳисоблаш менежер-молиячи касб фаолиятининг вазифа услубига эга. Ўз вазифасини бажариш усули унинг шахсий иқтидори, қобилияти, касбни қанчалик эгаллаганлиги, ишбилармонлигига боғлиқ. Буларни ҳаммасига иш услуби деб қараш зарур. Хизматчи иқтидорли бўлса, бу касб услублари шунчалик ёркин намоён бўлади.

Амалиётда ишлаб чиқариш раҳбарларининг, ишчанлик, ташкилотчилик хусусиятларига ташкилот, фирмаларнинг фоалияти боғлиқдир.

Жамоанинг ишлаб чиқариш фаолиятининг муваффақиятлари кўп ҳолларда раҳбарнинг шахсий сифатига боғлиқ. Ушбу муносабатлар қуйидагича бўлмоғи керак: Биринчидан, ўзаро дўстлик муносабатлари зарур бўлганда бир-бирига ёрдамга келиш.

Иккинчидан, агар раҳбарнинг малакаси ҳақида гапирадиган бўлсак, унда у юқори малакали мутахассис бўлиши ва ўз касбини яхши билиши зарур.

Учинчидан, у ташкилотчилик қобилиятига эга бўлмоғи, ишда жамоани бирлаштира олиши лозим.

Агар раҳбар бир вақтда бир неча масала ечадиган бўлса, унда у улар ичида энг асосийсини ажратиши, ўз иш вақтини тўғри тақсимлаши, агар зарур бўлса ўз хизматчиларининг иш вақтини ҳам тўғри тақсимлай олиши лозим. Менежмент услуби бўлинманинг ва унга бўйсунувчиларни ўзаро муҳокама жараёнида намоён бўлади. Бунда раҳбарнинг иши битта муҳим хусусиятга эга бўлади. Бир томондан юқори идора раҳбарлари таъсири остида, иккинчини унинг қўл остидагиларга бўлган таъсири, учинчиси — ўзига тенг бўлганлар билан муносабати. Ушбу учта ўзаро таъсир бошқарув услубини белгилайди, у самарали ёки унчалик самарали бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун бизда тез-тез: «Менежмент услубини такомиллаштириш керак», деган гап ишлатилади. Бу раҳбарнинг уч хил ўзаро муносабатини жамоада яхшилаш зарур деганидир.

Ушбу масала ниҳоясида раҳбар меҳнатнинг самарадорлигини қандай ўлчаш ҳақида бир неча фикр билдирамиз. Гап шундаки, раҳбарнинг ақлий фаолияти баъзида ижодий меҳнатдан иборат. Бу каби меҳнат маҳсули мазкур бошқарув масалаларини ечишга қаратилгандир. Иш шундайки бошқарув ечимига кетган вақтни акс эттирмайди, шунинг учун раҳбар меҳнати икки хил натижага эга, жорий натижалар ва унинг фаолият охирининг натижалари.

3.8. Бошқарув услубларининг таснифи.

Бошқарув амалиётида турли раҳбарлар билан учрашиш мумкин, уларга бошқарувнинг турли усул ва услублари хосдир. Шунга биноан ижтимоий психологияда раҳбарлар уч хилга бўлиниши мумкин: автократик, демократик ва либерал.

Автократик услуб. *Автократия* — яккаҳокимлик тушунчасини билдиради, яъни ҳукумронликни ушлаб турувчи ва амалга оширувчи бир киши. Унга қуйидаги услуб хосдир яккаҳокимлик, бир изи қарор қабул қилиш, маъмуриятчилик, қўл остидаги ходимлар ишига доим аралашиб туриш. Автократ раҳбар бошқарув гуруҳининг диққат марказида туради. Барча ҳукумронлик унинг қўлида бўлади ва барча катта-кичик муаммоларни якка ўзи ҳал қилади, қўл остидагилар билан кам гап, талабчан, гоҳида қўрқитиш усулини қўллайди. Агар қўл остидагиларнинг фикрини эшитишга тўғри келса у буни ўз обрўйига путур етказаяпти деб тушунади. Автократ раҳбар қўл остидагилар билан совуқ муомалада бўлади, ўзининг хонасини безатишни яхши кўради, қабулига кирувчиларга қўшимча расмиятчиликлар кўрсатади. Автократ раҳбар камдан-кам кулади, унинг кўриниши доим иш билан банд бўлганини акс эттиради. Унинг асосий белгиси шундаки, кам билимли бўлса ҳам, итоаткор ишчи унга ёқади. Унда ташкилотчилик қобилияти, бошқарувнинг умумий маданияти — касб тайёргарлиги етишмаганда салбий томонлари тез билиниб қолади. Ўз устидан зарур назоратни йўқотган, бу каби раҳбар ўзини-ўзи идора қилолмаслиги золимга айланиши, ишчиларни, инсон қадрини пастга урувчи бўлиши мумкин.

Биз автократ раҳбарга берган тавсифда кўпроқ унинг салбий томонларига сифат бердик. Аммо шу билан биргаликда, автократ услубда ижобий белгиларни ҳам топиш мумкин. Масалан, бу турдаги одамлар воқеаларга тезкорлик билан муносабат билдириши керак, чаққон ва доно, бўлиши лозим. Улар қийинчиликларни қўрқмай бартараф этади, тез ва далил қарор қабул қиладилар ва уларни амалга оширадилар. Улар ўзларига ишонадилар ва жамиятга раҳбарлик қилиш қобилиятига эришадилар. Бу каби услубда таъсир тезлашади, бу эса ишлаб чиқаришда мураккаб ҳолат ва шароитлар юзага келганида қўл келади. Афсуслар бўлсинки, баъзи бир раҳбарлар ўзининг таълим бериш ролини «инсон омили» заруратини, яъни қўл остидагилар билан муносабат маданиятини тушуниб етмаслиги, автократ услубни қаттиқ маъмуриятчиликка айланишига олиб келади, ташкилот жамоаларининг фикри билан ҳисоблашмаслик жамоанинг ишлаш қобилиятига салбий таъсир кўрсатади.

Демократик услуб. *Демократик* сўзи юнонча «демос» сўзидан келиб чиққан бўлиб, «ҳалқ» маъносини билдиради. Демак, демократия ҳалқ хокимлиги, демократик тушунча эса одамлар манфаатини акс эттиради. Агар демократик услуб ҳақида гап кетса, унда «раҳбар бўйсунувчи»нинг ўзаро муносабати, ўзаро ҳурмат, ишониш асосида қурилади, бу эса ҳалқ фикри билан ҳисоблашиш демакдир.

Демократик услубининг қандай белгилари бор?

1) муаммоларни ҳамкорлик равишда ҳал этиш;

2) қабул қилинган қарорларни иш бажарувчиларга яхшилаб тушунтиришга интилиш;

3) қўл остидаги ходимларнинг ташаббусини қабул қилиш ва қўллаш;

4) демократик раҳбар қарор қабул қилишдан аввал, уни хизматчилар орасида муҳокама қилади, уларга жамоадаги ишлар аҳволи ҳақида ахборот бериб боради, бунда у муваффақиятлар ва қийинчиликларни очиқдан очиқ гапириб беради;

5) демократ ўзига айтилган танқидга тўғри ёндашади, хизматчилар билан қилинадиган муомалада ўзининг устунлигини сездирмайди;

6) демократик раҳбар ўзи қабул қилган қарорлари учун жавобгарликдан қочмайди, қўл остидагиларнинг хатоси учун зарурий жазо белгилайди, яхши томонларини мақтайди, ўз кўрсатмаларини аниқ ва ишонарли ифодалайди;

7) ўта бандликни сохта бунёд этмайди, қўлидан келганича ишлайди, меҳнат қилади.

Демократик услуб тобе ходимларнинг ташаббусларини тараққиёт эттириш, ўз ҳуқуқлари доирасида ўзларини эркин тутишлари учун яхши шароит яратади. Бунда бошқарув жамоаларининг дунё қарашларини умумийлиги ва раҳбарнинг юқори обрўга эгалиги аниқ кўзга ташланади.

Либерал услуб. *Либерал* сўзи раҳмдил, сахий, олижаноб деган маънога эга, бу услубнинг хусусияти шундаки, раҳбар ўзини раҳбарлик

ҳолатини намойиш этмайди, аксинча, у бундан уялади ва ходисаларнинг ўзи тараққиёт топишига шароит яратиб бериб, уларга аралашмайди. Қўл остидагиларга ҳурмат билан мурожаат қилади ва «жуда илтимос қиламан» деган сўзни тез-тез ишлатади. Қўл остидагилар фикрини сабр билан тинглайди, улар таклифидан фойдали фикрларни излайди ва уларни ҳаётга тадбиқ қилишга ҳаракат қилади. Ўзининг синолиги ёки уятчанлиги учун «Биринчи қаторлардан» қочади, ўзини ўзи ошкоралигини ёқтирмайди. Аммо, бу ижобий томонлар тобе ходимларга ёқади ва улар унинг бу хислатларини ўзларига сингдирадилар.

Бу каби ёқимли хислатларга қуйидагилар киради:

1. Ишда унча фаол эмаслик;
2. Ҳамма ишларга аралашмаслик;
3. Бегоналар таъсирига осон бўйсуниш ва бевақт қабул қилинган қарорлардан тезда воз кечиш;
4. Мураккаб вазиятларда иккиланиб туриб, унда бир фикрга келишни ва изчиллик хусусияти йўқ;
5. Қўл остидагилар билан муносабатни бузмаслик учун жиддий тадбир ва ҳаракатлардан ўзини тийиш.

2-жадвалда раҳбар услубларининг таҳлилининг таснифлаши ва раҳбарларни қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларини ўлчамлари берилган.

2-жадвал

Раҳбарлик услубларининг туркумланиши

№	Раҳбар ва қўл остидагиларни ўзаро муносабатларининг кўрсаткичлари	РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ		
		Автократик	Демократик	Либерал
1	2	3	4	5
1	Қарорларни қабул қилиш усули	Муаммоларни якка ечади	Қарорни қабул қилишдан аввал қўл остидагилар билан маслаҳатлашади.	Юқори раҳбарни кўрсатмасини ёки кенгаш қарорини кутади
2.	Қарорни ижрочиларга етказиш усули	Фармон, буйруқ беради	Таклиф қилади, илтимос қилади	Илтимос қилади, ялинади
3.	Жавобгарликни тақсимлаш	Ўз зиммасига олади ёки қўл остидагиларга юклайди	Жавобгарлигини ҳуқуқларга қараб тақсимлайди	Ўзидан ҳамма жавобгарликларни олиб ташлайди
4.	Ташаббусга бўлган муносабати	Тўла ташаббусни бостиради	Рағбатлантиради ва иш манфаати учун ишлатади	Ташаббусни қўл остидагиларга топширади
5.	Кадрлар танлашга муносабати	Малакали хизматчилардан қўрқади, улардан озод бўлиш йўлини қидиради	Ишбилармон, ўқимишли ишчиларни танлаб олади	Кадрлар танлаш билан шуғулланмайди
6.	Шахсий билим етишмаслигига бўлган муносабати	Ҳамма нарсани билади ва бажара олади деб ҳисоблайди	Ўз малакасини узлуксиз ошириб боради, танқидга ижобий қарайди	Ўз билимини тўлдириб боради, билим олишни остидагиларга маслаҳат беради
7.	Алоқа қилиш услуби	Оралиқ сақлайди, муомалага киришмайди	Дўстона муносабатдаги муомалани ёқтиради	Алоқа қилишдан қўрқади, бошқалар ташаббуси билан

				муомала қилади
8.	Қўл остидагилар билан бўлган муносабат хусусияти	Кайфиятга қараб	Бир текис, доимий ўзини ўзи назорат қилади	Юмшоқ, келишиб кетади
9.	Интизомга муносабати	Расмиятчилик,қаттиқ интизом тарафдори	Маъноли интизом тарафдори, одамларга қараб муносабатда бўлиш тарафдори	Юзаки тартиб тарафдори
10.	Қўл остидагиларга маънавий таъсир кўрсатишга муносабати	Жазо беришни асосий тарбия усули деб билади. Баъзи бир такланган одамларни байрамда мукофотлаш	Доим турли рағбатлантиришларни ишлатади	Ҳудди шундай ҳаракат қилади

Кўриб чиқилган *уч тур* услубларидаги бошқарув раҳбарлари ўзларининг кундалик ишларида ўзига хос турдаги бошқарув қоидаларига суянадилар. Масалан, улар бир хил масалани ечадилар, бир турдаги иш бажарадилар ва бир хил натижага эга бўладилар. Улар турли йўл ва услублардан фойдаланадилар, яъни улар ўз услубларини ишлаб чиқадилар. Масалан, шахсни моддий рағбатлантириш қоидаси автократ ва демократ томонидан турлича тушунилади. Автократ моддий рағбатлантиришга суяниб, ўзи билганича ушбу усулдан фойдаланиб фақат расмиятчилик учун қўл остидагилар билан маслаҳатлашади. Бундай услубда рағбатланувчилар мукофотдан қониқиш сезмайдилар. Демократ моддий рақбатлантиришни кенг жамият олдида, жамоа ташкилотларининг фаол иштирокида ўтказади. Раҳбар демократ бунга албатта маънавий рағбатлантириш элементларини қўшади.

Учта бошқарув услубига баҳо бера туриб, асосан демократик услубга устуворлик берилади, чунки ҳозирги вақтда мақсад бизнинг жамият ва ишлаб чиқариш муносабатларимизни демократлаштириш, яъни бошқарув тизимини демократлаштиришдир.

3.9. Бошқарувнинг бюрократик услуби

Агар бировга амал берсанг,
Муносиб одамга бергин
Қобуснома

Бошқарувни бюрократик услуби – бу шундай бошқарувки, унда шакллар моҳият устидан устуворлик қилади.

Бу шундай услубки, унда раҳбар бошлиқ сифатида юқоридан тасдиқланган ҳужжатга асосан мажбуриятларни амалга оширилишини, бу мажбуриятлар ва тавсияномалар ўз вақтида ва аниқ бажарилишини талаб қилади.

Бюрократик иш услуби қуйидаги фарқловчи белгиларга эга:

1. Эски, аммо одат бўлиб қолган ташкилий тузилмаларга суяниш;

2. Ўзининг ташаббуссизлиги сабабли қарорларнинг ечимини кўрсатма кутиши эвазига кечиктириш;

3. Қоғозвозликка мойиллиги, ўзини ҳимоя қилиш мақсадида ҳар бир қилинган харажатини расмий хужжат билан тасдиқлаш. Бу эса ёзма

ҳужжатларни кўпайишига, иш ҳажмини кенгайишига ва муқобил бошқарувни секинлашига олиб келади;

4. Ўз қўл остидагиларни бачкана ҳимоялаш, ҳар куни уларнинг ишларига асоссиз аралашиши;

5. Хизматчиларнинг реал талабларига бепарво бўлиши.

Ушбу бешта сифат ичида учинчиси — *бюрократик услуб* номини олган.

«Бюрократик» сўзи эскидан «қоғозбозлик», кўп ёзиш усули билан иш юритишни билдиради.

Мана шу ёзув меҳнати билан шуғулланадиган одамнинг ёзув столи «бюро» номи билан юритилади.

Ҳозирда бюрократик сўзи кенг маъноли тушунча бўлиб, салбий маъно тошган.

Бюрократ — раҳбар расмий қоғозларни ёзишни ва қуйидаги турдаги кўрсатмаларни беришни ёқтиради: «тубдан яхшиланишига эришиш», «таъсирчан чоралар кўриш», «ишлаб чиқиш ва кўрсатиш», «огоҳлантириш», «намунали тартиб ўрнатиш» ва ҳоказолар. Бу каби «чақириқ»лар реал ташкилий иш билан тасдиқланмаган, бу сиз уларнинг бажарилиши амри махолдир. Агар қўл остидагилар фаолиятида камчиликлар сезилса шу жойни ўзида сабабини аниқлаш ва бартараф этишга уриниш ўрнига уларни тозалаш учун фармон яратилади. Бу каби иш юритиш усулида кутилган натижага эришиб бўлмаслиги ҳаммага аёндир.

Шундай қилиб иш ўрнига фақат кўриниш, раҳбар томонидан маъмуриятчилик ўринлидир. Бюрократик услуб — «тирик ишни ўлдиришдир».

Бюрократик бошқарув услуби яна бир қизиқ тавсифи шундан иборатки, бюрократ-раҳбар ўз қўл остидагиларидан жуда кўп зарур бўлмаган, амалдаги қоидаларда кўзда тутилмаган қўшимча маълумотларни талаб қилади. Бу каби талаб кўплаб бошқарув савияларидан ўрин олган. Бюрократик раҳбар ҳақиқий ишбилармон, чуқур фикр юритувчи одамларга адоват кўзи билан қараб келади. У ўзини доимий шу лавозимни эгаллайдиган, ўзгармайдиган инсон деб ҳисоблайди.

Бюрократик ташкилотчиликнинг белгилари қуйидагилардир:

1. Ташкилот хизматчилари бир-бирини танимайди;

2. Хизматчилар ўз шахсий нуқтаи назарини гапиришда ўзларини чекланган деб сезадилар, айниқса бу фикрлар умумий фикрлаш тартибига қарама-қарши бўлса;

3. Хизматчиларнинг шахсий мақсадлари ташкилот мақсадига бўйсунади. Хизматчилардан меҳнатга бирдамлик, самарадорлик талаб қилинади;

4. Ташкилотда хизматчилар ахлоқини идора қилишда расмий қоидаларга кўникиш намоён бўлади;

5. Вазифани бажарувчи шахслар, (агар улар бюрократик тизимнинг энг юқори қисмига яқин бўлсалар) ташкилотнинг пастки бўғинлари ишлари тўғрисида ахборотга эга бўлмайдилар. Аммо пастроқ бошқарув савиясида бўлган шахслар ўз ишлари тўғрисида тўла билимга эга

бўладилар. Шундай қилиб ташкилотда бўлаётган ишлар тўғрисида тўла ахборотга эга бўлмайди.

3.10. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубининг шаклланиши.

«Бозор муносабатларини шакллантиришни тегишли муҳитсиз – товар, пул бозорларида ва меҳнат ресурслари бозорида хўжалик юритувчи субъектлар ўртасида ўзаро алоқани таъминлаш керак бўлган бозор инфрастуктурасиз тасаввур этиб бўлмайди»

Ислом Каримов

Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубларни шаклланиши.

Ҳозирги вақтда бизнинг иқтисодий тараққиётимизнинг бирдан-бир йўли – бу бозор муносабатидир. Табиийки, бу янги бошқарув услубининг шаклланишига олиб келади.

Маданий тараққиёт даражаси юқори бўлган давлатларнинг ва бу йўналишда биринчи қадамлар қўяётган мустақил давлатларнинг бозор иқтисодиёти даврини таҳлил қила туриб биздаги бошқарув услубини аниқлаб берувчи баъзи бир хусусиятлари ва хусусиятлар гуруҳи белгиларини ва гуруҳ белгиларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Хусусиятларнинг биринчи гуруҳи – бу иқтисодий фикр юритишнинг янги тури бўлиб, у ёки бу тавсифларни фаолият томонини қайта баҳоланишини ўз ичига олади.

Гап шундаки, бозор иқтисодиёти янги турдаги иқтисодий муносабатларга, эркин тадбиркорликка асосланади. Бу муносабатларга раҳбар идораларини аралашиши аввалгидан кам бўлади. Шундай экан, бозор муносабатларини шаклланишида ишбилармонларни (раҳбар, ташкилотчи, мутахассисларни) тайёрлаш зарур.

Тадбиркорлик, ишда фаоллик, эркинлик, яхши ишга ва маошга интилиш каби сифатлар биринчи даражали роль ўйнаши мумкин.

Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги (МДҲ)да турли турдаги мулкчилик, яъни жамоа, ширкат, акционерлик, хусусий, ижара корхоналар фаолияти кўрсатилган белгиларга эга бўлган одамларнинг фаолиятига боғлиқ.

Хусусиятларнинг иккинчи гуруҳи – янги услубдаги бошқарувни белгилаб беради. Бунга бошқарув меҳнат билан банд, ишбилармонликда билимдон одамларнинг хусусиятларини киритиш мумкин. Бу энг аввал ўта билимдон, маданиятли, бозор иқтисодиётининг барча замонавий соҳаларини, яъни тадбиркорлик, менежмент, маркетинг, банк иши, солиқ соҳалари бўйича мутахассис бўлмоғи керак. Гап асосан ишбилармонлар, мутахассислар, юқори даражадаги касб эгалари ҳақида бормоқда.

Хусусиятларнинг учинчи гуруҳи – бу шерикларига нисбатан хурмат, тўғрилик, ўз обрўи ҳақида ғамхўрлик, маданиятлилик, зиёлилик. Хусусиятларнинг бу гуруҳ мазмуни шундаки, замонавий, ривожланган бизнесда иқтисодий операцияларда инсофлиликни ўта зарур, ўз-ўзидан керакли бўлган сифат, деб қаралади.

Қонунга биноан ҳақиқий бизнесмен ёки тадбиркор ўз сўзига хиёнат қилмасликка ҳаракат қилади. Битимнинг тузилиши учун унинг оғзаки розилиги етарли ҳисобланади. Бу ноошкор қонунни бузганларни катта ноҳушликлар кутади.

Кўпгина ширкат, кичик ва шерикчилик корхоналари инсоф тушунчасидан анча йироқ бўлган шахслар томонидан, турли найрангбозликлар ва алдашлар ҳисобига катта даромад олиш ниятида бунёд этган эди. Шу билан бир вақтда жамиятнинг ижобий йўналишга хисса кутаётган одамлар фаолияти биринчи қаторга чиқмоқда.

Хусусиятларнинг тўртинчи гуруҳи – бу бозор иқтисоди тараққиётида муҳим ижтимоий роль ўйнайдиган тавсифлардир. Улар юқорида кўриб чиқилган тавсифларга яқин туради.

Маълумки, бозор иқтисодиётига ўтиш ҳалқни, инсонни фаровонлигини тиклаш ва яхшилаш учун зарур. Шунга биноан инсон омили бевосита барча амалий ҳаракатларда бўлмоғи керак. Бозор иқтисодиёти тараққиёт топган давлатлар тажрибаси шуни кўрсатдики, улар ижтимоий тенглик хукмрон жамиятини қуриб бўлдилар.

Ҳақиқий тадбиркор фақат ўта юқори даромад ҳақида доимо ўйламасдан, балки инсон яхши сифати ва корхона меҳнаткашларининг фаровонлиги ҳақида ўйлаши зарур.

Маънавияти тараққиёт топган давлатларда қайтарилмас (филантроп) ёрдам кўрсатиш фаолияти ҳаммага маълумдир.

Биз кўриб чиққан менежмент услубининг таснифи бирданига, қисқа вақтда ўз шаклга келмайди, бунинг учун махсус янги кадрларни тайёрлаш зарур.

Текшириш саволлари.

1. Бошқарув услуби деганда нима тушунилади ва у қандай категория?
2. Бошқарувнинг асосий функциялари нималардан иборат?
3. Бошқарув усули қандай сифатлар билан аниқланади?
4. Бошқарув услуби ва усули қандай муносабатда бўлади?
5. Бошқарув услуби қандай шаклланади?
6. Ташкиллаштириш бошқарув жараёнининг асоси сифатида.
7. Стратегик ва тезкор режалаштириш, узоқ муддатли истиқболлаштириш нимадан иборат?
8. Ҳозирги шароитда меҳнат сабабияти ва рағбатлантириш нимани билдиради?
9. Бошқарувдаги назорат ва ҳисоб-китобнинг аҳамияти ҳақида нималарни биласиз?
10. Бошқарувда маркетингнинг асосий тамойиллари ҳақида тушинча беринг.
11. Бюрократик бошқаруви қандай бош сифат билан аниқланади?
12. Бошқарув услуби бозор муносабатлари шароитида қандай шаклланади?
13. Менежментдаги этика ўлчовлари қандай баҳоланади ва улар нима билан аниқланади?

II-ҚИСМ. БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯСИ, ТЕХНИК ВОСИТАЛАРИ ВА ТУЗИЛМАСИ

4-БОБ. Бошқарув технологияси

4.1. Бошқарув стратегияси ва тактикаси

Қилич билан бир енгилур, ақл билан минг енгилур.
Амир Темур

Бошқарув стратегияси тушунчаси ҳарбий атама бўлиб, олий ҳарбий санъат маъносини билдирали. Ҳозирги тушунчаларда стратегия ҳар бир соҳада мақсадга йўналтирувчи асосий ва бош дастурдир. Стратегик қарорларни қабул қилиш мураккаблиги альтернатив йўлларнинг кўплиги билан белгиланиб, шулардан асосли равишда энг фойдалисини танлаш керакдир.

Масалан, тижорат фирмаси стратегик қарорларни қабул қилишининг бир кўриниши – рақобат олиб бориладиган бозорни аниқлаш. Бу қарор узоқ муддатли тадқиқотлар, тегишли дастурларни ишлаб чиқиш асосида қабул қилиниши керак.

Бошқариш назарияси ҳаракатни стратегик дастурлашни оқилона аниқлаб олишга имкон берувчи истиқболлаштириш ва жадаллаштириш каби қатор услубларга эга.

Ҳар бир корхонанинг иши доимо стратегик қарорларни ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлиб, кам харажат сарфлаб, кўп даромад олиб, маҳсулотга бўлган талабни қондириш йўлларини белгилашдан иборат. Доимо ўзгариб турувчи ташқи муҳит альтернатив вариантлар ўртасидаги энг самарали стратегияни излашга мажбур этади. Стратегик қарорлар вариантлари кўп, лекин уларни ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб гуруҳларга бўлса бўлади.

Агар товарга бўлган талаб ва ишлаб чиқариш ҳажмлари барқарор бўлса, унда ишлаб чиқаришда машғул бўлган ходимлар сони ва режа кўрсаткичлари ўзгармайди. Бошқарув қарори сотиш бозорида барқарорликни таъминлашга, тайёр маҳсулот сақлашда оз харажат талаб қилувчи омборхона хўжалигини оқилона ташкил қилишга қаратилган бўлади.

Талаб ўзгаришлари ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини ўзгартиришни тақозо этади. Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми камайганда ишлаётган ходимлар сонини қисқартириш инсофдан эмас ва самарасиздир. Бу ерда ишдан ташқари вақтда ишлаш стратегиясини, таътилга чиқариш, субпудрат ташкилотларга ишнинг бир қисмини бериш йўлларини қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Ишлаб чиқариш бошқаришини бундай стратегияси бошқарув ходимларига сезиларли иш бўлади, шу билан бирга шароитни назорат қилиб туришга имкон яратади.

Бозорда нархларни мавсумий ўзгаришлардан келиб чиқиб маъқул бўлмаган, мажбурий чора кўришга тўғри келади: ишлаб чиқаришда бўлаётган ўзгаришлар туфайли ходимларни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатишга тўғри келади. Ишлаб чиқаришни ташкил этишининг бундай

стратегияси кўп меҳнат, лекин малакасиз ишчи кучи талаб қилинаётган ҳолларда (йиғим-теримда, иссиқхона хўжаликларида, иссиқ сув қозонхоналарида ва ҳ.к.) ўзини оқлайди.

Шуни эсдан чиқармаслик керакки, ҳар бир раҳбар ишлаб чиқариш вазифаларини ечишда, бошқариш стратегияси ва техникасини танлашда энг аввало шахсий тажрибага, субъектив тасаввурларига асосланади. Келажакда ахборотни қайта ишлаб бериш қудратли аналитик аппарат воситалари стратегик қарор қабул қилиш жараёнида маслаҳатчи воситалар сифатида қолади.

Стратегик қарорларни қабул қилиш қатор саволлар билан боғланиб келади: шу шароитда қандай масалаларни ечиш керак? Бу масалаларни қўйиш ўринлими? Ечиш имкониятлари мавжудми? Бу саволларга ижобий жавоблар олингандан кейин тактика муаммолари юзага келади: қандай йўл-йўриқ ёрдамида кўзланган мақсадга эришиш мумкин? Мақсадга энг қисқа ва самарали йўл билан бориш учун қандай шароитлар яратиш керак?

Бошқарув фаолиятининг ушбу босқичи бошқарув санъатини қўллашни талаб қилади, чунки ечилаётган масаланинг аҳамияти ва долзарблигини аниқлашда биринчи навбатда раҳбарнинг бошқарув қобилияти ва шахсий тажрибаси ёрдам беради.

Бошқарув қарори – шароитни тадқиқ қилиш, қулай вариантни танлаш асосида олинган таҳлил натижаси ва қўйилган мақсадларга қаратилган тадбир режаларини аниқ ишлаб чиқишдир. Бошқарув қарорининг асосий мазмуни бошқарув таъсирининг мақсади билан белгиланади. Бош мақсалдан ташқари қатор аниқ мақсадлар борки, уларсиз бош мақсад хеч қачон амалга ошмайди. Баъзи ҳолларда бундай мақсадлар ўзаро қарама-қарши бўлиб қолади, яъни бир мақсад бошқа мақсадга эришишга халақит беради. Масалан, инфляцияга қарши кураш баъзида муваффақиятсизликка олиб келади, эркак киши оиласини моддий таъминотини ўйлаб, кўпроқ вақт ишда бўлишига тўғри келади, бу эса ўз навбатида оилавий можароларга олиб келади.

Ҳар бир раҳбарнинг доимий вазифаси ишлаб чиқаришни тезкор равишда бошқаришдан иборат, яъни раҳбар бошқарув қарорларини қабул қилишни амалга оширади. Тезкор бошқариш нооддий мазмун билан бой, чунки доимо ўзгариб турувчи шароит янги муаммоларни юзага келтиради. Муаммоларни ечиш учун тажриба, малакали билим, интуиция ва ижодий ёндошиш талаб қилинади. Ҳар бир бошқариш қарорини қабул қилиш ташқи муҳитнинг сон-саноқсиз унсурларидан тескари алоқа орқали етиб келаётган ахборотга билдирилган муносабатдир.

Шундай қилиб, бошқариш қарорини қабул қилиш технологиясини бир неча босқичларга бўлсак бўлади. Биринчи босқич – бошқариш мақсадини аниқлаш, бор ахборотни таҳлил қилиш; иккинчи босқич – қабул қилинган қарорни ходимлар билан кучайтириш, учинчи босқич – қарор бажариш муддати (одатда оддий шумлик ишлатилади: биринчи муддат ходимлар учун, иккинчи муддат бошлиққа берилаётган ҳисобот учун); тўртинчи босқич моддий ва меҳнат ресурсларининг харажатлари; бешинчи босқич

кутилаётган натижа (иқтисодий самара, техник ёки ижтимоий масалани ечиш).

Тезкор бошқарув қарорни қабул қилиш билан чекланмайди, илгари қабул қилинган қарорни жорий этиш ва ижро назоратини ташкиллаштириш бўйича сермашаққат иш бажарилиши керак.

4.2. Бошқарувнинг ахборот таъминоти

Дастлабки сўз бўлиб, бу сўз худонинг
эли ва сўзнинг ўзи худо эди.
Иоан Инжилидан

Ахборот замонавий фаннинг энг мураккаб, тўлалигича кашф этилмаган сирли тармоғидир.

Бу эса ахборотга берилаган маълумот, билим, ахборот агентлиги каби ноаниқ таърифларда ҳам ўз аксини топган. Ёки фалсафий таърифда шундай дейилади ахборот бу бир хилликни бузилиши. Кибернетикада ахборот миқдори физиканинг энг асосий тушунчаларидан бири энтропия, яъни энергиянинг тугаш хусусияти билан боғланади.

Н.Виннер шундай ёзади «Тизимдаги ахборот миқдори тизим тузилишининг ўлчовидир». Бошқариш услуби нуқтаи назаридан ўсиб борадиган энтропия, яъни унсурлар боғланишидаги катталашиб борадиган тартибсизлик ёпиқ, атроф муҳитдан ажралган тизимга хос. Ахборот-энтропияни инкор этилишидир.

Ахборотнинг ҳар бир таърифи ушбу мураккаб ва кўп маъноли тушунчанинг маълум хусусиятини очиб беради: ахборот – коммуникация ва алоқа, бу жараёнда ноаниқлик бартараф этилади (Шенон), ахборот – турли хилликни узатиш (Эшби), ахборот – тузилма мураккаблигининг ўлчови (Моль), ахборот – танлаш эҳтимоли (Яглом) ва бошқ. Ахборот жараёни ва технологиялари қонуниятларини тадқиқот қилиш ҳаракатлар қилинмоқда, янги фан тармоғи – ахборотшуносликка асос солинмоқда. Бу масалада муаллифлардан бири «Жаҳон ахборотдан ташкил топган, коинот ахборотдан иборат: бирламчи – ахборот, материя – иккиламчи», дейди.

Ахборот назариясини янада чуқурроқ ўрганиши термодинамика қонуни, машҳур «Максвелл иблислари», ҳатто коинот совуб ўлиши билан боғланиб кетади.

Бошқарув назариясида ахборотга қуйидагича таъриф берилади: ахборот – муайян объект ҳақида бизнинг ноаниқ билимимизни камайтирадиган, тизим ва унинг атрофида содир бўлаётган ўзгариш ҳақидаги маълумот бирлигидир. Ахборот – одамлар, одам ва одам, автомат ва автомат ўртасида маълумот алмашувидир. Бу таъриф бошқариш муаммоларини тадқиқ қилиш учун етарлидир.

Умумий ҳолатда узатиш томон (масалан бошқариш субъекти) ва қабул қилиш томон (АҲМ) ўртасидаги ахборот алоқа 12-расмда келтирилган чизмада акс этилган.

Оламни ташкил қилувчи учлик (материя, энергия ва ахборот)дан бири ахборот фақат ўзига хос бўлган хусусиятларга эгадир:

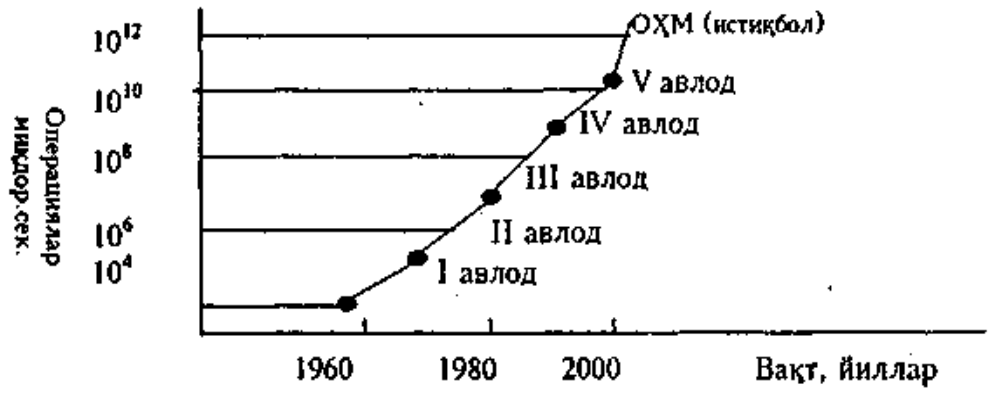
–ахборот математика тушинчаси сингари мавҳумдир, шу билан бирга у моддий объект хусусиятларини акс этиб, хеч нарсадан пайдо бўлолмайди;



12-расм. Ахборот узатиш чизмаси.

–ахборот материянинг қатор хусусиятларига эга, уни олиш, йиғиш (ёзиш), йўқ қилиш (ўчириб ташлаш), узатиш мумкин. Лекин бир тизимдан бошқа тизимга ахборотни узатишда узатувчи тизимда ахборот сони ўзгармайди, қабул қилувчи тизимда эса, ахборот ҳажми, одатда, ортиб боради, (ахборотнинг бу хусусияти профессордан билим олувчи талабаларни чаласоводсизликдан қутқаради);

–ахборот яна бир ноёб хусусиятга эга: инсониятнинг тарихий ривожланишида билимнинг барча соҳаларида (ижтимоий-сиёсий, илмий, умуммаданий, техникавий) ахборот ҳажми камаймайди, балки ортиб, такомиллашиб бораверади, бошқа заҳираларни самарали ишлатишга ёрдам беради, баъзида янгиларини юзага келтиради. Ахборотнинг охирги хусусиятини халқ хўжалигини ривожлантиришда ҳисобга олиш муҳимдир, чунки янги сифатли ахборот илғор технологияларни жалб қилади, интенсив ривожланишга йўл очиб беради. Янги ахборотларни ишлатмасдан қўшимча моддий ресурслар, меҳнат ва энергия ҳажмларини сарфлаш мамлакатни экстенсив ривожланишига олиб келади.



13-расм. Ҳисоб машиналари ёрдамида ахборотни қайта ишлаш тезлигининг ошиши.

Асосийси, ахборот бошқарув меҳнатининг предмети, воситаси ва маҳсулидир. Меҳнат предмети сифатида ахборотнинг солиштирма оғирлиги моддий ва энергетик ресурслардан устун туради.

Ахборот, яъни мавжуд барча билимлар мамлакат буюклигининг асосий кўрсаткичи бўлиб қолади.

Бошқарув ахборотининг қатор хусусиятларини – ишончлилик (аниқлик), тезкорлик, манзилга йўналтирилганлиги, кўп марта ишлатилиши мумкинлигини алоҳида қайд қилиш зарурдир.

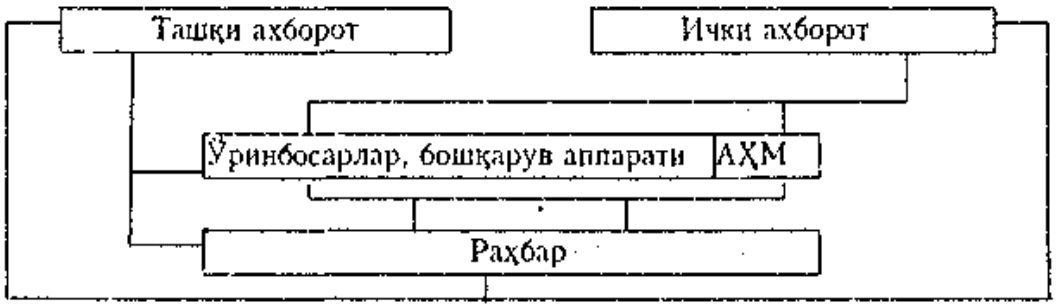
90-йил бошларида АҚШ ҳукумати ҳар йили 1 млрд. хат ёзиш учун 1 млрд. долларга яқин харажат қилган; 2,6 млн. бетли ҳужжатлар чиқарган; бошқарув идора ходимларига 1500 млрд доллар сарфлаган эди. 2 минута ходим ишлайдиган фирма орқали 1991-йил мобайнида 45 тонна кириш ва 48 тонна чиқиш ҳужжатлар ўтган, бу эса ҳар бир ишчи ҳисобига 25 кг қоғоз тўғри келади дейишдир!

Ахборотни бу хилдаги бошқа берк кўчадан олиб чиқувчи йўл замонавий ҳисоблаш техникаси билан боғлиқдир. Бу восита орқали йил сайин ахборотни жадал қайта ишлаш тезлиги ошиб бормоқда. Агар охирги 50-йил мобайнида ахборот харакат тезлиги 10 марта ошган бўлса, алоқа тезлиги 107 марта, ахборотни қайта ишлаш тизими 106 марта ошиб кетди.

Замонавий ҳисоблаш машиналари билан ахборотни қайта ишлаш тезлиги оптик ҳисоблаш машиналарда (ОҲМ) ёруғлик тезлиги билан тенглашган кўрсаткичга яқинлашиб қолган. Бир секундда 1 млрд. операция амалга ошади.

Ахборотни голограмма шаклида ёзиш ОҲМнинг хотираси амалда чексиз имкониятга эга эканлигидан далолат бериб, ёзув зичлиги 106 бит/см^2 га етади.

Ахборот бошқарув жараёнининг асосидир, бошқарувчининг меҳнати ни тадқиқ этиш ва қайта ишлашдан иборат. Ахборотни йиғиш, қайта ишлаш ва узатилишини ташкиллаштириш бошқарув савияси билан боғлиқдир. Ишлаб чиқариш жараёнида юзага келган кириш ахборотни ва ахборотни қайта ишлаш натижасида юзага келган иккиламчи ахборотни фарқлайдилар. 14-расмда раҳбарнинг ахборот алоқа чизмаси келтирилган.



14-расм. Раҳбарнинг ахборот алоқалари.

Дезинформация ҳам мавжуд, у бошлиқ учун тайёрланган ҳисоботларда, сайлов олди компанияларда номзодлар ваъдаларида учрайди. Дезинформация устамонлари ташвиқот мақсадида одамнинг ишонган ҳажмдаги ахборотни қабул қилишидан фойдаланиб, энг оддий гапларни маҳорат билан ишлатиб, ёлғон, лекин содда, тушинарли «ҳақиқатни» кишига тақдим этган.

Гитлер фаросатсизларча шундай ёзган эди: «Агар ёлғон гапиришга тўғри келган бўлса, безбетча ёлғон гапириш керак. Катта ёлғонга кичик ёлғондан кўра кўпроқ ишонади. Одамларнинг ўзлари ҳам майда ишларда

ёлғон гапиришади, лекин катта ёлғондан улар уялишади. Демак, улар алданаётганини ҳатто хаёлига ҳам келтирмайди. Ҳар қандай муваффақиятсизликдан ҳам душманларни излаш лозим. Агар улар йўқ бўлса, ўйлаб топиш керак».

Бошқарув ахборотнинг аксарият қисмини раҳбар ҳамкасб, юқорида турувчи раҳбар, мижозлар билан бўлган суҳбатдан олади. Олинган барча ахборот ўз қимматлилигига қарамасдан ҳамиша ҳам холисона бўлавермайди. Математик таъминот тизими асосида компьютер ёрдамида йиғилиб, қайта ишланган ахборотлар энг қимматли ва холисдир.

Ҳозирги жамиятни «ахборот жамияти», деган фикр ҳам тўғри. Бошқарув муаммоларидан йироқ бўлган кишилар, хатто кичик фирманинг маъмурияти ниҳоятда катта ҳажмли ахборот билан ишлашини тасаввур қилолмайди. Масалан, 200-300 одам ишлаётган ўрта меъёрдаги тижорат ташкилотидаги расмий ва норасмий ахборот оқимини қайта ишлашини ҳисобга оладиган бўлсак, унда жуда катта рақам юзага келади.

Ўнлаб, баъзида юзлаб мижозлар, товарларнинг кенг номенклатураси, мижозлар билан ҳисоб-китоб қилиш, маош ҳисоб-китоблари, қиймат ва натура ифодадаги товарларнинг омборхонадаги харакатини ҳисоблаш, маркетинг, яъни бозорни тадқиқ қилиш, реклама, рақобатчиларни хатти-ҳаракати, ўзгарувчан қонунлар, солиқ қондалари, божхона тарифлари ва шу каби ахборотларни фирма маъмурияти бир йилда миллиондан ортиғини қайта ишлайди. Бозорнинг доимо ўзгарувчанлиги маъмурият эътиборининг тезкорлигини талаб қилади, агар шу ўзгариш ҳақидаги ахборот кечикса, ёки аста-секин қайта ишланса, уларнинг натижаси фирма фаолиятига жуда салбий таъсир кўрсатади.

Маълумотлар шуни кўрсатадики, 90-йиллар бошида АҚШдаги 60% ишчи жойлар ахборотни қайта ишлаш хизматига боғлиқ бўлган ва бунга миллий ялпи даромаднинг 70% сарфланган эди. Шу билан бирга АҚШ, Япония ва Европанинг йирик фирма ва компаниялари шу харажатни сарфлайди, чунки ҳозирги замон ахборот бошқариш тизимларини ишлатиш, уларга сарфланган харажатларни тўла қоплайди.

Шуниси қизиққи, ўқиган нарсанинг 10%, эшитган нарсанинг 20%, кўрган нарсанинг 30%, эшитиб кўрганимизнинг 50%, гапирганимизда 70%, қилган ишимизнинг 90% ини эслаб қоламиз.

Мавҳум таърифлаш аниқ ҳаракатдан кўра кам ифода кучига эга, шунинг учун биз ҳаракатимизни аниқ ахборот билан тўлдиришимиз керак. Бошқарув ахбороти ўзига хос хусусиятга эга:

–катта ҳажмдаги ахборотларни қисқа, чекланган муддатда қайта ишлаш керак;

–истеъмолчи талабини ҳисобга олиб, ишлаб чиқаришнинг турли нуқтаи назаридан мавжуд ахборот бир неча бор ишлаб чиқилиши керак;

–мавжуд маълумот ва ҳисоблаш натижалари узоқ муддат сақланади.

Ахборотга бўлган ушбу талабни тез ҳаракатланувчи ва улкан хотирага эга бўлган компьютерлар бажара олади. Ишлаб чиқариш ахборотларни сақлашнинг энг қулай йўли маълумотлар база ва банкларини ташкил этишидир. Бир гуруҳ мутахассислар ахборотни қайта ишлаб, маълумотлар банкига киритади, бошқа мутахассислар уларни ишлаб чиқаришнинг турли

жабҳаларида қўллайди. Ахборот массивларининг бу хилини яратилиши ва ишлатилиши ҳар икки томондаги иш режимининг фаоллиги билан таъминланади.

Маълумотларнинг ахборот базалари корхона фаолиятининг бирламчи статистик кўрсаткичларининг реквизити бор файлга бирлаштириш йўли билан шаклланади. Истеъмолчиларнинг талабига мувофиқ технологик жараён кечиши ва ахборот маълумот базалари ўзгариб туради.

Корхона бошқарувда ишлаб чиқариш муваффақиятли кечиши учун моддий, меҳнат, хом ашё, молия ресурслари қаторида ахборот ресурслари бирламчи аҳамиятга эга.

Илмий-техник ахборот янги технологиялар, ишлаб чиқариш воситаларининг асоси бўлиб хизмат қилади.

Устамон касбкорлар мажбурламасдан, тақиқламасдан ижтимоий фикрни шакллантиради ва турли сиёсий мифлар яратади. Э.Кассирер айтишича: «Сиёсий мифлар қуёнга ташланишдан олдин уни сеҳр қилаётган илон ҳаракатига ўхшайди».

Ҳозирги жамият ахборот билан боғлиқ янги номаълум ижтимоий муаммоларни туғдирмоқда. Аҳолининг маълум гуруҳи компьютерга ўралашиб қолмоқда, жамият бой ва камбағалларга бўлинмоқда. «Ахборот подогонлари», «ахборот меҳнаткашлари» юзага келмоқда. Бу тоифага ахборотни таъминловчилар, ахборот истеъмолчилари киради, улар қўлида ахборот бизнесининг аксарият қисми тўпланган.

Одатда ахборот сув каби, бошлиқдан қўл остида ишловчиларга осонлик билан оқиб тушиб, тепага қийинчилик билан кўтарилади. Лекин ахборотнинг бундай табиий оқимига ҳам таъсир кўрсатишга ҳаракат қилинади. Баъзи раҳбарлар қўл остида ишловчилар билан ахборотни баҳам кўришни ёқтиришади, чунки ахборот яхши бўлса пул мукофоти, қўшимча ҳақ тўлаш талаблари юзага келиши мумкин, агар ёмон бўлса жамоага салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Ахборот тепага бошлиққа узатилганда доимо бир муаммо юзага келади: лавозимдаги ўтирган ходимлар фақат муваффақият билан боғлиқ ахборот юборади. Натижада бошлиқ атрофида ўзига хос ахборот бўшлиқ ҳосил бўлади ёки жаннати макон яратилади.

Агар ахборот манбаи пастроқ мақомга эга бўлса, ахборотни олган раҳбар унинг обрўйини туширишга қаратилган деб, талқин қилади ва уни рад этишга ҳаракат қилади. Раҳбарлар ҳолисона ахборотни рад этганликлари туфайли дунёдаги энг даҳшатли фожиалар содир бўлган. Сталиннинг разведка ахборотларига ишонмаганлиги катта талофат келтирди. Ана шундай ҳолатда Япония авиацияси Пирл-Харборни ер билан яксон қилди, 1944-йил декабр ойида немис қўшинлари кутилмаганда Арден тоғларида иттифоқдош қўшинларга ҳужум қилишди.

Халиф Ҳарун ал-Рашид ҳам ҳолисона ахборот олиш учун гадой қиёфасини кийиб, тунда Боғдод кўчаларида юрган.

Жамият, ишлаб чиқариш корхона, оилада бўлаётган можаролар аксарият ҳолда ахборот камчилиги, воқеаларни ҳар хил талқини ва олинган ахборотнинг нотўғрилиги туфайли юзага келади.

Муаммо инсон устига ёпирилаётган фақат улкан ахборот ҳажми эмас, балки унинг тартибсизлиги ва қарама- қаршилигидадир. Бу эса ахборотни мантиқсиз ганга айлантиради. Натижада ахборот образлари ўзгаради ва ахборот самара кучини йўқотади. Ахборот ташкилий тузилма бўйича ҳаракат қилганда сезиларли даражада ўзгариб боради. Тузилма бўғинлари қанча кўп бўлса, ахборот шунга мувофиқ ўзгариб бораверади.

Ҳаракат қилаётган ахборот ўзгаришларининг сабаблари қуйидагилардан иборат:

–икки бир хил ахборот вақти ва унга берилган баҳога қараб талқин қилинади;

–ҳаяжон (қўрқув, қувонч, жаҳл ва б.) ва номақбул ҳолат ҳам ахборот моҳиятини ўзгартириб юборади;

–юқори лавозимдаги бошлиққа ёқиш мақсадида ахборот мазмуни ўзгартирилади. Тарихда шарқ ҳукмдорлари ёмон хабар олиб келган одамларни қатл қилишга ёки ўзини ўзи осиши учун жой ва арқон совға қилар эди.

Кучли ахборт тизими ва ахборотни қайта ишлаш воситаларини яратилиши қатор компьютер жиноятларини юзага келтирди. Компьютер вируси, пул ўғирлаш ва одамларнинг шахсий хаётига аралашишлар шу жумладандир. Савдо ташкилотлари кассаларидан ходимлар, харидорлар томонидан пул ўғирланишини олдини олиш учун штрих ишлатиш маъқул. Штрих код ахборотни ўзгаритиришга, бузишга йўл қўймайди.

Штрих код икки сонли ҳисоблаш шаклдаги ҳарф ва сонлар (маҳсулот таърифи, нархи ва бошқ.)дан иборат. Маҳсулотга аниқ чизиқ ва оралиқлар ёпиштирилади, улар электрон оптик мослама – сканер ёрдамида ўқилади.

Одамнинг ички олами ташқи олам билан боғланиши Станислав Лемнинг «Солярис» асарида акс этилган: одамзод томонидан тадқиқ этилаётган бошқа сайёранинг ахборот тизими (тафаккур олами) шунча мураккаб-ки, унга ўрганиш учун ниҳоят катта билим ва эҳтиёткорлик керак.

Аниқ, ҳолисона ахборотсиз бошқарувда самара бўлмайди. Ким яхши ахборотга эга бўлса ўша амалдаги ҳокимиятга эгадир. Одам «табиат тождори» бўлса ҳам, ҳалигача уни қуршаб олган табиий муҳитга мослаша олмаган.

Одам миллион йил давомида биосфера оламининг қисми бўлса ҳам унинг шароитига дош, мевалар, ҳайвон, каламуш, суваракларга қараганда камроқ мослашган. Ҳавосиз одам 2-3 минут, сувсиз 3 кун, овқатсиз 30 кундан ортиқ яшай олмайди. Ҳаво, сув, овқат таркиби жуда оддийдир. Инсон ҳарорат, босим, радиоактив нурланишга ҳам жуда таъсирланувчидир.

Француз олими Ж.Ж.Руссонинг «Табиат қўйнига қайтиш керак!» деган шиори ҳам ҳаёт талабига жавоб беролмайди. Инсон бутун цивилизация тарихи давомида «ёвьойи» табиатдан ажралиш мақсадида ундан йироқлашиб, сунъий яшаш муҳит қуришга интилган.

4.3. Бошқарувнинг технологик воситалари ва иш бажарилишини лойиҳалаштириш

Ўз сўзингни улуг тутгил ва фармойишингни улуг ҳисоблагил.
Қобуснома.

Бошқарувнинг янги воситалари пайдо бўлиши билан раҳбар меҳнатида ҳам ўзгаришлар юзага келган. Яқин вақтгача катта лавозимда ишлаётган бошлиқнинг хонасида катта стол турини, стол устида эса ниҳоятда кўп телефон аппаратлар ва логорифм чизғич бўлиши шарт эди.

Кейинчалик хонага катта радиоприёмник ва телевизор қўйиладиган бўлди. Телефон, сиёҳдон, логорифм чизғич столдан йўқ бўлиб, уларнинг ўрнига телефон концентратори ёки ҳисоб-клавишали машина, катта стол ўрнида кичкина стол ва компьютер пайдо бўлди.

Бошқарувнинг техник воситалари ахборот қабул қилиш ва қайта ишлаш аппаратураси ва ақлий меҳнат техникасидан иборат. Буларнинг ҳаммаси ахборот билан ишловчиларга жуда ҳам керакдир. Техника қанча такомиллашган бўлса, раҳбар ундан қанча яхши фойдалайишни билса бошқарув технологияси, бошқарув меҳнатини ташкил этиш ва бошқарув жараёни шунча самаралироқ бўлади.

Бошқарув техник воситалари мажмуасини ишлатиш самараси бир неча шартларга боғлиқдир. Биринчидан, компьютерга ва алоқа имкониятига, иккинчидан, дастурни таъминлаш сифатига ва, ниҳоят, ушбу дастур фойдаланувчиларнинг касбий тайёргарлигига боғлиқ.

Кибернетикада эришилган ютуқларга мувофиқ ахборотни тез кайта ишлаш воситалари – электрон ҳисоблаш машиналари юзага келди. Ўтмишда «Урал-1», «Урал-14Д», «Урал-16», «Проминь», «Сирела», «Мир», «Наири-2», «Наири-К» каби ЭҲМ лар катта хизмат қилди.

XX-аср мўжизаси – БЭСМ-6 1 секундда 1 млн. гача операцияни амалга ошириш имкониятига эга.

Кейинчалик ахборотни магнитли барабанларга ёзадиган М-20, М-222, оператор билан суҳбат олиб борувчи «Минск-22», «Минск-32» ва ЕС ЭҲМ ларнинг ягона тизими юзага келди. ЭҲМ ларни ихтиро этишда олимлар катта муваффақиятга эришди.

Ҳисоблаш машиналари ихтиро қилиниши нафақат катта ҳажмли ЭҲМ ларни яратилиши билангина эмас, балки уларни ихтирочилари ва истеъмолчилари ўртасидаги психологик чегара бартараф этилди.

Ахборот ҳисоблаш техник воситаларини ривожланиши туфайли нафақат ЭҲМларни яратиш, балки илмий тадқиқот ва ишлаб чиқариш мақсадлари учун аналогли ва бошқарув ҳисоблаш машиналар ихтиро қилинди.

Аналогли хисоблаш машиналар. АҲМ тадқиқ қилинаётган жисмоний ёки технология жараёнининг электрик (электрон) аналоги, моделини яратиш ғоясини амалга оширишга қаратилган. Масалан, ишлаётган газапровод модели. Бу модел муайян хусусиятларга (Д – диаметр, L – узунлиги, R ва r – умумий ва қиёсий қаршилиги, S – кўндаланг ўлчами ва бошқ.) эга бўлиб, оддий электротехник элементлардан (электрон ва кучланишлар, қаршиликлар, сиғимлар ва бошқ.) терилиши мумкин. Тадқиқ этилаётган жараённинг параметрларини юқори даражада

ўлчамасида АҲМлар анъанавий ЭҲМлардан ишлатилиши, кам нархлиги, мураккаб дастури йўқлиги жиҳатидан устун туради.

Бошқарув ҳисоблаш машиналари ўта мураккаб, тез ва одам ҳаёти учун ҳавфли бўлган технологик жараёнларни назорат ва бошқарув учун ишлатилади. Электрон бошқарув машиналар бошқарув жараёнида олинган ахборотни қайта ишлайди ва бошқарув сигналлари ёрдамида бошқарилаётган объектнинг органига таъсир қилади.

М русумли бошқарув машиналар 1964-йилдан бери чиқарила бошланиб, агрегатли (АСВТ) ва кичик ҳажмли ЭМ (СМ ЭҲМ) чет элда чиқарилаётганидан ЭҲМлардан моҳиятан фарқ қилар эди. Бундай ЭҲМларнинг ишлатилиш доираси жуда кенгдир. Улар радиолокацион станция ва Ернинг сунъий йўлдошлари устидан назорат қилишдан тортиб турбина генераторларининг энергоблокларигача ишлатилмоқда.

Компьютерлар. Микропроцессор техникасининг пайдо бўлиши билан катта машина залларини қуриш, ҳавони тозалаш улкан тизимларини яратишга ҳожат қолмади. Микро ЭҲМ ва шахсий компьютерлар (ШК) ҳисоблаш техникаларини ишлатилиш жараёнини кенгайтириб, ахборот технологиялари янада самаралироқ бўлди. Шахсий компьютерлар рақамсиз ахборот(дизайн, ахборот излаш, графика, матн, овоздан ёзиб олиш)да қўлланилади. «Ҳисоблаш техника» атамаси ечилаётган масалалар моҳиятини аниқ очиб беролмайди.

Бугунги кунда мамлакат корхона ва муассасалари жуда яхши компьютерлар билан жиҳозлашгандир. Оддий шахсий компьютерлар энг кучли ЭҲМдан кўра барча жиҳатдан устун туради. Улар бир секундда миллиард операция бажариши мумкин бўлиб, чексиз хотирага эгадир.

Шахсий компьютерларни яратиш ғояси 1976 йилда юзага келди. Бу вақтда улкан ЭҲМ ва баҳайбат ҳисоблаш марказлари иш олиб борар эди. Бир гуруҳ ташаббускор ихтирочилар С.Джобс ва С.Возняк бошчилигида 10 минг доллар ёрдамида кичик гаражда биринчи ШК намунасини яратдилар. Икки йилдан кейин «Эппл» фирмасининг сотув ҳажми 7 млн. долларга, 1991-йилда эса 6 млрд долларга етди. (1984-йилдан бошлаб фирмани «Пепси» компаниясининг собиқ президенти Дж.Скалли бошқариб келмоқда).

Ўзбекистонда замонавий компьютер тизими ишлатилмоқда. Улар «IBM», «Макинтош», «Хьюлет Паккард» ва бир қатор Япон фирмаларда ишлаб чиқилган. Одатда шахсий компьютер бозорига биринчи бўлиб кичик фирмалар кириб келган. Бу фирмалар бозор коньюнктураси ўзгариши ва истеъмолчи талабини яхши билади.

Замонавий компьютерлар турли хил конфигурациядаги стандарт блокларга эга. Одатда Intel фирмаси блокларининг Pentium турида 333, 433, 700, 1000, 1500 мегагерцли микропроцессор бўлиб, 32 дан 256 мегабайтгача бўлган хотира сиғимига эга. Қаттиқ дискка (уни одатда винчестер, ёки қисқароқ HDD дейилади) миллион бетга яқин матн жойлаштирса бўлади. Pentium P3 процессори микросхемасида 3 миллиондан зиёд, P4 да эса 5,5 миллиондан зиёд транзисторлар мавжуд.

Монитор кичкина ўлчамдаги ҳимоя қопламли экран бўлиб, улкан хотира ҳажмига эга (8 мегабайтли хотира экранда 48 миллиондан ортиқ

рагини кўрсата олади). Клавиатура ва «сичқон» компьютерларнинг ажралмас қисмлари бўлиб ҳисобланади. IBM PC компьютерлар шахсий компьютерларнинг 80% дан ортиғини ташкил қилади. Компьютерларни ишлаб чиқариш ва ўзлаштириш муддатлари сезиларли даражада қисқарди.

Масалан, АҚШда компьютерларнинг янги турларини чиқариш муддати кейинги 15 йил ичида 7 мартагача қисқартирилиб, 1 йилни ташкил қилди. Кўп йиллар мобайнида дастурни таъминлаш асоси бўлиб Microsoft MS-DOS, кейин 1991-йилда Windows операция тизими хизмат қилди.

Ахборот маълумот базаси одатда корхона фаолиятининг бирламчи статистик кўрсаткичларининг керакли реквизитлари йириклаштирилган файлларга айлантириб, шакллантиради.

Маълумот базалари технологик жараён кечиши ва бошқарув масалалари ечими билан боғлиқ истеъмолчилар талабларига мувофиқ доимо янгиланиб келади.

Агар компьютерни тегишли техника билан жиҳозласа, фантастик имкониятлар пайдо бўлади. Масалан, компьютер кичик бошқарув пулти (джойстик), автомобил рули ва педали ўрнатилса, автомобил, самолёт, ҳатто космик кемани бошқарса бўлади. Виртуал шлемни кийиб олсангиз ўртак ёки фантастик саргузаштлар оламига кириб борасиз. Компьютер чет тилларини ўргатади, диктантларни ҳам текшира олади. TV tuner қўшиб, компьютерда ишлаш, фильм ёки телекўрсатувларни томоша қилиш мумкин.

АБТ. Бошқарув автоматик тизими одам – машина тарзда ишлайдиган тизим бўлиб, унда компьютер ахборотни йиғувчи, сақловчи, қайта ишловчи ва етказиб берувчи бўлиб хизмат қилади, лекин тезкор қарор қабул қилишни одам амалга оширади.

АБТ икки асосий қисм – функционал ва таъминловчи қисмлардан иборат, функционал қисми объектни оқилона бошқарув тизимлардан иборат. АБТ нинг ташкил қилувчи кичик қисмларга ажратиш ҳаракат қилаётган тузилма ва бошқарув объектининг хусусиятлари (корхона тури, ишлаб чиқариш хусусиятлари, ҳаракатдаги бошқарув тизими) ни ҳисобга олган тарзда амалга оширилади.

АБТнинг таъминловчи қисми ахборот, техник, дастурий, ташкилий ва ҳуқуқий таъминотдан иборат. Дастурий таъминот АБТ нинг энг мураккаб қисми ҳисобланади. Дастурий таъминотга компьютер дастури, алгоритм тили киради.

АБТнинг функционал ва таъминловчи қисмига кетган меҳнат сарфларининг нисбатини таҳлили қуйида келтирилган (киши/кун, %):

АБТнинг функционал қисми	89465
АБТнинг таъминловчи қисми	122225
Шу жумладан:	
Ахборот таъминоти	23960
Математик ва дастурий таъминот	94980
Техник таъминот	1840
ва бошқалар	1445

Мисоллар йирик АБТни ишлаб чиқиш ва жорий этиш катта маблағларни сарф этилишини кўрсатмоқда. Шу омил бошқарувнинг янги

технологиялари жорий этилмаслигига сабаб бўлмоқда. Чет эл фирмаларининг кўп йиллик иш тажрибаси АБТ нинг юқори самарадорлигини кўрсатмоқда.

Бошқарув сифати ва тезкорлигини ошириш, кўп куч талаб қилувчи қўл меҳнатини енгиллаштириш, назорат, режалаштириш самарасини оширишдан ташқари АБТ корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига ҳам жиддий таъсир кўрсатади.

Илмий манбаларга қараганда АБТни жорий этилиши даромадни 4-20%га, ишлаб чиқариш ҳажмини 2-14 мартагача, самарадорликни 3-6 марта, даромадини 1-5 марта, ишлаб чиқариш меҳнат самарадорлигини 3-12 марта, айланма воситалар айланиши 2-10% га ошади, 2-5% асосий фондлар эркинланади, шартнома мажбуриятлари бажарилмаганлиги учун жарима 5-10% га камаяди. Бошқарув операцияга кетган меҳнат 10-30% га камаяди. Раҳбар ва ходимлар учун ижод қилиш вақти кўпаяди.

Ойдинки, техник ва дастурий воситаларининг техник такомили, нархи камайганлиги муносабати билан техник-иқтисодий кўрсаткичлар янада кучлироқ бўлади. АБТ ларни жорий этиш ҳозир ҳам 80-йилларга нисбатан кам бўлсада, давом этмоқда.

Ҳар бир инновация каби АБТ ни яратилиши иқтисодий, ташкилий ва психологик қийинчиликлар билан боғланиб келади. Катта ҳажмли лойиҳа ишларидан ташқари меъёрий ахборот манбалар базасини яратилиши билан боғлиқ масалалар ечилиши керак, электрон ҳисоблаш техникасини танлаши ва сотиб олишини асослаш, ходимларни ўргатиш ва психологик мослаштириш бўйича катта иш олиб борилиши керак.

АБТни ташкил қилишда корхона раҳбарининг роли жуда муҳим («биринчи шахс» тамойили бўйича). АБТни жорий этиш корхона мутахассисларини янги ахборт билан бойитишини алоҳида таъкидлаш лозим. АБТни ишлаб чиқиш ва жорий этилиши технологик ва ахборот тизимларни янгича баҳолаб олишга, корхона бошқарув тизимини чуқурроқ ўйлаб кўришга имкон беради.

80-йилларда ихтиро қилинган АБТлар ўз даврига нисбатан энг кучли (ЕС-1022, ЕС-1033 ва бошқа.) ЭҲМларга эга эди. Замонавий ЭҲМлар такомиллаштирилган техник воситаларга эга. Якка ахборот тармоққа бирлаштирилиб, ривожланган дастурий ва ахборет таъминотига эга бўлган шахсий компьютерлар АБТ тизимига киради. Буларнинг ҳаммаси АБТнинг юқори самарадорлигини таъминлаб беради.

Бироқ АБТни яратишдаги асосий қийинчилик унинг алгоритмини таъминлаш, дастурлаш, маълумот базаларини яратиш, техник воситаларни жорий этиш, ахборотларни қайта ишлашда эмас, балки корхона ходимларини АБТ шароитига мослаштиришда юзага келади. Табиийки, анъанавий психологик тўсиқ пайдо бўлади. АБТ шаклланган иш тартибини бузади, ходимнинг билим савияси қанча паст бўлса, дисплей ва клавиатура унга шунча қўрқинчли кўринади (АБТ ихтирочиралари вазирлар ва уларнинг ўринбосарларини ўргатишда анча қийинчиликларга учради).

Компьютер ва АБТ инсон фаолияти тармоқларига жорий этилиши янги турдаги раҳбарни шакллантиради, унга ҳолисона ахборот олишга имкон яратади, кенг ахборот майдонига йўл очади, техналогик жараённинг

аниқ кечишини таъминлайди. Раҳбар ўз ручкаси ёки телефонидан қандай фойдаланса, компьютер билан ҳам шундай фойдалана олиши керак. Истеъмолчи ва компьютер бир бири билан жипланиб, одам – машина тизимини ҳосил қилиши керак.

Кўп йиллар давомида компьютер билан ишлаш мураккаб ва қийиндек туюлар эди. Компьютерни ўрганишда воситачи-дастурчига мурожаат қилиб, унинг райига қараб, иш тутиш керак эди. 80-йиллар бошларида истеъмолчини алгоритм тилига ўргатиш керак, деб тушунилар эди. Лекин вақт ўтиши билан машина турларини янги такомиллаштирилган турлари юзага келди. Ва, нихоят, янги гоя амалга оширила бошланди: одамни машинага эмас балки машинани одамга мослаштириш йўли танланди.

Ушбу тамойилни амалга ошириш одам ва машина ўртасидаги жарликни бартараф қилди.

Японияда бир секундда 32 триллион операция бажариб, чексиз хотирали компьютерни ихтиро қилинганлиги билимларни қайта шаклланаётган соҳаларини ҳам компьютерлаштиришга имкон туғдиради.

АБТнинг мураккаброқларини ихтиро қилиш ва сунъий миянш яратиш ишлари билан бирга автоматлаштиришни сифат жиҳатидан янги ноғонага кўтариш ишлари олиб борилмоқда.

Автоматика, телемеханика, ҳимоя ва блокировка қилиш аппаратларга инсоч кескин равишда ошганлиги туфайли бошқарувнинг энг ишончсиз бўғини бўлган одам хизматидан ҳоли бўлиш имконияти туғилди, яъни бошқарувни автоматлаштирилган тизимидан автоматик тизимига ўтиши аниқ белгиланди. Бу жараён муҳимлигини дунёда энг йирик техноген ҳалокатларнинг 95%, шу жумладан Чернобилдаги ҳалокат ҳам ходимлар айби билан содир бўлганлигини тасдиқлайди.

АБТ компьютерга ўтказилган ахборотларни қайта ишлаш муддатини қисқартиради, йирик маълумот банки ва базаларини шакллантиради (90-йилларда АҚШда 3200, Буюк Британияда 2500, Германияда 290 маълумот банклари бор бўлиб, бизнинг мамлакатимизда эса биттаси ҳам йўқ эди).

АБТ қуйидаги кичик тизимларга бирлаштирилган ишлаб чиқариш масалаларини:

- ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан тайёрлаш;
- техник-иқтисодий режалаштириш;
- асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқаришни тезкор бажариши;
- бухгалтерия ҳисобини олиб бориш;
- тайёр маҳсулотларни сотиш ва тарқатишни бошқарув;
- моддий техника таъминоти ва бошқа қатор катта ҳажмдаги масалаларни (маҳсулот сифатини бошқарув ва назорат қилиш, ходимларни бошқарув ва рўйхатга олиш, муҳим ҳужжат ва буйруқларни ижро этилишини автоматлаштирилган ҳолда назорат қилиш) ечишга имкон беради.

Юқорида келтирилган рўйхат меъёрий-ахборот база асосида кучли техник ва дастурий-воситалар яратилганлиги ҳақида далолат бериб, ижро этувчилар, корхона мутахассислари ва раҳбарларининг меҳнатини енгиллаштиришга қаратилган.

ШК ва АБТни космик дастурдан тортиб кичик корхонани бошқарувигача қўлланилаётганлигига қатор мисол келтирса бўлади. Шунисн қувонарлики, автоматлаштирилган бошқарув услублари чакана ва улгуржи савдода хам қўлланилмоқда. Масалан, ШК Pentium, Парус 5.11 дастурларни қўллаш Салита компаниясига 1997 йили йирик иқтисодий самарага эришишга имкон туғдирди.

Ҳужжатларни қайта ишлаш муддати икки баробар камайди, савдо-таъминот фаолиятидаги чиқимлар 8%га тушди. Айланма воситалар иқтисодий самараси 4% ошди. Бошқарувнинг техник воситалари ва яратилган дастурий таъминотни самарали ишлатишдаги қийинчилик истеъмолчиларнинг паст савиялиги, компьютер ва одам орасидаги психологик чегара борлиги, яъни бошқарувнинг барча сатҳидаги чаласоводлик ва профессионаллик ўртасидаги қарама-қаршилик борлиги билан изоҳланади.

Бошқарувни автоматлаштириш ривожининг кейинги босқичи бутун дунё тортанаги – Интернет тизимини яратилиши бўлди.

Интернет тизими ва виртуал корхоналар концепцияси ҳозирги «бизнес-иқлобн» талабини, оилавий ишлаб чиқариш иқтисодиётидан индивидуал хизмат кўрсатиш иқтисодиётига, буйруқбозликдан мижоз талабини қондиришга утишни акс этади. Виртуал корхонани яратилиши ташкилот, янги ахборот ва коммуникация технологияларни жорий этиш асосида амалга ошди. Бунга Японияниинг «Тойота» автомобил фирмаси мисол бўла олади. Мижознинг буюртмасидан кейин 72 соат ичида керакли мотори, кузови, салони бор автомобиль тайёр бўлади.

Виртуал корхоналар ёндош корхоналар билан компьютер тармоғи ёрдамида фаолият олиб боради. Бир неча бир-бирига интеграциялашган корхоналарнинг кооперацияси натижасида мижоз буюртмаси қисқа вақт ичида бозорга етказилади.

1997 йилда юз мингдан ортиқ виртуал корхона ташкил этилиб, 3 миллиондан ортиқ ишчи ўзига қулай бўлган вақтда ишга келиш ҳуқуқига эга бўлдилар. Бухгалтер ва дастурчилар уйда ишлаш ҳуқуқига эга бўлди, савдо бўйича агентлар мижозлар билан бевосита иш олиб борди, таъминотчилар таъминловчиларнинг иш жойида ишлаб, ўз офиси билан телефон, электрон почта орқали алоқа қилиш имкони туғилди, яъни меҳнатнинг янги ташкилий тури – офиссиз корхона вужудга келди.

Интернет. Шахсий компьютер, телевизор, мусиқа центри, микро тўлқинли печка ҳаётимизга кириб келди. Юқори лавозимдаги раҳбарлар ҳам компьютерни ўрганиб олишган, файл, процессор, принтер сўзларини билишади.

Катта ЭҲМлар персонал компьютер томонидан сиқиб чиқарилмоқда. Шу билан бирга персонал компьютерларни корхоналар фаолиятига жорий қилиш, маълумот банкидан биргаликда фойдаланиш муаммоси туғилди. Бир неча персонал компьютер ахборотларининг алмашиниши долзарб талабга айланди, яъни компьютер тармоғини шакллантириш талаби юзага келди.

Компьютерлар тармоғини яратиш АҚШда Пентагон топшириғи асосида 1969 йили бошланган эди. Ўша вақтда яратилаётган компьютер

тармоғининг асосий вазифаси бўлиб ядро урушида коммуникация алоқаларини ҳимоя қилиш эди.

80 йилларда «Корвус» америка компанияси мактаб тизимида «Эппл» компьютерлар турини яратишга киришди. Ҳозирги вақтда Республикамиздаги барча гимназия, лицей, коллеж, университетларимиз компьютерлар билан жихозланган. Уларнинг аксарияти интернет тармоғига уланган.

Биринчи компьютер тармоғида магнитли қаттиқ дисклар ишлатилган бўлса, ҳозирги ҳисоблаш тармоқлар сиғими миллиард байтли йиғувчилар асосида қурилгандир. Локал ҳисоблаш тармоқ юзага келгунга қадар ахборот билан алмашиш учун файлларни дискетларга кўчириб уни бошқа истеъмолчиларга беришга тўғри келар эди. Истеъмолчилар бир файлдан бир вақтда фойдаланиш имкони йўқ эди.

Бир неча компьютерларни ҳисоблаш тармоғига айлантириш катта иқтисодий самара беради. Барча истеъмолчилар битта умумий йиғувчидан, юқори сифатли принтердан фойдаланади. Ундан ташқари ходимларнинг ишлаб чиқариш вақти камайиши туфайли иқтисодий самарага эришилади. Локал ҳисоблаш тармоғи электрон почтадан фойдаланишда, мажлис ўтказишда, жамоа ишини тартибга солишда катта имкон яратади. Ва, ниҳоят, бутун жаҳон тортанак (World Wide Web – WWW) жуда кенг тарқалиб, интернетнинг ажойиб имкониятларини намойиш қилиши компьютерлар тармоқларини бирлашганлигига асосланган ("интернет" атамаси "тармоқлар аро" деган маънони англатади). Компьютер маҳсус тўлов ёрдамида бутун жаҳон интернет тармоғига уланади ва жаҳоннинг исталган жойига электрон почтани (E-mail) юборишга, уйдан туриб бошқа жойдаги дўстлар билан карта ўйнашга, матнли, овозли, график файлларни узатишга имконият беради.

Интернетда шартли белгилар (FAQ – "тез-тез бериладиган саволлар", AFAP – "имкони борича тезроқ", қатто хис ҳаяжонларни ифода этувчи рамзлар: :-D – мен учун кулгили, :-) – ҳазил, :-(– мен хафаман ва бошқ.) ҳам қўлланилади. Электрон почта ахборотни бир зумда жуда узоқ масофага ва бирдан бир неча манзилга юбориш имконини беради.

Хатдан ташқари электрон почта орқали график материаллар, аудио файллар ва дастурларни узатиш мумкиндир.

1997 йилда ахборотни электр тармоқлар ёрдамида узатиш мумкин, деган хабар тарқалди. Буюк Британия олимларининг фикрича, бу лойиҳани амалга оширгандан кейин телефон кабелига, телевизор антеннасига ҳожат қолмайди: ахборот сигналлари қабул қилувчи мосламаларга бевосита электр тармоқлари орқали узатилади.

Давлат муассасалари ва тижорат корхоналари Интернет имкониятларидан яхши фойдаланмоқда. АҚШда интернетдан 1997 йилда 20 миллиондан ортиқ истеъмолчи фойдаланган эди. Ҳозирги кунда бу кўрсаткич янада ошиб кетган. Масалан, интернет тармоғига Ўзбекистоннинг қатор тижорат ва нотижорат тармоқ корхоналари уланган.

Компьютер тизими базасининг ривожланиш жадаллиги ва доимий такомилланиши хайратда қолдирмоқда. Компьютер процессорларининг

самаралорлигини ошиши моҳиятан янги технологияларга, кремний кристалидан ясалган транзисторлар зичлигини ошишига асосланганлир.

Intel асосчиларидан бири Гордон Мур шундай деган эди: "Агар автомобилсозлик яримўтказгич саноати каби ривожланганда эди, бугунги кунда "Роллс-Ройс" бир галлон бензинда ярим миллион мил боса оларди ва автомобилни сақлаш учун пул тўлашдан кўра ташлаб юбориш арзонга тушар эди."

Ташкилий техника. Давлат ташкилотлари, саноат корхоналари, тижорат фирмалари учун матнли ва график ахборотларни бошқарув ва қайта ишлаш учун жуда кучли воситалар таклиф этилмоқда. Шахсий компьютерлардан ташқари микро-ЭҲМ ўрнатилган нусха кўчирувчи ускуналар, электрон ёзув машиналари, турли хилдаги алоқа воситалари, ЭҲМ хотирасидаги ахборотни қайта ишлаб берувчи фототехника, юқори ёки офсет босма учун фотоформалар, микрофильмлар учун аппаратуралар, қисқа муддат ичида айтиб берилган матнни ёзма шаклида чиқарувчи ёки бўлмаса таржима қилувчи диктофон техникалар мавжуд.

Ҳатто оддий телефон имкониятлари кенгайди. Берилган рақамни автоматик тарзда қайта терши, автожавоб қайтарувчини узоқ масофадан бошқариладиган радиотелефонлар (бу мослама бошқа телефондан автожавоб қайтарувчига қолдирилган ахборотни эшитиб олишга имкон беради) кенг тарқалмоқда.

Японияда иш юритишни кенг автоматлаштириш идора ишининг самарадорлигини бир неча бор оширишга имкон туғдирди. Янги ходим олмасдан иш сифати тубдан ўзгарди. Деярли барча фирмалар шахсий компьютерлар (100%), нусха кўчириш машиналар (83%), факсимиль аппаратлар (98%), матнни қайта ишлаш процессорлари (89%) билан жиҳозланган.

Профессионал раҳбар ўзининг ҳар кунги иш фаолиятида бошқарувнинг кучли техник воситаларидан фойдаланиши шарт.

4.4. Бошқарув жараёни ва унинг технологияси.

Ҳар иш қилсанг, ақл фармони билан қилғил
ва ақлдан бемаслаҳат қилмағил.
Қобуснома.

Бошқарув жараёни деганда биз бошқарув аппарати хизматчилари томонидан бошқариладиган турли-туман такрорланиб турувчи цикларни бирлашишини ва ўзаро ҳаракатда бўлишини тушунамиз. Бу ҳолат бошқарув технологиясини ташкил қилади.

Юқорида келтирилган бошқарув технологияси тушунчаси билан тўлароқ танишиб чиқамиз. Бошқарув технологиясининг таркибий элементларини масала, операция, процедура ва элемент (элемент – бу операцияни бир қисми) ташкил қилади. Уларни кейинроқ кўриб чиқамиз. Бошқарув технологияси касб, вазифа, малака, операциялар, меҳнат тақсимоти асосида амалга оширилади. Бу ерда жараённинг самарали бошқарув шартлари ҳақида гап бормоқда.

Унинг бир неча шартлари мавжуд бўлиб улар қўйидагилардир:

Биринчи шарт – меҳнатни касб бўйича тақсимлаш. Бу меҳнатнинг касб бўйича тақсимланиши: бухгалтер, иқтисодчи, инспектор, молиячи.

Иккинчи шарт – меҳнатни функционал тақсимлаш. У ўз мазмуни билан биринчи шартга яқинлашади ва ҳар бир хизматчи ўзининг аниқ ишини бажаради. Масалан, банк бошқарувчиси умумий раҳбарликни бажаради, бўлим бошлиғи бир неча ходимларнинг ишини бошқаради, бўлим инспектори ўз объектида назорат вазифасини бажаради.

Учинчи шарт – бошқарув меҳнатини малака асосида тақсимлаш. Масалан, иқтисодчилар учун уч-тўртта лавозим мавжудлиги – оддий иқтисодчи, биринчи ва иккинчи тоифадаги иқтисодчилар (бош иқтисодчилар), етакчи иқтисодчи.

Ва, ниҳоят, *бошқарув меҳнатининг тўртинчи тақсимот тури* – технологияни операциялари бўйича ажратишдир. Бу кенг тушунчага эга бўлиб, *бошқарувчи меҳнати аниқ дақиқалар давомида аниқ жараёнларга* тақсимлаб бериши лозим.

Бошқарув масаласи деганда биз аниқ иш турини тушунамиз. Бу меҳнат жараёнини бир қисми бўлиб, бошқарув қарорини қабул қилиш билан боғлиқ, битта ёки бир неча хизматчи томонидан бажариладиган ва маълум мақсадга эришишга кўмаклашадиган жараёндир.

Бошқарув операцияси – бу ечилаётган масалани мантиқий ажратилган бир қисми бўлиб, битта бажарувчи орқали бажарилади ва бўлакларга бўлинади. Бошқа сўз билан айтганда бу масалани ечиш ҳаракатидир.

Бошқарув процедураси – бу турли бошқарув операцияларини йиғиндиси бўлиб, маълум чизма, яъни алгоритм орқали бажарилади. Процедура бошқарув жараёнида кетма-кет ёки параллел келадиган операцияларни бажарилишини тайёрлаш, кўриб чиқиш, муҳокама қилиш ва бажарилишини акс этади.

Элемент – бу операцияни бир қисми бўлиб, ягона бажарувчи томонидан бажарилади ва ягона мақсадли вазифага эга.

Мисол сифатида унча катта бўлмаган вазиятни кўриб чиқамиз ва унда биз бу ерда бошқарув масаласи, операцияси, процедураси ва элементи нима эканлигини билиб оламиз. Дастгоҳларни ишлаб чиқарувчи фирма тижорат банкидан янги қўшимча ишлаб чиқариш майдонини бунёд қилиш учун маълум миқдорда ссуда сўрайди. Банк шунга ўз розилигини билдиради. Бу ҳолатда банкнинг бир қатор ҳаракатларини кўриб чиқамиз.

1. Банкнинг кредит бўлими орқали фирманинг тўлов қобилиятини аниқлаш – масала;
2. Кредит миқдорини ҳисоблаш – операция;
3. Фирманинг кредитга берган таклифини кўриб чиқиш ва уни қондириш имкониятларини мулоҳаза қилиш – процедура;
4. Фирмага сўралган пул маблағини ўтказиш – элемент ҳисобланади.

Шундай қилиб бошқарув тизимида ҳар бир функционал жараённи ташкил қилиш учун, шу жараённи ташкил этувчи вазифа, операция, процедура ва элементларнинг миқдори, изчиллигини аниқлаш лозим. Юқорида берилганларга асосан бошқарувга тегишли усулларни, йўлларни,

услубларни ўргашнинг қўшимча қилиш мумкин. Бунга қўшимча равишда технологик жараёнларнинг шароитлари, бошқарув меҳнатини услубларини ҳисобга олишни таъкидлаш керак

4.5. Бошқарув операциялари ва процедураларининг таснифи.

Операция ва процедуралардан ташкил топган бошқарув жараёни технологияси бир-биридан қатор белгилар билан фарқ қиладилар.

Таснифнинг биринчи устуни бошқарув операциялари ва процедураларини лавозим категориясига қараб (раҳбарлар, мутахассислар, техник ижрочилар) бўлинишини акс этади. Бошқарув операциялари ва процедуралари ижодий, мантиқий ва техник турларига бўлинади.

Ижодий операцияларга – таҳлил, таққослаш, танлаб олиш, синтез, хулоса, ҳисоблар, олдиндан билиб олиш, қарор қабул қилиш ҳаракатлари киради. Ижодий операцияларни бажариш билан раҳбар ва мутахассислар банд бўладилар.

Мантиқий операциялар – аввалдан белгиланган тартибда, яъни ишлаб чиқилган алгоритм бўйича бажарилади. Улар тавсиянома ёки меъёрий ҳужжатлар билан чекланган бўлиши мумкин. Масалан, бухгалтерлик ҳисоботни тайёрлаш, материалга бўлган талабни ҳисоблаб чиқиш. Бу операциялар ижодий операцияларга қараганда оддийроқ, аммо бошқарув ходимларидан махсус тайёргарлик талаб қилади. Бу ишларни кўпроқ мутахассислар ва маълум миқдорда раҳбар ходимлар бажарадилар.

Техник операциялар – кўпроқ такрорланиш билан тавсифланади. Бажарилиши бўйича оддий ва хизматчидан юқори малака талаб қилмайди. Бу ҳужжатларни кўпайтириш, почтани етказиб бериш, ҳужжатларни имзолаш, арифметик ҳисоблар, ҳужжатлар бўйича иш юритишдир. Шунинг учун уларни котибалар, иш юритувчилар, ижрочилар, архив хизматчилари, яъни техник ходимлар бажарадилар.

Иккинчи устунда бошқарув операциялар процедураларининг мазмунига мувофиқ таснифи берилган. Бошқарув операция ва процедуралар ўз мазмунига қараб қўйидагича бўлиниши мумкин.

а) ахборотли, яъни ахборот билан ишлаш;

b) мантиқий – мушоҳадали – бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш;

c) ташкилий – меҳнат жараёнларини ташкил қилиш, маъмурий фармон бериш, диспетчерлик иши, мувофиқлаштириш, бажарилишни назорат қилиш.

Таснифнинг учинчи белгиси бу бошқарув операция ва процедураларининг мураккаблилигига қараб тақсимлаш. Мураккаблик операциядаги элементлар сонига қараб аниқланади. Оддий операциялар бир неча элементлардан ташкил топган. Агар процедура ҳақида гап кетса 20 тагача ташкил топади. Шу билан бир вақтда бошқарув технологиясида тез-тез ўта мураккаб операциялар (20–30 элементли) ва мураккаб процедуралар (100 операциягача бўлади) учраб туради.

Кейинги тўртинчи устун ҳаракатнинг такрорланиш омилига асосланади. Бу ерда операциялар ва процедуралар такрорланувчи ва такрорланмайдиган турларга бўлинади.

Такрорланувчи стандарт операциялар – уларни ўлчаш, таҳлил қилиш, меъёрлаш ва лойиҳалаш мумкин.

Такрорланмайдиган операциялар – булар ижодий операциялардир.

Таснифнинг бешинчи устуни – механик қуролланиш даражаси бўйича бўлади. Бу ерда биз учта турдаги бошқарув операцияси ва процедурасини ажратиб кўрсатишимиз мумкин.

а) қўлда бажариладиган, ташкилий техника воситалар ишлатилмайдиган;

b) механизациялашган;

c) автоматлаштирилган, турли ҳисоблаш техникаси воситалари билан бажариладиган.

Охирги олтинчи устун таснифи – бошқарув операцияларни бир хил вақтда бирлаштириш ва тақсимлаш. Бу ерда биз уч хил бошқарув операция ва процедурасини ажратиб кўрсатамиз.

а) кетма-кет;

b) параллел бажариладиган;

c) кетма-кет параллел бажариладиган.

1. Кетма-кет турдаги бошқарув операцияларда ҳар бир сўнгги операция олдингиси тугагандан кейин бажарилади (биринчидан кейин иккинчиси, иккинчидан кейин учинчиси бажарилади).

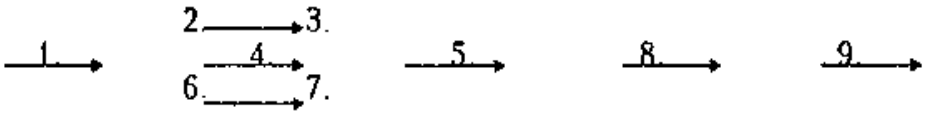


Бу каби кетма-кет технологияда, масалан, бош бухгалтер фармони қўл остидаги ходимларга узатилади.

2. Параллел тури бир вақтнинг ўзида бир неча турдаги операциялар бажарилиши билан тавсифланади. У жараёнларни тезлаштириш мақсадида ишлатилади. Масалан, корхонанинг уч бўлими зарур бўлган битта бухгалтерлик ҳисоботи устида олиб борадиган ишлар.



3. Кетма-кет параллел тур ёндош операцияларни вақт ва маконда қисман бир бажарилишини кўзда тутади.



Келтирилган чизмани муайян мисолда кўриб чиқамиз; 1– рақам корхона раҳбари ижтимоий–иқтисодий режалаштириш масаласини жорий йилга белгилайди.

Ушбу масала бир неча масалаларга тақсимланади, улар учта бўлимларда бир вақтда бажарилади:2-рақам режа–иқтисодий бўлими, 4–

рақам меҳнат ва маош бўлими, 6—рақам, моддий-техника таъминоти бўлими.

Бу бўлимлар ўз операциялари ва процедураларини бажариб бўлганидан кейин, улар ўз натижаларини бошқа иш олиб борувчиларга берадилар (рақамлар 3, 5, 7) сўнгра ахборот тўла тўкис ҳолда режа-иқтисодий бўлими бошлиғига уни янада маромига етказилиши учун келиб тушади. (8-рақам) ундан иқтисод бўйича директор ўринбосарига (9-рақам) боради. Шундай қилиб бошқарувни кетма-кет-параллел , кетма-кет ёндош жараёни келиб чиқади.

Энди жадвалнинг охирги еттинчи пунктини кўриб чиқамиз — бу бошқарув операция ва процедураларини ишлаб чиқариш цикли узунлигига қараб бўлинишидир. Бошқарув меҳнатида бошқарув жараёнининг тўхтовсиз ва циклли хусусиятини, яъни уни амалга оширишдаги вақт ва маконни ҳисобга олиш керак. Вақт ўлчовлари бўйича бошқарув цикли (операция, процедура) бир неча минутдан бир неча йилгача бўлган кўрсаткичларда ўлчанини мумкин. Бошқарув жараёнининг давомийлиги қуйидаги вақтлардан ташкил топади: ахборотни йиғиш, қайта ишлаш ва узатиш; қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, қарор қабул қилинишини ташкил ва назорат қилиш. Кўриниб турибдики, бошқарувда вақт омили муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун ҳар бир операция бажариладиган вақтни камайтириш, ташкилий ва ҳужжат процедураларини соддалаштириш, бошқарув меҳнатида компьютерлаштириш ишларига кенг йўл очиб бериши зарур.

Бошқарув жараёни макон жиҳатдан сатҳларга бўлинади, яъни энг қуйи сатҳдан бошлаб энг юқори сатҳгача бўлган бошқарув мавжуд. Масалан, кичик бўлимдаги бошқарув бу битта кичик макон бошқаруви, сўнгра корхона, фирма, корпорация бошқаруви ва ҳоказолар.

4.6. Бошқарув технологик циклининг тавсифи.

Бошқарув фаолияти ўзининг технологиясига кўра учта асосий циклга бўлинади, улар доирасида турли операциялар, масалалар ва процедуралар бажарилади.

Биринчи цикл — бошқарув тизимида — ахборотли цикл. Бу илмий-техник, иқтисодий, ҳисоб-китоб ва бошқа ахборотларни жамлаш, узатиш, қайта ишлаш ва узатиш. Бу циклни амалга оширилиши билан техник бажарувчилар ва мутахассислар шуғулланадилар.

Иккинчи цикл — мантиқ-фикрлаш цикли. Бу босқичда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бажарилади. Буларга қуйидаги бошқарув операциялари ва процедуралари киради: изланиш, таҳлил қилиш, техник-иқтисодий ҳисоблар, илмий-техник ишлар ва истиқболлаштириш.

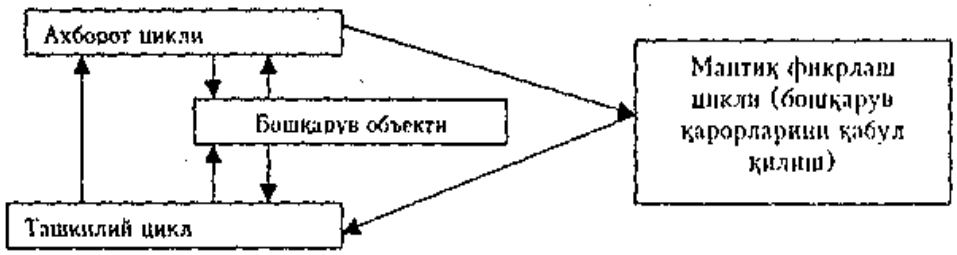
Бу циклни мутахассис ва раҳбар ходимлар амалга оширадилар.

Бошқарув операциялари ва процедураларини таснифи

3-жадвал

I. Лавозим категорияси (раҳбар, мутахассис, бажарувчи)	II. Операц. ва процед. мазмунига қараб	III. Операц. ва процедура сонига қараб	IV. Такрорланиш даражасига қараб	V. Механик қуролланиш даражасига қараб	VI. Вақтни бирлигига қараб	VII. Ишлаб чиқариш циклини узунлиги	
						Вақт тавсифлари бўйича	Фазовий тавсифлар бўйича
1.Ижодий 2.Мантиқий 3.Техник	1.Ахборотли (ахборот билан ишлаш) 2.Мантиқий фикрловчи 3.Ташкилий	1.Оддий 2.Мураккаб	1 Такрорланувчилар (стандарт) 2.Такрорланмайдиганлар (ижодий)	1.Қўлда бажариладиган вазифалар (техник ёрдамсиз бажар.) 2.Механизациялашган 3.Автоматлашган	1.Кетмакет 2.Параллел 3 Аралаш	Бир дақиқадан бир неча йилгача	Бўлим бошқарувидан тармоқ бошқарувига ча

Учинчи цикл – ташкилий цикл. Унинг мақсади бошқарув масалалари ечимини бошқарув. Бу кадрларни танлаш ва жой жойига қўйиш, вазифаларни бажарувчиларга етказиш, тавсия суҳбатини ўтказиш, бошқарув ходимларининг меҳнат жараёнларини ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, бажаришни назорат қилиш. Бу цикл тармоқ раҳбарлари томонидан амалга оширилади.



5-расм. Ташкилий цикл

Шуни айтиш зарурки, цикл ҳар қандай бошқарув фаолияти, бошқарув тизимининг сатҳидан қатъий назар циклли хусусиятга эгадир. Ҳар қандай сатҳдаги бошқарувда уч цикл бажарилади: ахборот, мантиқ-фикрлаш ва ташкилий.

Операция ва процедураларини бажарилишидаги тафовут барча сатҳдаги меҳнатни тақсим қилишда намоён бўлади. Масалан, қуйи сатҳдаги бошқарув раҳбари ҳар уч процедура циклини бажаради. «Юқори сатҳдаги раҳбар ишига», иккинчи ва учинчи цикллар учун кўп вақт кетади. Ахборотли процедураларни кўпроқ мутахассислар ва хизматчилар бажарадилар.

4-жадвал

Бошқарув операция ва процедураларининг солиштирма оғирлиги

Операция ва процедуралар тури	Иш вақти сарфи умумий харажатга нисбатан % да		
	Раҳбар	Мутахассис.	Техник бажарувчи
Ахборотли	30	60	80
Бошқарув қарорини тайёрлаш ва қабул қилиш (қарорлани тайёрлашда ва назорат қилишда иштирок этиш)	30	25	20
Ташкилий иш	40	15	-
Жами	100	100	100

Қуйидаги жадвални кўриб чиқамиз. Унда бошқарув операция ва процедурасидаги ҳар иккала меҳнат сарфини акс эттирувчи рақамлар келтирилган. Бу рақамлар учта бошқарув циклига нисбатан келтирилган.

4.7. Бошқарув операцияси ва процедураларини лойиҳалаштириш

Режасиз дарахтзор – чангалзор
Ўзбек халқ мақоли.

Бундан олдинги бобларда биз бошқарув меҳнати технологиясини, жумладан, масала, операция, процедура, элемент ва бошқарув циклларини кўриб чиқдик,. Бўлим ниҳоясида яна бир муҳим масалани, яъни қандай усуллар, услублар, ҳаракатлар ҳисобига бошқарув технологиясини самарали қилиш мумкинлигини кўриб чиқамиз. Уларнинг барчаси бошқарув технологиясини ташкилий лойиҳалаштириш деган тушунча билан бирлашиши мумкин, яъни бошқарув ишининг бажарилишини тартиб ва чизмалар орқали лойиҳалаштириш. Ташкилий лойиҳалаштиришда бош масала бошқарув тизими ва унинг элементларининг моделини бунёд этишдир. Модел ишлаб чиқилади ва у ўз аксини лойиҳа ҳужжатлари мажмуасида топади. Бу каби моделни яратилишида бошқарув технологиясининг сифатли томонларини акс эттирмоқ керак бўлади. Улар қуйидагилардир:

1. Меҳнатни функционал, касб ва малака бўйича тақсимлаш, шу жумладан масалани ечиш учун қандай ва қанча миқдорда мутахассислар зарур бўлишини аниқлаш.

2. Меҳнатни операция – технологик хусусиятига қараб тақсимлаш, яъни қандай ва қанча миқдорда бошқарув операциялар ва процедуралар зарур бўлишини аниқлаш.

3. Меҳнатни тақсимланиш ва ширкат тизимини бунёд этиш.

4. Бошқарувни кичик тизимларини лойиҳалаш: бошқарув аппарати ишчилари меҳнатини ҳисоблаш ва баҳолаш, иш вақтини ҳисоблаш, меҳнат жараёнларини тартибга солиш ва ҳоказолар.

Фирма янги ишлаб чиқариш бошқарув ҳизматларини бунёд этишда нафақат ишлаб чиқариш жараёнлари, бошқарув процедураларини, балки бутун бошқарув технология мажмуасини лойиҳалаштириш муҳимдир. Масалан, янги корхона, ташкилот, фирма бунёд қилинди. Бу ерда фақат ишлаб чиқариш жараёнини бунёд этиш эмас, балки бошқарув жараёнини ҳам юзага келтириш катта аҳамият касб этади.

Ташкилий лойиҳалаштириш махсус лойиҳа ҳужжатларини бунёд этиш ва ишлатишни кўзда тутади. Булар қуйидагилар бўлиши мумкин: бошқарув операциялари, процедуралар ва унинг элементлар рўйхати, процедура карталари, технологик чизмалар, вазифа тавсияномалари,. бўлим ва хизматлар ҳақидаги қоидалар, операграмма, хужжатграммалар ва андозалар.

Операграмма – бу технологик жараён элементларини битта бўлим ичидаги хизматчилар орасида тақсимланиши.

Хужжатграмма – масалани ечишдаги лозим бўлган ҳужжатларни турли хизматлардан ўтиши. У ёки бу бошқарув процедураси доирасида ҳаракатларни аниқ ифодаланиши моҳиятлидир (операция тўла ифодаланган бўлмоғи керак). Бу каби ифодаланиш бажарувчилар учун масалани тушиниш ва уни ечиш имконини енгиллаштиради ва бошқарув самарадорлигининг ошишига имкон яратади.

Замонавий босқичда муҳим ва биринчи даражали аҳамиятга эга бўлган бошқарув меҳнати компьютерлаштирилмоқда, бу эса ишлаб чиқаришни технологик лойиҳалаштиришда юқори шаклли ташкилий лойиҳалаштиришни жорий қилиш зарурлигини таъкидлайди. Бу процедурограммалар билан бир қаторда технологик карталарни ҳам ишлаб чиқишдир. Технологик карталар бажариладиган операцияларни операция бажарувчилар таркибини, операция турини, иш мазмунини, ташкилий техника ва материалга бўлган талабни, вақт бирлигида операцияларни бажариш учун лозим бўлган меҳнат ҳажмини белгилаб беради. Алоҳида бошқарув операциялари меҳнат ҳажмининг меъёри бошқарув аппаратида иш технологиясини лойиҳалаштиришда илмий асос бўлиб ҳисобланади.

Шундай қилиб, ташкилий лойиҳалаштириш — бу бошқарув операциялари, процедуралар ва элементларнинг, бажариш усулини аниқ ифодалаш билан бирга бошқарув меҳнатини яхшиланишига имкон яратади.

Текшириш саволлари.

1. Бошқарув жараёнида ахборот манбаи ва роли.
2. Аналогли ва бошқарув ҳисоблаш машиналарининг ишлаш тамойиллари.
3. Замонавий компьютернинг ишлатиш асосий хусусиятлари.
4. Бошқарув автоматик тизимларнинг асосий бўлимлари.
5. Бошқарув меҳнатини такомиллаштиришда ташкилий техника (оргтехника) нинг роли.
6. Интернетнинг истиқболи.
7. Менежмент технологияси тўғрисида тушунча беринг, шунингдек бошқарув технологияси тузилиши элементларини мисоллар орқали таърифлаб беринг.
8. Бошқарув вазифалари, операциялари, процедуралари, элементлари деганда нима тушунилади?
9. Бошқарув меҳнатини малакага асосан тақсимлаш деганда нима тушунилади?
10. Бошқарув меҳнатини вазифавий тақсимланиши деганда нима тушунилади?
11. Бошқарув меҳнатини касбга асосан тақсимлаш деганда нима тушунилади?
12. Бошқарув меҳнати технологиялари операциялари бўйича тақсимлаш деганда нима тушунилади?
13. Бошқарув операциялари ва процедуралари қайси белгилари билан синфларга ажратилади?
14. Бошқарув технологик цикли нима?
15. Ташкилий лойиҳалаштириш ва технологик лойиҳалаштириш деганда нима

5-БОБ. Бошқарув қарорлари

Ҳар бир шаҳарда масжидлар, мадрасалар, хонақолар қуришни, работлар бино қилишни, дарёлар устига кўприклар қуришни буюрдим.

Амир Темур

5.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг сифатига қўйиладиган асосий талаблар

Инсон фаолияти даврида шундай вазиятлар бўладики, бундай ҳолатда бир неча ҳаракатлар вариантларидан биттаси танланади. Ҳар бир кишн кун давомида юзлаб, минглаб қарор қабул қилишга тўғри келади.

Масалан, қарорларни қабул қилишга унча аҳамиятга эга бўлмаган иш кийимини танлаш, иш жойини танлаш, умр йўлдошни танлаш ва бошқалар ҳам киради. Бошқа қарорларга келсак, масалан, университетни тугатгандан сўнг қаерда яшаш, ёки қандай яшаш масалалари бизни кунлаб, ойлаб, йиллаб ўйлаб ва ундан кейин қарор қабул қиламиз. Баъзи бир қарорларни биз дақиқаларда қабул қиламиз.

Баъзан ақл бовар қилмайдиган қарор қабул қиламиз. Масалан, баъзи бир одамлар бир жуфт пойафзал сотиб олиш учун ҳафталаб эзилиб юрадилар ва қиймати 15 – 20 минг доллар турадиган автомобилни эса, бир неча соат ичида сотиб олиши мумкин.

Аммо бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётга қараганда кўпроқ тизимлашган жараёндир.

Менежер фақат ўзи учун эмас, балки фирма ва бошқа ишчилар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Йирик фирмаларнинг бошқарувининг юқори даражадаги менежерлари баъзида юз миллионлаб сўм билан боғлиқ қарорлар қабул қиладилар. Бошқарув қарори кўплаб инсонлар, ҳар бир ходим ҳаётига таъсир кўрсатади. Масалан, менежер 20 минутдан ортиқ кечиккан ходимни ёки иш вақтида жамият ишлари билан шуғулланувчиларга жарима солиши мумкин. Бошқа бир раҳбар эса бу каби масалаларда ортиқча қаттиққўллик руҳий муаммолар келиб чиқишига, пировард натижада ишга кечикиш, кадрлар қўнимсизлигига, истеъмолчиларга кўрсатиладиган хизмат сифатига, унумдорлик ва маҳсулот сифати пасайиб кетишига олиб келади, деган қарорга келиш мумкин.

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак? Қарор — бу бошқарув фаолиятининг охирги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти — бошқарув қароридир.

Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш — бошқарув фаолиятининг ўзига хос асосий шакли бўлиб, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоага қилган таъсири акс этилади.

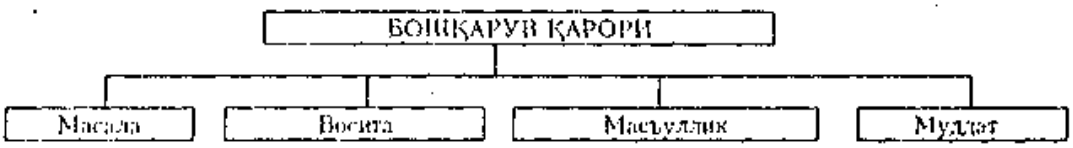
Бошқарув қарори икки ҳолатда ишлатилади: **биринчи ҳолатда** — кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар; **иккинчи ҳолатда** — бу бир неча вариантлардан маъқули танланганда қўлланилади.

Қарор муаммо етилиб пишганда қабул қилинади. Бошқарув қарорларининг асосий унсурлари қўйилган масала, масалани ечиш воситалари, масъуллик ва муддатдан иборат.

Асосланган қарор бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларининг объектив қонуниятларига ва аниқ вазиятлар хусусиятларига асосланади.

2-чизма

Бошқарув қарорининг унсурлари.



Ҳозирги вақтда ҳар хил масала бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг натижаси қониқарсиздир. Масалан, йирик корхона, фирмаларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарорлар қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошдан кечирмоқдалар. Бу эса билим, тарбия тажрибаси етишмаслиги ва раҳбар–тадбиркорнинг шахсий қобилиятига боғлиқдир.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериши керак:

1. Ҳар қандай бошқарув қарори жиддий мақсадга йўналтирилган бўлиб, пайдо бўлаётган муаммоларни ечиши керак.

2. Бошқарув қарори ҳуқуқий кучга эга бўлиши керак. У раҳбар эга бўлган ҳуқуқ доирасида қабул қилинмоғи даркор.

3. Бошқарув қарори замонавий бўлиши лозим. Қарор қабул қилинган вақт муаммонинг босқичига тўғри келиши лозим. Қарор қабул қилишда шошма-шошарлик ва кечикиб қолишга йўл қўйилмаслиги керак.

4. Қарор зиддиятли бўлмаслиги керак, бошқа қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

5. Тўғри бошқарув қарори илмий ёндашув асосида вазиятнинг барча хусусиятларини, ижтимоий-иқтисодий қонунлар таъсирини ҳисобга олган ҳолда, ишлаб чиқариш аҳволини таҳлили негизида қабул қилиниши керак.

6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишни энг кам харажатлар эвазига таъминлаши керак.

7. Қарор амалга реал жорий этилиши керак. Уни қабул қила туриб, барча объектив ва хусусий чекланишларни, бошқарилувчи тизимнинг аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларни ишлатиш шароитларини ҳисобга олиш керак.

8. Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда қўйилган мақсадга эришишни тушунмоқ зарур.

5.2. Бошқарув қарорларининг таснифи

Бошлиқ бўлсанг, бошли бўл
Ўзбек халқ мақоли

Бошқарув амалиётида қарорлар ишлаб чиқариш, хўжалик, иқтисодий, *ижтимоий фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар* ларнинг ифодаланиш шакли, вақти, қабул қилиниш услуби билан бир-биридан фарқ қиладилар. Улар қуйидаги таснифга эга:

1. **Таъсир кўрсатиш муддатига қараб** – стратегик ва тактик қарорларга бўлинади. *Стратегик қарорлар асосий* муаммоларни ҳал этишда, мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга мўлжалланади ва стратегик масалаларни ҳал этилишида ишлатилади, шунинг учун уни истиқлол режаси деб атайдилар. Бу каби қарорларга мисол қилиб қуйидагиларни келтириш мумкин: ойиқ-оқат тайёрлаш, хусусийлаштириш, кичик бизнесни тараққиёт эттириш дастури ва бошқалар.

Тактик қарорлар жорий мақсад ва масалаларни амалга оширишга боғлиқ. Бунга мисол тариқасида корхона ишининг жорий режалаштирилиши, кадрларга тегишли масалаларни ечиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин. Тактик қарорлар юқори ва ўрта сатҳдаги раҳбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.

2. Маъно жиҳатдан – ижтимоий-иқтисодий, техник, ижодий қарорларга бўлинади.

Ижтимоий-иқтисодий қарорлар ҳаракат хусусиятларига кўра қўлланади. Бу меҳнат жамоаларида жамоа аъзоларини ижодий фаоллигини, фаолият самарадорлигини оширишга йўналтирилган.

Техник қарорлар ишлаб чиқаришда техника сиёсатини тараққиёт топдиришга йўналтирилган.

Ижодий қарорлар бирламчи қарорлардир. Улар иш аҳволини ўрганиб чиқишни, махсус изланишлар талаб қиладиган материалларни жалб қилишни, махсус ҳисоб-китоблар бажарилишини талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат қилишни кўзда тутади.

3. Меҳнат ҳажмининг кўлами ва даражасига кўра мураккаб ва оддий қарорлар.

Мураккаб қарорлар – бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишларини талаб қилувчи қарорлардир.

Оддий қарорлар – катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган қарорлар. Улар учун жавоб ҳамма вақт тайёр бўлмоғи керак.

4. Такрорланиши ва янгилик даражасига кўра оддий ва ижобий қарорлар.

Оддий қарорлар – бу қарорлар оддий анъанавий ҳолатда қабул қилинади. Уларни таъсири олдиндан маълум бўлади. Масалан, корхона, фирманинг ишлаб чиқариш дастурини яратиш.

Ижодий қарорлар – бу биринчи марта пайдо бўлаётган ва аниқ таҳлил талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг баъзи бир тармоқлари учун солиқ сиёсатини ишлаб чиқиш.

5. Бошқарув субъекти тасаруфидаги ахборотнинг тўлалик даражасига қараб аниқ, таваккал, ноаниқ шароитда қабул қилинган қарорлар.

Аниқ шароитда қабул қилинган қарорлар. Бунда раҳбар танлаб олинган қарорлар вариантларининг натижасини аниқ билади. Масалан,

ортиқча нақд маблағни 10% ни депозит сертификатига қўйиш. Раҳбар биладики, давлат ўз мажбуриятини бажара олмайдиган фавқулотда ҳолатлардан ташқари ташкилот қўйилган маблағининг 10% ни қўлга киритади. Раҳбар аниқ келажакда маҳсулот учун шароит қандай бўлишини билиши мумкин, чунки ижара пудрати, материаллар ва ишчи кучи қийматини маълум ёки юқори аниқлик билан ҳисоблаб чиқишнинг имконияти бор бўлади.

Таваккалчилик шароитдаги қарорлар – булар натижаси ноаниқ бўлган қарорлардир. Ушбу қарорни амалга ошиш эҳтимолини даражаси 0 дан 1 гача тенг бўлиши мумкин.

Ноаниқ шароитда қабул қилинган қарорлар – потенциал натижалар эҳтимолини аниқлаш мумкин бўлмаганда юзага келади. Масалан, мудофаа вазирлиги қарори билан ўта янги ва мураккаб қурол яратилишига киришилиши бошидан ноаниқдир, чунки янги қуролни қандай ишлатилиши ҳеч кимга маълум эмас. Қуролни ишлатиладими йўқми умуман маълум эмас. Яна бир ноаниқлик, бу душман қандай қурол ишлатади. Янги қурол армияга келиб тушган вақтга қараб у эскириб қолиши мумкин. Шунинг учун амалиётда унча кўп бўлмаган *бошқарув* қарорларни ноаниқ шароитда қабул қилишга тўғри келади.

6. Муҳимлиги бўйича бир лаҳзали ва кечиктирилган қарорлар.

Бир лаҳзали қарорлар. Бу тезда бажариладиган қарорлардир. Раҳбарда вазиятни ўйлаб кўришга, фикрлашга вақт етишмаганда қабул қилинадиган қарорлар.

Кечиктирилган қарорлар. Бу ўз вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.

7. Ушбу объектга нисбатан бўлган ташқи ва ички қарорлар.

Ташқи қарорлар – булар юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

Ички қарорлар – бу ушбу тизим ичида қабул қилинадиган қарорлар.

8. Мазмуни ва пайдо бўлиши манбаига қараб – стандарт ва ностандарт қарорлар.

Стандарт қарорлар. Бу қарорни қабул қилиниши процедураси ва қарор тузилмаси ишлаб чиқилган қарорлардир.

Ностандарт қарорлар. Бу ижодий қарорлар. Ҳозир бу қарорлар кўп ишлатилмоқда. Уларга дастурлаштирилмаган қуйидаги қарорлар киради: ташкилотни мақсадини, маҳсулотни яхшилаш йўлларини, бошқарув бўлинма таркибини такомиллаштириш усулларини белгилаш қарорлар.

9. Таъсир соҳаси бўйича. Умумий ва хусусий қарорлар.

Умумий қарорлар. Барча жамоага таъсир кўрсатади. Хусусий қарорлар – битта гуруҳда, битта бригадада ишлатилади.

10. Қарорни қабул қилиш усулига қараб қарорлар. Шахсий, бошқарув ва мажмуавий турларга бўлинади.

Шахсий қарорлар. Ишчининг ўз меҳнат фаолияти тўғрисидаги қарорлар.

Бошқарув қарорлар. Фақат фирма раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

Мажмуавий қарорлар – бу жамоа қарорларидир. Бу ерда муаммони ечиш учун турли соҳа мутахассислари – адлиячилар, социологлар, психологлар, иқтисодчилар, молиячилар ва бошқарувчилар жалб қилинади.

5.3. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни

Агар буюрмаса ҳам ўзгалар қилмоқчи бўлган хизматни сен қилишни тилагил ва бажаргил
Қобуснома.

Юқорида биз қарорлар турларини таснифларини кўриб чиқдик. Энди эса қарор қабул қилиниш таркибини кўриб чиқамиз. У нимадан бошланади? У қандай қабул қилинади? Унинг ниҳоявий натижаси қандай? Бизга маълумки, қарор бу муаммони ечилиш натижасидир. Муаммо ечилишининг **биринчи босқичи**–нима бўлади? Бу муаммоли вазиятни аниқлаш, қарор мақсадини белгилашдир. Бу ерда асосан нима ечилади? Масалан, янги кўрилишга кредит ажратиш – бу муаммоли вазият, чунки унинг ечилиши кўп омилларни талаб қилади: қанча маблағ бериш керак, қандай муҳлатга, качон кредит қайтарилади ва бошқалар. Бу эса муаммо қўйиш демакдир, қарор қабул қилиш жараёнининг биринчи босқичидир.

Иккинчи босқич–муаммоли вазиятни шарт ва имкониятларини аниқлаш. Бу зарурий ахборот билан бўладиган ишдир. Бунга кўрсатма ахборотни аниқлаштириш киради, яъни кредит ажратилиш муҳлатини режалаштириш, меъёрий ахборот–бу амалдаги меъёрларни ўрганиш ва бошқалар.

Бу босқичда масалани ҳуқуқий томонини ўрганиш муҳимдир, бу эса аксарият ҳолларда ҳамма вақт ҳам бажарилавермайди.

Учинчи босқич–қарорни ишлаб чиқиш жараёни. У иккинчи босқич маълумотлари асосида бунёд этилади. Бунга қарор турларини ишлаб чиқиш ва уларни натижаларини баҳолаш киради. Бу босқичга қарорнинг таърифи, уни ҳужжат сифатида расмийлаштириш киради.

Жамоа қарорлари алоҳида қизиқиш уйғотади. Умуман қарорлар қоидага биноан бўлинмалар раҳбарлари томонидан қабул қилинади, аммо баъзи бир ҳолларда у жамоа иши натижаси ҳисобланади. Масалан, ижтимоий-маиший хизмат кўрсатиш соҳасида жамоанинг ижтимоий-иқтисодий дастурини яратиш. Бу ерда муаммони ечиш учун турли билим соҳа мутахассислари, жалб қилинади: адлиячилар, иқтисодчилар, муҳандислар, социологлар, психологлар, физиологлар ва ҳоказолар. Улар ушбу жамоа муаммоларини чуқур ва ҳар томонлама қамраб олиш қобилиятига эгадирлар. Баъзида турли қарор вариантларини аниқлаш махсус эксперт гуруҳига топширилади. Эксперт гуруҳнинг ишини тугаганидан кейин раҳбар уларнинг натижаларини ўрганади ва қарор қабул қилади. Қарор қабул қилишнинг усублари бошқарув амалиётига чуқур кириб бормоқда (мия ҳужуми).

Ташкилий қарорларни амалга оширилиши қуйидаги тадбирларни кўзда тутади:

1. Раҳбар қарорни буйруқ ёки фармойиш билан расмийлаштириши ва илиб қўйиши керак.

2. У ечилиши зарур бўлган масалаларни аниқ тақсимлаши ва бажариш муҳлатларини кўрсатиши лозим.

3. Қийин ҳолатларда раҳбар қарорни тушунтириб, жамоани уни бажаришга сафарбар қилиши керак.

Бажарувчиларга қарор маълум қилингандан кейин уни бажарилишини назорат қилиши ва текшириб бориши керак.

Назоратни ташкил қилишда топшириқни аниқ ифодалаб тақсимлаш зарур. Назоратни самарадорлиги бажарувчиларга асосланган ва аниқ топшириқ бериш ҳисобига эришилади. Назорат самараси топшириқнинг меъёри ва аниқлигига боғлиқ. Кўп корхона ва ташкилотлар қарор, буйруқ ва фармойишларнинг бажарилишини ЭҲМ ёрдамида амалга оширади.

5.4. Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш услублари

Тор этикдан яхшидир юрмоқлик оёқ яланг
Саъдий Шерозий

Қарорнинг энг яхши вариантини танлаш учун мақбул режалаштириш услублари, операцияларни текшириш услуби, тизимли таҳлил, тармоқли бошқарув ва режалаштирши услуби, эвристик ва алгоритм услублари ишлатилади.

1. Мақбул режалаштириш услуби турли ишлаб чиқариш масалаларини ечиш учун иқтисодий-математик услубларини электрон-ҳисоблаш техникасини ишлатади. Мақбул режалаштириш моделларининг катта қисми чизиқли дастурлаш масалаларини ечишда ишлатилади. Чизиқли дастурлашни ишлаб чиқаришда бошқарувда ишлатиладиган вариантлари қуйидагилардир.

1 Ишлаб чиқаришни йириклаштирилган режалаштирилиши. Ишлаб чиқариш умумий харажатларини камайтириш жадвалларини тузиш. Бу жадваллар миқдор фоизлари, меҳнат ресурслари ва заҳира меъёрларини ўрнатилган чекланишларини ҳисобга олиб тузилади.

2 Маҳсулот ассортиментини режалаштириш. Маҳсулотни мақбул ассортиментини аниқлаш, унинг ҳар бир турига ўзининг харажатлари ва ресурсларга бўлган талаб тўғри келади. Масалан, бензин, краска, озиқ-овқат, емларни, ишлаб чиқариш учун керак бўлган компонентлар таркибини аниқлаш.

3 Технологик жараённи бошқарув. Чиқиндиларни энг кам миқдорга келтириш.

4 Янги заводни қулай жойлашадиган майдонини аниқлаш. Бундай жой, транспорт, маҳсулот билан таъминлаш ва сотишга кетган харажатлар билан аниқланади.

2. Операцияларни ўрганиш услублари. Улар ёрдамида миқдорий таҳлилини амалга ошириш мумкин.

Бунга оммавий хизмат кўрсатиш назариясини, математик статистикасини, эҳтимоллар назариясини киритиш мумкин. Уларнинг барчаси қарорни турли вариант қарорларини тузишни ва таққослашга

кераклигини танлаб олишга қаратилган. Оммавий хизмат кўрсатиш назарияси ёрдамида ва хизмат кўрсатиш жараёнини яхши ташкил қилиш ҳисобига ишлаб чиқариш ичида меҳнат унумдорлигини ошириш ва ҳаражатларни камайтириш имкониятларни топиш мумкин.

3. Тизимли таҳлил қарор қабул қилиш жараёнида энг самарали ёрдам кўрсатиш воситаси ҳисобланади. Умумий кўринишда тизимли таҳлилни бошқарув соҳасидаги йирик муаммолар мажмуасини ечиш услубияти деб тавсифлаш мумкин.

Тизимли таҳлил ёрдамида ҳар қандай муаммо бўйича изланиш олиб бориш мумкин, унда фақат миқдор омилларигина ҳисобга олмасдан, балки сифат омили эътиборга олинади.

4. Тармоқли режалаштириш ва бошқарув – ишлаб чиқаришни бошқарувда самарали илмий услубдир. Тармоқли режалаштириш ва бошқарув тармоқли моделини қуришга асосланган. Улар барча ишларни бажариш вақти бўйича боғлашга, ҳар қандай вақтда топшириқ бажаришга таъсир этувчи муҳим ишларни излаб топишга, моддий ва меҳнат ресурсларини тўғри тақсимлашга ва жараённи яхши бошқарувга имкон беради.

5. Эвристик услублар. Ахборот етарли даражада тўла ва аниқ эмас бўлганда, ҳамда эҳтимолли вазиятларда ишлатилади.

6. Алгоритм услублари. Етарли ҳажмдаги ахборотлар бўлганда, иш натижалари аввалдан тузилган алгоритм асосида маълум бўлган ҳолларда ишлатилади.

5.5. Қарор қабул қилиш таваккалчилиги (таваккалчиликка мўлжалланган менежмент)

Қарор қабул қилишдаги таваккалчилик тушунчаси ва турлари.

Қарор қабул қилишдаги таваккалчилик деб нотўғри қарор қабул қилиш ҳавфи тушунилади. Келажак ноаниқлик билан белгиланганлиги туфайли, барча қарорлар таваккалчилик билан боғлангандир.

Хатоларнинг тури бўйича таваккалчилик самарадорликда, даромадда, ҳаражатларда, айланмада ёки тез сотилишда юз бериши мумкин. Пайдо бўлиш жойига қараб таваккалчилик экзогенли ва эндогенли бўлиши мумкин.

Кейинги бўлинишлар таваккалчиликни объекти билан боғлиқ. Улар қуйидагича бўлиши мумкин:

I. Объектига қараб.

A. Умумий таваккалчилик.

B. Махсус таваккалчилик.

II. Қуйидаги омилларни ҳаракатга келишига қараб.

A. Хом ашё таваккалчилиги (сифатли: сонли, муҳлатига қараб).

B. Таваккалчилик дастур, энергия, ходимлар, капиталлар бўйича.

III. Маҳсулот тайёрланишида.

A. Ишлаб чиқаришдаги таваккалчилик (усулларда, сифатсиз маҳсулотда).

B. Изланишлардаги ва тузишдаги таваккалчилик.

C. Сақлашдаги таваккалчилик.

IV. Маҳсулотни баҳолашда.

A. Сотувдаги таваккалчилик.

B. Нархдаги таваккалчилик.

C. Маҳсулотдаги таваккалчилик.

D. Кафолатдаги таваккалчилик.

E. Тўловдаги таваккалчилик.

Калькуляция қилиш бўйича таваккалчилик қуйидаги шаклларга бўлинади:

– Калькуляцияга тушадиган таваккалчилик;

– Калькуляцияга тушмайдиган таваккалчилик;

Суғурта қилиш жиҳатидан таваккалчилик қуйидагиларга бўлинади:

– Суғурталанаётган таваккалчилик;

– Суғурталанмаётган таваккалчилик;

Ушбу таваккалчилик турларига таъсир этиш учун инструментарийлар мавжуд:

1. Таваккални камайтириш.

Сабабни билиш, зарарлар эҳтимолини камайтиришга асосланган таваккалчилик сиёсати.

A. Ахборот аҳволини яхшилаш.

1. Ахборотни қайта ишлаш.

2. Ахборот-илова берилишини яхшилаш.

3. Ахборотни жамлаш.

4. Алоқаларни яхшилаш.

B. Фойда ҳисоби.

1. Эгилувчанлик (ишлаб чиқариш воситалари ва ходимларнинг кўп функционаллиги).

2. Режаларни тартиблаштириш (ахборотни ўзгаришига қараб режаларни тартиблаштириш).

3. Альтернатив режалаштириш.

C. Хато харакатларни камайтириш.

1. Хизматчиларга таваккалчиликни тушунтириш (англаб олишларига яқиндан ёрдам бериш).

2. Хизматчиларни рағбатлантириш.

3. Хизматчиларни саралаб олиш.

4. Ўқитиш орқали билим бериш.

5. Таъминот бўйича вакилни тайинлаш.

D. Техник шакллантириш.

1. Ҳимоя тизими меҳнатни: бахтсиз ҳолатлардан сақлаш, ўт ҳавфидан сақлаш, муваффақиятсизликдан сақлаш, атроф муҳитни ҳимоялаш, маҳсулотни ишончлигини сақлаш. Техника асбобларини шакллантириш.

2. Тизимли қисқартириш (тизимни параллел жойлаш, ишончлиликни охирги чегарасида ишловчи элементларни қисқартириш). Техника асбобларини шакллантириш.

3. Хатоларни кўрсатиш (носозлик пайдо бўлганда сигнал берувчи тизим). Техника асбобларини шакллантириш.

4. Фавқулотдаги ҳолатда тез нолли тизим. Техника асбобларини шакллантириш.

5. Носозликни олдини олиш (носозлик манбасини техник хизмат кўрсатиш, қисмлар алмашуви ёрдамида олдиндан билиб олиш). Техника асбобларини шакллантириш.

А. Таваккалчиликни оқлаш.

1. Таваккалчиликдан келган зарарни чеклаш. Предметли (масалан, ҳуқуқий шакл танлаш, қарама – қарши битимлар) (масалан, кассада унча кўп бўлмаган нақд маблағлар), (омборни бир жойга тўплаш, ишлаб чиқариш жойларини тарқатиб юбориш) вақтинчалик (патент ҳимояси, узоқ муддатли шартномалар) шахсий (консорциумлар корпорациялар).

2. Таваккалчиликни бошқанинг зиммасига юклаш.

А. Таваккалчиликни бегона зиммасига юклаш (масалан, кредиторларга, сотиб олувчиларга).

1. Четдан таъминлаш (зарарни қайтаришда суғурта ҳақидаги шартнома).

Таваккалчиликда зарар ва унинг ҳажми бир-бири билан таққослаш асосида амалга оширилади.

Таваккалчилик таҳлили уни англашдан (кўриб чиқиш, ҳужжатли ва ташкилий таҳлил қилиш, ҳамда қаршиликлар рўйхатини таҳлил қилиш), баҳолашдан (зарар ўлчамини ва эҳтимолини баҳолаш) иборат.

Текшириш саволлари.

1. Қарор ва бошқарув қарори нима?
2. Бошқарув қарорларига қандай ўлчовлар бўйича тасниф бериш мумкин?
3. Менежмент қарорига қандай талаблар қўйилади?
4. Қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни чизмасини беринг.
5. Қарорни технологик жиҳатдан тайёрлаш ва уни амалга ошириш деганда нимани тушунасиз?
6. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнини чизмасини беринг.
7. Бошқарув қарорларининг мақсадга мувофиқ усуллари нимадан иборат бўлади?
8. Менежмент ҳавфи нима?
9. Қарор қабул қилишдаги ҳавфларнинг турлари тўғрисида тушунча беринг?

6-БОБ. Ишлаб чиқариш бошқарувининг ташкилий тузилмалари

Ҳар бир санъат, ҳар бир санъат тизими қоидалар ва шу қоидаларни ҳимоя қилувчи назарий фикрлардан иборат
Дж. С. Милль

6.1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли

Тузилма тизим қурилишининг шакли, тизим унсурларининг муқим ўзаро алоқаларининг яхлитлигидир. Тузилма функционал муносабатларнинг умумий қонунларига бўйсунади.

Органик тузилма – солда хусусиятли бўлиб, кенг ахборот тармоғига эга. Органик тузилма бошқаруви марказлаштирилмаган.

Шундай қилиб, механик тузилма бошқарувнинг қатъий қонунларга бўйсунади. Органик бошқаруви эса эгилувчан, муросали бошқарувдир. Органик бошқарувда қоида ва тавсияномалар кам бўлиб, қарор қабул қилишда қуйи бошқарув халқалар кенг ҳуқуқга эга. Органик бошқарув тузилмада муомилалар дўстона шакл ва услубда кечади. Механик бошқарувда эса муносабатлар буйруқ ва кўрсатмаларга асосланади. Органик бошқарув менежерлари юқори малакага эга бўлади.

Қатиқ ва бўш назорат қилинаётган тузилмаларда раҳбар ва ходимлар ўзларини қандай хис этиб, ҳаракат қилади деган савол ҳам муҳим аҳамият касб этади. Менежмент соҳаларида олиб борилган талқиқотлар қуйидагиларни аниқлади:

Қўл остидаги ходимлар сони ошаверса раҳбар-менежернинг меҳнатдан олаётган қониқиш ошиб боради.

Ҳар бир мураккаб тизим бир-бирига бўйсуниш, кўп сатҳли тамойиллари асосида шаклланади. Бошқарувнинг сифати тузилманинг юқори халқасидан бир ҳил масофада узоқлашган ва тенг ҳуқуқга эга бўлган тизим унсурлари билан белгиланади. Тизим бошқарувнинг функциясини амалга ошириш учун махсус аппарат ташкил этилади. Унинг тузилмаси халқалар ва бошқарувнинг бир-бирига тобе бўлган босқичлар миқдори билан белгиланади.

Бошқарув тузилманинг шакллантирувчи унсурлар алоқасини ва бутун тизим фаолиятини таъминлаши керак. Бу қоида ҳар бир ишлаб чиқариш жамоа, ҳар бир жамият, шу жумладан, оила муносабатларига ҳам таалуқлидир. Бундан ташқари бир-бирига тобелик барча жонзотларга ҳам хосдир. Тўда (пода, гала) бўлиб яшовчи ҳайвонлар тобелик асосида ташкил этилган. Тўда бўлиб ҳаёт кечираётганлиги уларни тирик қолишига кафолат беради ва бу алоқаларни узилиши наслини йўқ бўлиб кетишига олиб келади. Тузилмани бундай шаклланиши, унинг вакиллари ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибга келтиради, истиқомат жойига, овқатга, овга, жинсий алоқага оид тартибни белгилайди.

Бошқарув тизимининг оқилона ташкил этилган тузилмаси унинг самарадорлигини белгилаб беради, яъни бошқарув объектнинг кўп сонли унсурлар алоқалари мустаҳкамлигини ва тизим яхлитлигини таъминлайди. У тизим унсурларини бир бутун ҳолга келтиради. Бошқарув тизим шакли ва ташкилий томонларига, ишни ташкил қилиш усулларига,

мувофиқлаштиришга таъсир қилади, тизим фаолияти натижасини баҳолашга ва қиёслашга имкон беради.

Тузилма бошқарув технологиясига таъсир кўрсатади, ахборотни оқилона тарқатиш, ҳодимларни танлаш ва лавозимига қўйишдаги бошқарув техникаларини ишлатиш билан боғлиқ вазифалар қўяди. Тизимнинг "ички муҳитини" унинг асосий функциялари ёрдамида аниқлаб олса бўлади.

Мураккаб тизимларда бутунлик ўз қисмларининг йиғиндисидан кўп. Бутунлик имконияти унинг қисмлари имкониятларидан кенгроқдир. Машҳур синергия қонуни (грек. Synergos) И.Ансофф томонидан киритилган бўлиб, биргаликда келишилган маънони билдиради. Бу тизим элементларидаги йиғиндиларни ташкил қилувчи унсурлар тизимидан фарқланади. Синергия ўзига хос томонлари 2+2=5 формуласи билан ифодаланади.

Ушбу формулани ишлаб чиқаришга қўлланганда йирик корхонанинг даромади унга қарашли филиаллар даромадларининг йиғиндисидан кўра ортиқчадир.

Биринчи кўришишда антиқа туюлган бу мавхумликни реал ҳаётдаги ишлаб чиқаришга татбиқ этилса катта корхона фаолиятидан олинган даромад йиғиндиси ҳар бир филиалнинг даромад йиғиндиси кўрсаткичидан анча ошиқчадир

Шуни таъкидлаш жоизки, тизим унсурларининг асосий параметрлари маълум бўлганда ҳам бутун тизим хусусияти ҳақида хулоса чиқариш қийин.

Синергия қонунининг амалий қийматини энг аввало катта тизимларнинг ўзига хос хусусиятлари очиб беради. Ўз-ўзини ташкил этиш, чекланган сонли параметрларни аниқлаш, имконият ва буларга таъсир этиш туфайли тизимни бошқарув шу хусусиятларга киради.

Бутунликни қисмларга, тизимни тизим бўлимларига бўлиш деярли эркин кечади. Яқин вақтгача материя асосини атом ташкил этади деган тушунча бор эди, ҳозирда элементар зарра ҳам мураккаб тизимга эга эканлиги аниқ бўлди.

Китоб ўзининг боблари, параграфлари, мавзуларига нисбатан тобелик тузилмани ҳосил қилади. Тузилмадаги хато нафақат бошқарув тизим самарадорлигига, балки бутун тизим ташкилига ҳам путур етказади. Бошқарув масалалари бўйича америкалик маслаҳатчилар ўз ишларининг 75% корхоналар бошқарув тизимидаги камчиликларни бартараф қилиш билан боғлиқлигини таъкидлайдилар

Бошқарув тузилмаларининг кўп турлари мавжуд. Бошқарув ҳақида янги чиққан ҳар бир монография янги ташкилий тузилмаларни ихтиро этади (патриархал, функционал, штаб, матрицли, дивизион, озиқ-овқат тузилмалари бор).

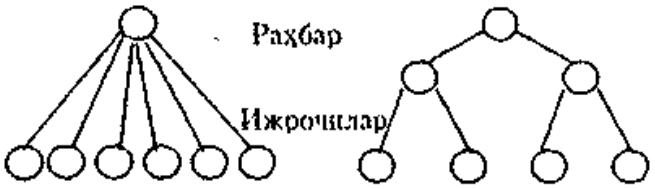
Истиқбол режалар пухта эмаслиги ташкилий схемаларга ишонмаслик кайфиятини юзага келтириб, уларга тез-тез ўзгартиришлар кераклиги долзарб бўлиб қолади.

Бу масалага қатъиян фикр билдирувчилар бор. Менежмет соҳасидаги йирик мутахассис Дон Фуллер шундай дейди: «Тўғрисини айтиш керак,

барча ташкилий схемалар чегараланган бўлиб, баъзилари шунчаки ёлғондир».

Шу билан бирга пухта ўрганиб чиқилмаган тузилмасиз бошқарувни амалга ошириб бўлмайди. Тузилма схемасини тез-тез мувофиқлаштириш муаммоси ҳам яққол кўриниб турибди.

Бир-бирига тобе бўлган тузилма учун ҳеч бўлмаса битта бошқарув ва битта бошқариладиган тизим бўлиши керак. Бир-бирига тобе бўлган тизимларнинг мавжудлиги ташкиллаштиришнинг юқори савиясидан далолат беради.



6-расм. Бошқарувнинг икки услуби.

Ортиқча тузилмалар мавжудлиги ресурсларни мақсадсиз ишлатилишидан далолат беради. Тизимни истиқболлаштириш, унинг морфологик келажагига қаратилган ҳолатлар бундан мустасноди.

Бошқарув атроф муҳит ўзгарганда тизим функциясини бажаришини таъминлаш мақсадида унинг бўлим ва элементларга таъсир этади. Марказлаштирилган буйруқбозлик бошқарувда бошқарув жараёнларининг манбаи ва рағбатлантирувчи асоси бўлиб, бир-бирига тобеликнинг юқори погонасидир.

Содда қилиб айтганда бошқарув икки услубда амалга оширилади: қўл остида ишловчиларни бевосита ёки билвосита бошқарув мумкин.

Бошқарувнинг биринчи услубида (тўғри чизиқли тузилма) ижрочилар бир бошлиққа тобе бўлиб, фақат ундан кўрсатмалар олади. Бу услуб оддий тушунарли ва мантиқлидир. Тузилма бўлимини барча ваколатларга эга бўлган бир киши бошқарув функцияларни шахсан ўзининг зиммасига олади. Унинг чиқарган буйруқларини барча ходимлар бажариши керак Бундай шароитда жамоа самарадорли бўлади. Шуни эсда тутиш керакки, бир-бирига жорий этилаётган тобелик тамойили бир киши қўлида бутун ҳокимликни тўплайди, шу билан бирга раҳбар зиммасига катта жавобгарлик юкланади. Юқорида турувчи бошқарув идораси қуйи корхона раҳбаридан сўроқсиз ушбу корхона ишчиларига буйруқни бажариш ҳақида кўрсатма бериш ҳуқуқига эга эмас.

Раҳбар жамоа фаолиятининг барча томонларига жавобгар бўлиб, бошқарув ишларининг ҳаммасини ўзи бажариши лозим ва шу туфайли баъзида меъёрдан ортиқча ахборот таъсирида бўлиб қолади. Агар ижрочилар кўп бўлиб, улар турли хилдаги ишларни бажараётган бўлса, уларга раҳбарлик қилиш мураккаб бўлади. Тўғри чизиқли тузилма икки сатҳли ташкилотларда ўзини оқлайди.

Тўғри чизиқли бошқарув тузилмаларининг устуворлиги уларнинг оддийлигида, қурилишининг аниқлигида, тузилма элементлари бир-бирига бўлган тобелиги ва масъулиятлигидадир. Шу билан бирга мураккаб

масалаларни ечишда пайдо бўлган қийинчиликлар туфайли уларни қўлланилиши чекланган дир. Бўлинмалар ўртасида юзага келган масалалар тезда ечилади, раҳбарларни иш билан банд қилиниши бир текисда эмаслиги кўзга ташланади.

Таъкидлаш керакки, барча катта тизимлар бир-бирига тобе бўлган тизимлардан иборат эмас. Фан бир сатҳли, барқарор тизимлар борлигини қайт қилган.

Бошқаришнинг иккинчи услуби (функционал тузилма) раҳбар ишини анча енгиллаштиради, чунки у барча ходимлар билан эмас балки ўзининг ўринбосарлари ёрдамида иш олиб боради. Ҳар бир ўринбосар функционал йўналиш бўйича юзага келган ишлаб чиқариш муаммоларни ўз ваколати доирасида малакали хал этиши керак. Бошқаришнинг функционал тузилмасини одатда анъанавий ёки классик деб атайди. Бу тузилма кўп йиллардан бери қўлланилиб, унинг хусусиятлари хар томонлама тадқиқ қилинган.

Кўп тармоқли ишлаб чиқаришда ушбу тузилма жуда катта самара беради. Ишлаб чиқаришда анъанага кўра режалаштириш, тезкор бошқариш, таъминот, хисоблаш, маркетинг функционал блоклари мавжуд. Амалда турли хилдаги гибридли функционал тузилмалар қўлланилади. Бу дихотомияда бир-бирига тобе бўлган элементлар жуфтликларга бўлинган бўлади.

Бошқариш функционал тузилмалари ўзининг мантиқлиги ва оддийлигига қарамасдан қатор жиддий камчиликларга эга. Мутахассислар қабул қилган қарорларини мувофиқлаштириш жуда қийин, чунки уларнинг ҳар бири ўз вазифаларини устивор деб билади ва шу туфайли тузилманинг энг асосий камчилиги сақланиб қолади, яъни тезкор қарорларнинг аксариятини энг юқори лавозимдаги бошлиқ қабул қилишга мажбур бўлади. Тажриба шуни кўрсатадики, функционал тузилмани корхона чекланган номенклатурадаги маҳсулот чиқаришда ва ташқи муҳити барқарор бўлганда қўллаш мақсадга мувофиқдир.

6.2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалар турини танлашда белгиловчи омиллар

Ўсиш мураккабликка олиб келади,
мураккаблик йўлнинг оҳиридир
Паркинсоннинг 3-қонуни

Ташкилий тузилмаларнинг бошқаришдаги муҳим ва белгиловчи роли 80-йилларда халқ хўжалиги бошқаришининг аянчли тажрибасида кўриш мумкин. Марказлаштириш шароитда ишлаб чиқаришнинг кенгайтирилиши бошқарув идораларини ривожлантиришини, уларнинг тузилмаларини мураккаблаштиришини талаб қилар эди. Бу эса таркибий элементларини кўпайишига олиб келар эди. Функциялар бўлиниб, саноат вазирлари, бошқарма, бўлинмалар сони ортиб кетди.

80- йиллар ўрталарида собиқ Иттифоқда бошқариш аппарати 18 млн. кишига етди. Давлат тизими ўз самарасини йўқотган эди, қўшиб ёзиш, порахўрлик кенг ривожланиб кетди. Ҳозирги вақтда иқтисодиёт тузилма

ва унинг бошқариш тизими уч халқадан иборат: давлат бошқаруви – корпорациялар ва тармоқли хиссадорлик жамиятлар – ўрта ва кичик корхоналар.

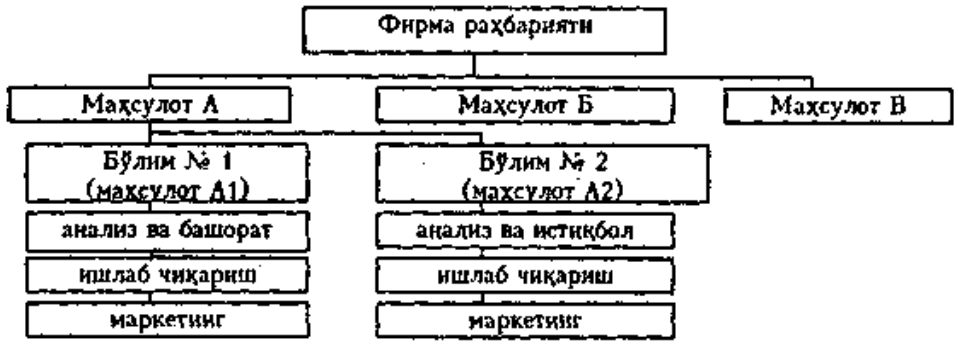
Истиқболли таҳлил ва режалаштириш, тадқиқот дастур ва илмий-технологик ихтироларни ривожлантириш, патент-лицензия тадбирларларни амалга ошириш, турли хил ахборотни йиғиш ва қайта ишлаш, маркетинг ва сотиш тадқиқотларни уюштириш учун корпорациялар кучли бошқарув тузилмалар яратишга мажбурдирлар. Бошқа давлатларда ўзларининг тармоқ фирмаларини ташкил қилаётган трансмиллий корпорациялар бошқариш қарорларининг самарадорлигига тегишли чуқур тадқиқотлар олиб бормоқда.

Ташкилий тузилма назариясида бизнесининг янги фалсафаси ривожланмоқда. Бу фалсафанинг моҳияти «оз бўлсин-у соз бўлсин» дан иборат. Ушбу қарашлар тарафдорлари кичик бизнес катта, йирик корхоналарга қараганда эгилувчан, тезкор хусусиятига эга. Энг асосийси кичик бизнес доимо самара беради. Кичик фирмалар янги инновацияларга тез ўз муносабатини билдириб, ишлаб чиқариш ва бозорга тезроқ янги маҳсулотларни киритади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, катта бўлмаган фирмалар (500 гача бўлган ишчилар) ўрта компанияларга (1000 гача бўлган ишчилар) нисбатан 4 марта ошиқ, катта корхоналарга (10 мингдан ортиқ ишчилари бўлган) нисбатан 24 марта кўп янги маҳсулотлар ишлаб чиқарган.

Корхонанинг бошқарув тузилма турини танлаш ҳозирги корхона, фирмалар учун долзарб муаммога айланди. Ишлаб чиқаришдаги аксарият муваффақиятсизлик, биринчи навбатда, бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг такомиллашмаганидадир.

Иш билармонликнинг бошланишида бу муаммога ҳеч ким эътибор бермаган эди. Чунки ташкил бўлаётган фирмаларда ходимлар оз бўлиб, уларни бошқариш осон кечарди.

Табиийки, уша даврда «текис» тузилма кенг тарқалган бўлиб, бунда раҳбар қўл остидаги ходимлар билан бевосита иш олиб борар эди. Энг оддий икки босқичли сатҳли, вертикал тузилмада ҳозир ҳам ахборот унча кўп ўзгармайди, чунки ахборот етиб борувчи каналлар қисқа бўлиб, бошқаришнинг бир сатҳидан иккинчи сатҳига ўтиш ахборот учун тез амалга ошади.



17-расм. Бошқарувнинг маҳсулот тизими.

Корхоналарнинг такомиллашуви янги тузилма қарорларини қабул қилишга ундайди. Функционал тузилмадан бошқа тузилмага, масалан, дивизион тузилмага ўтилади. Дивизион (division сўзи инглизча бўлиб «бўлинма» маънони англатади) тузилма бир неча функционал тузилмаларни бирлаштиради.

Дивизион бошқарув тузилмали корхоналар стратегик қарорларни умум ташкилий сатҳда (молияни бошқариш, маркетинг, капитал қуйилиши ва бошқ.) қабул қилади. Лекин уларнинг функционал, яъни тармоқ бўлинмалари етарли даражада автоном бўлиб, ўзларининг режа ишларини, инвестицион фаолиятини, кадрлар сиёсатини мустақил равишда олиб борадилар. Бу ҳолда бошқарув ходимлар сони кўпайиб, баъзида ишловчиларнинг умумий сонидан 25-30% ни ташкил қилади. Шунга яраша уларни таъминлаш харажати ҳам ошиб боради. «Тепа» билан тармоқ бўлинмаларнинг мақсад ва вазифалари ҳамиша хам бир-бирига мос тушавермайди.

Дивизион бошқарув тузилма бизнеснинг турли соҳаларида операция олиб борувчи ташкилотларда муваффақиятли қўлланиб, кенг географик ҳудудларни қамраб олди. Диверсификациянинг юқорилигида йирик корпорациялар дивизион тузилманинг маҳсулот турини қўллайдилар. Бу ерда бошқарув асосий чиқарилаётган маҳсулот бўйича олиб борилади.

Бу тузилмада бошқарув функцияси ишлаб чиқариш ва товарни сотиш учун жавоб берувчи раҳбарга юклатилади. Йирик корпорация ичида маҳсулот чиқарадиган кичик ихтисослашган фирма юзага келади.

Ривожланган йирик компанияларнинг устунлиги ва катта бўлмаган фирмаларнинг тезкор, ҳаракатчан бошқарувини ўз ичига олган бошқаришнинг матрицали тизими. халқаро компаниялар орасида кенг тарқалган.

Матрицали тизимда корхона мустақил бўлган холда функционал ва ҳудудий жиҳатдан икки тамонга бўйсунади.

Бари бир, уч поғонали бошқарув тузилма кенг тарқалган бўлиб, бу услуб асосида кичик ва ўрта корхоналарнинг аксарияти ташкил топган. Тобелик поғонаси канча юқори бўлса ходимлар шунча муҳим ва масъулиятли вазифаларни бажаришга тўғри келади. Юқори поғонадаги ходимлар асосан стратегик вазифалар тузади, иккинчи поғонадагилар таҳлил қилади, пастки поғоналардагилар тезкор масалаларни ечадилар. Ҳаракатдаги ташкилий тузилмаларнинг таҳлили ва такомиллашуви турли хил услублар билан амалга оширилиб, уларнинг ўртасида энг оддийлари анология услуби (бир хил ишлаб чиқариш тузилмалари ўрганилади), экспертли баҳолаш услуби (корхона бошқарув тузилмаларининг такомиллаштирилиши тузилмада пайдо бўлган муаммолар тажрибали маслахатчилар таҳлили ва ёндош ёки ўхшаш вазифаларни бажарувчи корхоналар бошқаришнинг илғор тизимларини ўрганиш асосида бажарилади) ва мақсадларни тузилмалаштириш услубидир (бунда корхонанинг стратегик вазифаларига биноан бошқарув тузилма ишлаб чиқилади).

Ташкилий иқтисодиёт-математик моделлаштириш услуби анча малакали бўлиб, уни амалга оширилиши мураккаброқдир. Бу услуб

самарали бошқарув мезонлари, ҳаракати ва чекланиш тизими шароитида корхонанинг асосий функцияларининг алгоритмларини ишлаб чиқаришга асосланган. Ушбу услуб математик шакллантириш услубини кенг қўллайди. Бу эса ҳисоблаш машиналар ёрдамида компьютер дастурлашга ва ташкилий тузилмалар вариантларини осон таҳлил қилишга имкон туғдиради.

Йирик компания ва фирмалар фаолиятини таҳлили уларнинг ташкилий тузилмалари доимо ривожланиб боришини кўрсатади. Баъзи бир фирмалар ҳар йили ўз бошқарив тузилмаларини ўзгартириб туради, чунки савдо ҳажми ўзгариб, фаолиятнинг янги тармоқлари шаклланиб туради.

Ҳаракатдаги корхоналар турли хилдаги ташкилий-ҳуқуқий тузилмаларга эга. Агар корхона фуқаронинг хуқуқий шахсий мулки бўлса, унда ушбу корхонанинг мулки шу фуқаронинг мулкидан ёки даромадидан шаклланади.

Ҳамкор хўжалик фаолиятини амалга ошириш мақсадида тузилиб ва таъсисчилар маблағлари ҳисобига шаклланган низом жамғармасига эга бўлган юридик шахс бирлашмалари масъулияти чекланган корхона деб аталади.

Пай эгаси ҳиссадорлар мажлисига қатнашиш хуқуқига эга бўлиб, дивидент олишга, компания тугатилишида эса маълум бир қисмини олиш хуқуқига эгадир.

Ҳиссадорлик жамиятининг бошқарилиши юридик шахсга нечта акция берилса шунча овоз бериш хуқуқига эга бўлган асосида яъни «битта акция – битта овоз» тамойилига мувофиқ амалга оширилади. Ёпиқ хиссадорлик жамиятининг Низоми бўйича акцияларнинг жамиятга аъзо бўлмаган шахсларга ва очиқ савдода сотиш ман этилади. Умумий ҳолатда акциялар бир одамдан бошқасига ўтаверади ва фонд биржасида котировка кучига эгадир. Очиқ турдаги хиссадорлик жамиятининг капитали очиқ савдога чиқарилади. Маҳсус қарорлар асосида ҳиссадорлик жамиятининг мулки ва масъулияти, шахсларнинг мулки ва масъулиятидан ажратилиши мумкин. Бундай ҳолатда корпорация мустақил юридик шахс сифатида фаолият кўрсатади. Ҳиссадорлик жамиятининг Низомида низом капиталининг хажми кўрсатилиб, низомга мувофиқ акциялар чиқарилиб уларнинг нарҳлари белгиланади. Ҳар бир молия йилининг оҳирида ҳиссадорлик жамият ўзининг асосий фаолият йўналиши бўйича йиллик ҳисоботини (компания баланси, бошқарма ҳисоботи, даромад ва зарар ва бошқ.) эълон қилиши шарт. Ҳиссадорлик жамиятида иштирок этишнинг энг қулайлиги хиссадор хўжалик иши билан шуғулланмайди ва жамият мажбуриятлари учун жавоб бермайди.

Кейинги вақтда Ўзбекистонда саноат ҳолдинглар кенг ташкил қилинмоқда. Ишлаб чиқаришнинг тармоқдаги корхоналар учун, улар хўжалик ва ҳуқуқий мустақиллигини сақланган ҳолда, қўшима фаолият назорат ишларини ва умумий стратегик режалаштириш масалаларини ечиш анча осон кечади.

Ҳолдинглар ишлаб чиқариш масалалари билан бевосита шуғулланмайди, лекин ўз номидан шартнома ва контрактлар тузиши

мумкин, бу эса халқаро бозорга чиқиш учун жуда қулайдир. Ҳолдинг компанияларнинг ташкиллаштиришнинг энг тарқалган услуби саноат фирмаларнинг назорат акция пакетлари ва бошқа қиммат баҳо қоғозларига эга бўлишдир. Назорат акция пакет эгаси ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш, ҳолдинг маҳсулотларини сотиш имкониятига эга бўлади.

Йирик концерн, транс миллий корхона тармоқларидан тортиб турли мамлакатларда жойлашган оффшор ҳудудларининг тузилмаси хилма-хилдир. Оффшор ҳудудлар одатга кўра кичик мамлакатларда ташкил этилади. Бу мамлакатларнинг мақсади чет эл инвестициясини қўлга киритиш, инвесторлага солиқ имтиёзи бериб даромад олишдир. Чет эл фирмалари оффшор ҳудудида ҳеч қандай фаолият олиб бормайди.

Тизимни бошқарув ташкилий тузилма унинг элементлари ўртасидаги функционал муносабатларни белгилайди, мажбурият тақсимланишини, бир-бирига тобелигини ва масъулиятлигини, ихтисосини шакллантиради. Корхона тузилмасини бир-бирига тобелик босқичлари қанча кам бўлса, у шунча тез ва осон кечиши ва ташқи муҳит ўзгаришига мослаша олади. Лекин бу ҳолда раҳбар масъулияти ошиб, ижрочилар малака савияси жуда юқори бўлиши шарт.

Қандайдир муҳим белги бўйича таснифлаш ҳамиша шартли бўлиб, у тадқиқ этадиган бошқарув тузилмани умумийлигини белгиловчи муайян белгига асосланади. Шу билан бирга ташкилий тузилма жавоб берадиган қатор талабларни белгилаб олиши мумкин:

—корхонанинг бошқарув тузилмаси асосий ишлаб чиқариш ва ташкилий мақсадларга эришишни таъминлаши керак;

—тузилма унсурлари, илмий-техник, бошқарув ходимларнинг бир бири билан ҳамкорлигини таъминлаши керак;

—ташқи муҳит ўзгаришига ўз муносабатини аниқлаб олиши шарт.

Ҳар бир корхонада расмий тузилмадан ташқари шахслараро норасмий тузилмали алоқа мавжудлигини ҳисобга олиши керак. Ходимлар ўз мавқеига тенг бўлган ходимлар билан алоқа боғлайдилар. Бундай горизонтал тузилмада юрувчи ахборот ўзига хослиги билан ажралиб туради. Бу ахборот ишонарлироқ ва тезкор хусусиятга эга бўлиб, ҳаққонийлигини текшириш имкони йўқдир.

Горизонтал алоқалар ёрдамида мураккаб ишлаб чиқариш масалалари тезроқ ҳал этилади. Шу билан бирга миш-мишлар ҳам тез тарқалади.

Психологлар горизонтал тузилма фойдасига яхши далиллар келтирмоқда: пирамидал тузилмалар кичик блоклардан ташкил этилиб, мулоқатга бўлган талабни тўлалигича қондира олмайди. Горизонтал тузилмаларга хос бўлган бир хил тартибдаги катта жамоалар одамларга руҳан ёрдам бериб, қўрқувдан ҳоли қилади, уларга фикр алмашув, ўз ҳаётини ўзгалар ҳаётига қиёслашига имкон туғдиради.

Кичик жамоаларда асосий стратегик мақсад арзимайдиган майда вазифалар билан алмаштирилиш ҳавфи бўлиши мумкин.

Ташкилий тузилма турини асосли равишда танлаш қатор омилларни ҳар томонлама таҳлилига боғлиқдир: корхона тузилмаси, ривожланишини таҳлили учун компьютер техникасини ишлатиш имкониятлари, бажарилаётган иш ҳажми ва ниҳоят, бошқарув ходимларини ишлаб

чиқариш тажрибаси. Ташкилий тузилма танлашнинг энг оддий ва тез-тез қўлланиладиган услуби – ўзига ўхшаш муваффақиятли ривожланаётган корхона тузилмаларини ўрганиб чиқишдир. Бошқа услуб профессионал маслаҳатчи ва экспертлар таклифи асосида амалга оширилади. Мақсадларни тузилмалаштириш ва ташкилий моделлаштириш услуби камроқ ишлатилади.

Ҳар қандай энг такомиллашган тузилма ҳам вақти келганда такомилланиши ва ўзгарилиши керак. Бошқарув идоралари бундай ўзгаришларни қанча олдиндан сезса, тизимни бошқарув шунча енгил кечади, таназзул ҳавфини олди олинган бўлади Янги ташкилий муносабат ва тегишли бошқарув тузилмаларини янгиланиш сабаби бошқарув тизимнинг элементлар ўртасидаги функцияларни ўсиши ва қайта тақсимланиши, тузилманинг эскириши ва илмий техниканинг ривожланишидадир.

Бироқ аксарият тузилма ўзгаришлар ходимлар томонидан қаршиликка учрамоқда. Бундай шароитда корхона раҳбарлари фаол иштирок этса ўзгаришлар муваффақиятли амалга ошади. Энг асосий тузилма ўзгаришининг кераклиги ҳаммага аён бўлиб, ҳар бир киритилаётган ўзгариш асосланган бўлиши шарт. Корхона раҳбарлари ишдаги камчиликларга, фаолият маромини ўзгариб туришига руҳан тайёр бўлишлари керак.

Илғор чет эл фирмаларининг тажрибаси шуни кўрсатадики, тор функцияли мухандислик меҳнати мустақил бошқарув қарор қабул қилувчи ижодий меҳнат билан алмаштирилмоқда.

Тузилманинг пастки халқалари бошқарув жараёнига кенгроқ жалб қилинмоқда, юқори лавозимли ходимлар муҳим стратегик масалалар билан шуғулланиш билан банд бўлиб қолмоқда. Бошқарув меҳнат моҳиятидаги бундай ўзгаришлар мураккаб бир-бирига тобе бўлган тузилмаларни соддалаштиришни талаб қилади. Шу ерда машҳур менежер Ли Якокка тажрибасини эслаш кифоядир. У «Крайсер» корпорациясининг бошқарув тузилмасини соддалаштирди, яъни ўрта халқа бошқарув аппарат сонини 40% га қисқартирди.

Афсус билан айтиш мумкинки, давлат бошқарув тузилмаларини такомиллаштирилиши аксарият ҳолда субъектив омиллар таъсирида баъзи шахс, давлат вазирларининг буйруғи билан амалга оширилмоқда. Давлат хизмат бошқарув аппарат сонини қисқартиришга уринишда бўлимларнинг баъзи функцияларнинг самарадорлиги пасаяди, бу эса бошқарувнинг янги тузилмаларини шакллантиришга олиб келади.

Ҳаракатдаги ташкилий тузилмаларнинг ўзига хослиги, тури, функционал вазифалари қабул қилинган бошқарув стратегияга боғлиқдир. Қабул қилинган стратегик қарор ҳамиша «Ташкилий тузилма янги вазифаларга мос кела оладими?» деган савол туғдиради. Ташкилий тузилмаларнинг асосий сифат мезони бўлиб якуний ижтимоий-иқтисодий, баъзида психологик натижа хизмат қилади.

6.3. Бошқарув тизимидаги кадрлар ва уларнинг таснифи.

Синалмаган дўст-чақилмаган ёнғоқ.
Ўзбек халқ мақоли.

Умуман кадр деганда турли соҳадаги фан ва техника мутахассислари, шу жумладан, бажараётган иши махсус касб тайёргарлигини талаб қиладиган малакали ишчилар тушунилади. Малакали ишчилар -- бу одатда ўрта махсус ўқув юртларини, ҳунар-техника ўқув коллежларни битирган ёшлардир.

Бошқарув кадрлари деганда касб фаолияти тўла ишлаб чиқариш бошқарув вазифасини бажариш билан боғлиқ хизматчилар тушунилади. Ҳозирги вақтда, бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар аҳамияти ортиб бормоқда. Бу биринчи навбатда бошқарувни демократизациялаш билан боғлиқ бўлса, бошқа томондан турли ташкилий – ҳуқуқий бошқарув шаклига ўтиш, янги турдаги раҳбар – мутахассисни тарбиялаш билан ва инсоният, меҳнаткашларни ижтимоий талабини тушуниб етиш билан боғлиқдир.

Бошқарув кадрлари тушунчаси билан кадрлар сиёсати ва кадрлар билан ишлаш каби иккита тушунча боғлиқдир. Кадрлар сиёсати — бу узоқ даврга мўлжалланган бўлиб, керакли ишбилармонлик, касб ва шахсият сифатига эга юқори малакали бошқарув кадрларни тарбиялаш тушунилади. Кадр сиёсатининг мақсади корхона фирмада кадрларни тайёрлаш, ва қайта тайёрлашни узоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишдан иборатдир. Масалан, ҳозирги вақтда кичик бизнесга доим янгидан-янги ёш эркак ва аёллар талаб қилинади. Тўхтовсиз ўзини-ўзи ўқитиш ва билимини такомиллаштириш, айниқса менежмент, маркетинг, банк иши учун жуда керак.

Кадрлар сиёсати стратегия ва тактикага эга. Кадрлар стратегияси – маълум тарихий тараққиёт босқичида жамиятнинг асосий мақсад, вазифасини аниқлайди.

Кадрлар ишининг тактикаси деб кадрлар билан олиб бориладиган ишга айтилади. Бу ерда ҳозирги шароитда кадрлар сиёсатини маълум тартибда амалга ошириш қоидалари кўзда тутилади. Бу кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш, таълим бериш, бошқарув кадрларни ишлатиш ва қайта тайёрлаш демакдир.

Кадрлар билан бўладиган ишнинг самарадорлиги тизимли ёндашувга асосланмоғи керак. Кадрлар билан ишлаш тизимини бошқарув ходимлари билан ишлашининг шакли, усули, йўналиши ва ўлчовлар бирлашмаси ташкил қилади. Кадрлар билан олиб бориладиган иш кадрларни танлаш, жой-жойинга қўйиш, бир жойдан иккинчисига ўтказиш ва уларни юқори лавозимларга кўтариш, ишларини режалаштиришни ташкил қилиш ва раҳбарлик қилиш ишларини ўз ичига олади.

Агар кадрлар ишини гўёки бошқарув тизими деб қарасак, унда ушбу тизим субъекти бўлиб, катта доирадаги одамлар ва махсус бўлимлар ҳисобланади. Корхона ва фирмаларда булар: бош директор, директор, уни кадрлар бўйича ўринбосарлари, кадрлар бўлими, техник ўқитиш бўлимидан ташкил топади.

Республикада юқори сатҳда олий кадрлар ишига Давлат меҳнат ва ижтимоий масалалар қўмитаси, штат бошқаруви, молия вазирлигининг ходимлар бошқармаси, республика вазирликларда кадрлар бошқармаси жавоб берадилар.

Кадрлар иши тизимида бошқарув объекти бўлиб ишга тайинланган, янги бошқарув хизматчилари, халқ хўжалигида бошқарув вазифасини бажарувчи одамлар ҳисобланадилар.

Кадрлар иши, уни усули сезиларли даражада ким билан иш олиб борилишига боғлиқ. Шу маънода бошқарув кадрлар бир қатор белгиларга қараб таснифланади.

6.4. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш

Ҳалол ишга мардларча айшингни сур, ўзи ишламай, еса, номард эрур
Саъдий Шерозий

Кадрлар билан ишлашнинг муҳим жиҳати — бошқарув кадрларининг фаолиятини баҳолашдир. Буйдай баҳолаш: кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллаштиришдир. Бу уларни вазифаси бўйича юқори поғонага кўтариш ва, ниҳоят, бошқарув ходимларини малакасини ошириш учун зарурдир.

Бошқарув кадрларига қандай турдаги баҳолашлар қўлланишини кўриб чиқамиз:

1. **Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш** — унинг барча вазифаларини қамраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаб баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш ходимнинг ёки раҳбарнинг самарали меҳнатини бевосита ташкил қилувчи шахсий сифатларни қўшилишидан келиб чиқади. Бу сифатлар қуйидагилардир:

а) умум-ижтимоий: меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, ўз ишини яхши режалаб олиш қобилияти, ишда интизомлилик;

б) шахсий сифатлар: хотира, фаҳм-фаросатлилик, этика меъёрларига амал қилиш;

в) касбий сифатлар: концептуал фикр юритиш, ривожланган интуиция, тадбиркорлик, ишчанлик, касбий билимдонлик.

2. **Локал баҳоланиш.** Баҳолаш бирор бир функция ёки унинг бир қисмининг бажариш натижалари асосида амалга оширилади. Масалан, директор фаолияти бир неча функцияларни ўз ичига олади. Уларнинг ичида корхона ишчиларининг шикоят ва таклифларини кўриб чиқиш функцияси ҳам бор. У ушбу функцияни яхши бажараяптими ёки йўқми? Функциянинг бажарилиши қуйидаги ўлчамлар билан баҳолаш мумкин:

1. Шикоятларни кўриб чиқиш муддати (агар у буни тез бажарса, демак яхши ишлайди).

2. У шикоятларга қандай жавоб беради (ижобий жавоб берадими ёки рад қиладими?).

3. Рад жавобдан кейин ишчилар юқори ташкилотларга шикоят билан мурожаат қилиш ёки қилмаслиги.

4. Жавобини шакли (жавоб дағал шаклдами ёки мулойим шаклдами?).

Ушбу ўлчамлар одамлар билан ишлай олишининг умумий кўринишини беради. Бу каби тавсиф унинг мажмуавий тавсифларининг бир қисми ҳисобланади. Шундай қилиб локал тавсиф — ходим ўз вазифаларини қандай бажарганлигига бериладиган тавсифдир.

3. **Давомли баҳолаш**. Мутахассиснинг узоқ муддатли меҳнат фаолиятига *боҳо берилади*. Бу *баҳолаш хизматчини* ўтган ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асослангандир. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4. **Экспрессив баҳолаш** («экспрессив» сўзи тез ифода этиш маъносини билдиради) фақат жорий фаолиятга берилади. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва қандай ишлашини таҳлил қилади. Эмоционалликнинг объектив баҳолашга бўлган таъсирини жамоа баҳоси бартараф этади. Масалан, меҳнат жамоаларининг мажлисида мулоҳазаларда иштирок этган одамнинг сифатига баҳо берилади. Бу каби баҳолаш баъзи бир ҳолатларда мос келиши ёки келмаслиги мумкин.

Кадрларни аттестациядан ўтказиш баҳолашнинг алоҳида туридир.

Аттестациянинг асосий мақсади — хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини қидириш керак бўлади. Шундай қилиб, аттестацияни унинг меҳнат фаолиятига берилган объектив баҳо, деб билиш мумкин. Бир қатор ҳолатларда унинг касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатидан унга энг юқори разряд берилиши, юқори ойлик маоши тайинланиши мумкин.

Одатда аттестацияни директор тайинланган махсус аттестация комиссияси ўтказади. Унинг таркибига бўлим бошлиқлари, жамоа ташкилотларининг вакиллари, мутахассислар ва бошқалар киради. Ҳозирги вақтда аттестация икки босқичда ўтказилади. Биринчи босқич — меҳнат жамоаси аттестация қилади, иккинчи босқичда аттестацияни махсус комиссия ўтказади.

Аттестацияни 3—5 йилда бир марта ўтказилиши мўлжалланади. Ундан фақат мухандис-техник ходимлар, мутахассислар, қуйи бўғин раҳбарлари ўтказилади. Аттестациянинг мазмуни уни ўтказиш усули ва шакли тармоқ, ишлаб чиқариш бошқарув бўлинмаларининг хусусиятига, ихтисослик турига, ишчилар касбига қараб турли-туман бўлади.

Хар қандай аттестация (унинг ҳар қандай шакли) ўз ичига қуйидаги ўлчов усулларини олади:

1. Аттестациядан ўтувчи қандай иш бажаради.
2. Ўтган даврдаги ишининг сифати.
3. Ишга муносабати.
4. Меҳнат интизомига риоя қилиши.
5. Жамоа фаолияти натижасига хизматчининг қўшган улуши.

6.5. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш

Одами эрсанг демагил одами ониким
йўқ халқ ғамидин ғами.
Алишер Навоий

Кадрлар ишида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш — марказий масала ҳисобланади.

Кадрларни танлаш — бу одамлар, раҳбарлар ва мутахассисларни ўрганиш жараёни бўлиб, ундан мақсад уларни функционал мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир. Масалан, корхонанинг режа-иқтисод бўлими вазифаси бўш. Директор ва кадрлар бўлимининг бошлиғи ушбу раҳбарлик лавозимига мутахассис қабул қила туриб, унинг касби, ишчанлик сифатларини, шахсий тавсифини ўрганиб чиқишлари зарур. Ушбу сифатлар унинг лавозимига қўйиладиган талабларга жавоб бера олишини текширив кўрадилар.

Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги учта йўналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича кўтариш, бўш лавозимларга тайинлаш).
2. Хизматчиларни ташқаридан ёллаш ёки сайлов орқали вазифага қўйиш.
3. Кадрлар заҳирасини махсус тайёрлаш.

Кадрларни жой-жойига қўйиш — бу бошқарув аппаратидаги мавжуд кадрларни унинг ичида тақсимлашдир. Табиийки, имкон борича кадрларни тўғри тақсимлаш зарур.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ўзига яраша мураккаб масала, чунки биринчи навбатда янги вазифага тайинлашда кўп омиллар айниқса, раҳбарлик вазифасига тайинлашда ҳисобга олиниши керак.

Биринчи гуруҳ — умумижтимоий сифатлар:
• Раҳбар ва мутахассисни маънавий сифати — бу инсонда мужассамланган сифат бўлиб, унда у тараққиёт топиб бориши керак.
• Ижтимоий-психологик сифатлар — бу инсонни жамият учун фойдали бўлган сифатларидир.
• Табиий-генетик сифат (ген сўздан келиб чиққан ҳолда) инсонга табиат томонидан мужассамланган сифатни билдиради.
Иккинчи гуруҳ — *касбий сифатлар* — улар ўз моҳияти билан раҳбар ва мутахассисни касбий билимларини аниқлайди, чунки, биринчидан, инсонни лавозимга тайинланиши бўлса, иккинчидан, у қандай билимларга эга бўлмоқи кераклигидир.
Касб сифатлари:
• Маънавий-иродали сифатлар. Бу инсонни ақлий сифати, тараққиёти, фикр юритишининг тизимлилиги ва ҳоказо.
• Ташкилотчилик сифати — бу инсонга ташкилотчилик қилиш учун зарур бўлган сифатлардан биридир.
• Педагогик сифатлар — уларни асосини раҳбарнинг яхши тарбиячи бўлиши ташкил этади.

Масаланинг бу томонини раҳбар шахсининг сифат модели мисолида кўриб чиқамиз (тартиб модели жадвалига қаранг).

Жадвалда икки гуруҳ сифат номи келтирилган, улар раҳбар ва мутахассисга мансубдир. Булар умумижтимоий ва касбий сифатлардир.

Биз раҳбар, мутахассисларнинг сифатларини кўриб чиқдик. Уни қуйидаги умумий тавсифлар билан тўлдириш мумкин: одамлар билан ишлашдаги тажрибаси, олий маълумот ҳажмидаги махсус билимлари, ишлаб чиқаришни бошқарувдаги тажрибаси ва ҳоказолар.

Шундай қилиб, биз томондан келтирилган сифатларни ҳисобга олмаганда яхши раҳбарни танлаш мураккаб ишдир, чунки битта одамда сифатларнинг ҳаммаси мужассамланган бўлиши мумкин эмас, шунинг учун раҳбарликка номзодни унинг асосий белгиларига асосланиб танлашга тўғри келади. Бунда қийинчиликлар бўлиши мумкин, чунки шу кунгача раҳбарни танлаш учун ўлчамлар тизими ишлаб чиқилмаган.

Мутахассис ва раҳбарларни танлаш муаммоси номзодни ушбу лавозимни эгаллаш учун реал имкониятларини баҳолаш билан боғлиқдир. Питер қонунига биноан: «Хар бир ташкилотда ҳар қайси одам хизмат зинасида ўзининг ҳуқуқ доирасини билмаслик даражасигача кўтарилишга ҳаракат қилади». Қонун муаллифининг ўзи Лоуренс Питер буни шундай изоҳлайди: «Кўп хизматчилар баъзи бир вақтларда хизматнинг қуйи сатҳдан янада юқорироқ сатҳга кўтарилиши мумкин. Уларнинг фикри бўйича вазифаларни юқори табақада бажара олиши кейинги зинага кўтарилишга йўл очиб бериш мумкин. Ҳамма одам ҳам энг юқори раҳбарлик лавозимгача кўтарила олиш қобилиятига эга бўлолмайди. Яхши иқтисодчи ҳамма вақт ҳам бўлим бошлиғи бўла олмагани каби, яхши бўлим бошлиғи ҳам корхона директори бўла олмайди, чунки унга бунинг учун билими, дунёқараши, қобилияти етишмайди».

Яна бир кадрлар иши билан боғлиқ масалани кўриб чиқамиз — бу бошқарув ходимларнинг заҳирасини олдиндан тайёрлаш.

Кадрлар ишининг моҳияти — бу кадрлар заҳирасини тайёрлаш ва ўқитишдир. Кадрлар заҳираси турли лавозимларга мўлжалланган шахсларни ўз ичига олади. Бунга бўлим бошлиқлари, уларнинг ўринбосарлари ва бошқа мутахассислар киради. Ҳар бир лавозим бошқасидан ўзининг фаолият объекти ва иш тавсифи билан фарқланади.

Кадрлар заҳирасини тайёрлашнинг етакчи тараққиёт топган давлатлардаги аҳамиятини қуйидаги мисол бўйича кўриш мумкин. Қандайдир фирма ўз директорларини бир вақтда икки ойга таътилга жўнатиб юборди. Шу вақтда уларнинг ўринларини заҳирадаги ўринбосарлари эгаллади.

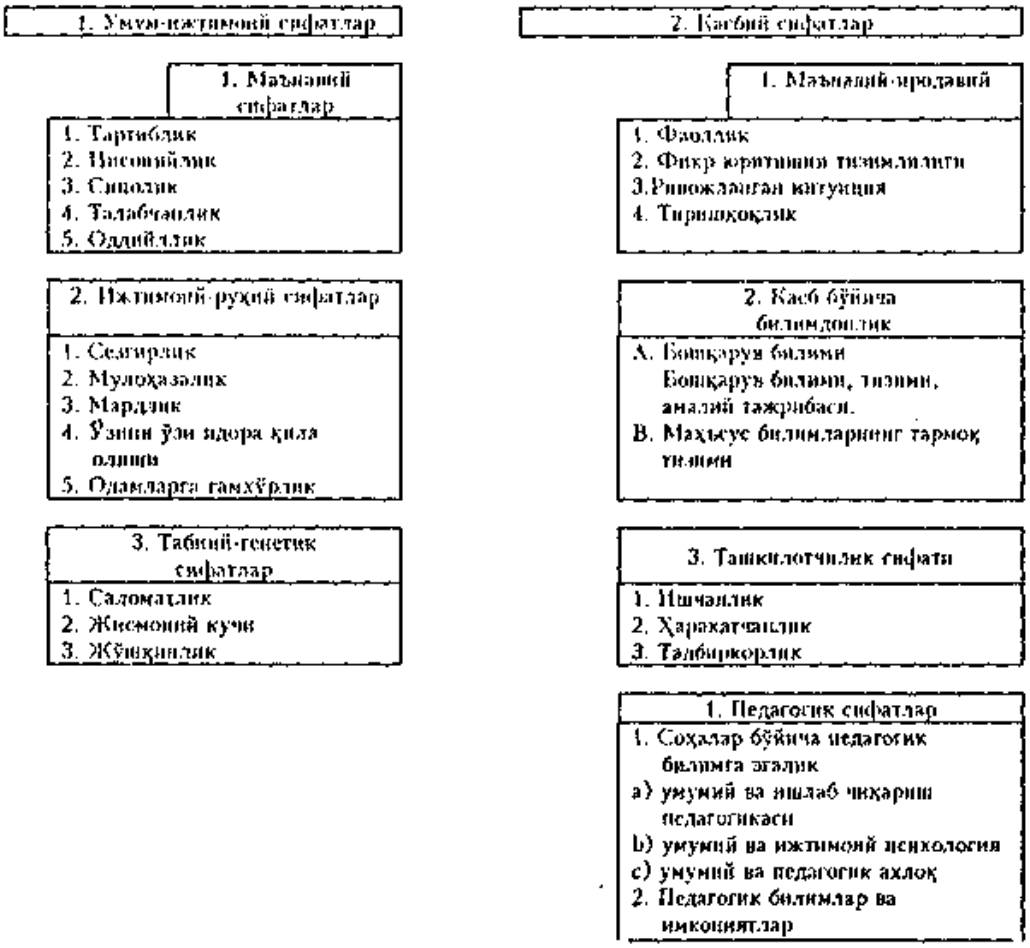
Таътилдан қайтгандан кейин ҳар бир раҳбарга уларни ўринбосарларининг муваффақиятли ишига қараб баҳо берилди. Корхоналарнинг раҳбарлари йўқ вақтида яхши ишлаган ўринбосарлар директорлик лавозимига кўтарилади, ёмон ишлаган корхоналар директорлари лавозимдан бўшатиладилар ёки қуйи лавозимга ўтказиладилар.

Кадрлар резерв иши тизимли равишда олиб борилса, корхоналар директорлари мутахассис ишга келган кундан бошлаб унга эътибор қилса, иш самарали бўлади.

Резервларни тайёрлаш икки босқичда ўтказилади:

Биринчи босқич текшириш босқичи бўлиб, корхона, фирма, иш жойларида мутахассисининг қобилиятларини синаш ва уни хизмат бўйича кўтариш учун ўтказилади.

Раҳбар шахс сифатининг тузилма модели



Иккинчи босқич резерв билан ишлаш бўлиб, бунда турли малака ошириш курслари, малака ошириш институтларида резервни ўқитиш ва тайёрлаш ишлари амалга ошади.

Бу ерда юқори лавозимларга номзодлар бошқа корхоналар тажрибасини ўрганадилар, зарурий назарий, ижтимоий, иқтисодий, ташкилотчилик билимларини оладилар.

6.6. Кадрлар ишини такомиллаштириш

Кадрлар ишининг марказий масаласи — уни такомиллаштиришдир. Кадрлар ишини бозор иқтисодиёти шароитида такомиллаштириш муаммосининг асосий йўналишларини кўриб чиқайлик,

Биринчи йўналиш. Кадрлар сиёсатини тубдан такомиллаштириш йўли – бу бошқарув аппаратининг миқдорини қисқартиришдан иборатдир.

Иккинчи йўналиш – бу янги турдаги бошқарувни, яъни янги фикр юритувчи раҳбарни тайёрлаш. Гап шундаки, бозор иқтисодиёти янги турдаги муносабат, яъни эркин тадбиркорлик муносабатини кўзда тутади. Бу муносабатларга давлат идораларининг аралашуви аввалга қараганда анча кам бўлади. Бозор муносабатларини шаклланишида шифокорларнинг (раҳбарларнинг, ташкилотчиларнинг, мутахассисларнинг) тадбиркорлик, маркетинг, банк менежменти, кичик бизнесни бошқарув сифатлари устувор аҳамиятга эга.

Жамоа, ширкат, пудрат, акционерлик, шахсий мулкдорчиликни ташкил этиш тилга олган белгиларга эга бўлган одамлар фаолиятидир.

Учинчи йўналиш – кадрлар резерви билан ишлашда янги ва самарали тараққиёт тоттириш. Раҳбарлик вазифаларга сайловлар ўтказиш орқали тайинлаш.

Тўртинчи йўналиш – бу кадрларни иқтисодий рағбатлантириш. Бу йўналишнинг моҳияти бошқарув кадрларни яхши шароитларни яратиш (уй-жой бериш, юқори маош тайинлаш ва ҳоказо) билан ишга жалб қилиш.Шу йўналишга мисол қилиб ҳозирги пайтда одамларнинг қишлоқ хўжалигига келиши, фермерлик хўжаликларига мутахассисларнинг оқиб боришини кўрсатиш мумкин.

Бешинчи йўналиш – бу бошқарув амалиётига меҳнатни илмий асосда жорий қилиш, турли фан мутахассисларини, тармоқ илмий ходимларини, раҳбарларни ўқитиш модели самарасини аниқлашга жалб қилишдан иборатдир. Масалан, экспертларни бошқарув ходимларининг малакали тавсифини баҳолашга жалб қилиш.

Олтинчи йўналиш – бу бошқарув ходимларининг меҳнатини компьютерлаштириш. Бу дегани хизматчиларни бир хилдаги, такрорланувчи катта ақлий иш талаб қилмайдиган ҳаракат ва операциялардан озод этиш. Шунга мувофиқ инсон ҳам ижодий меҳнат қилиш имконига эга бўлади.

Текшириш саволлари.

1. Ташкилий тузилмаларнинг бошқарувдаги роли.
2. Бир чизиқли ва функционал бошқарув тузилмаларини афзалликлари ва камчиликлари.
3. Турли хил ташкилий тузилмаларда ахборотнинг ўтиш хусусиятлари.
4. Бошқарув тузилма турини танлаш ҳақида қарор қабул қилишга таъсир этувчи омиллар.
5. Умуман кадрлар ва шу жумладан бошқарув кадрлари дегани нима?
6. Бошқарув тизимидаги кадрлар ҳақида тушунча беринг.
7. Бошқарув ходимлари кадрларининг туркумланишини изоҳлаб беринг.
8. Кадрлар сиёсати ва тактикаси нима?
9. Бошқарув кадрларни ишчанлигига баҳо бериш деганда нима тушунилади?

10. Бошқарув кадрларини танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш деганда нима тушунилади?
11. Кадрларнинг қайси тоифалари бошқарув кадрлари ҳисобланади?
12. Бошқарув ходимлари иш турлари ва вазифа бўйича қандай бўлинади.
13. Корхона бўлимларининг иш турлари ва вазифалари бўйича номларини айтиб беринг.
14. Бошқарув кадрлари маълумотлари бўйича қандай бўлинадилар?
15. Раҳбар фаолиятини мажмуали, локал, экспрессив, узайтирилган баҳолаш деганда нима тушунилади?
16. Бошқарув аттестация қилиш кимларга тааллуқли бўлади?
17. Кадрлар ишини такомиллаштириш нимадан иборат?

III ҚИСМ. БОШҚАРУВНИНГ ИЖТИМОИЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ

7-БОБ. Бошқарув қарорини шакллантиришда ва амалга оширишда ташқи муҳит таъсири

7.1. Давлат ва миллат

Хукумдорлар ўтиб кетади,
халқ абадий колади
Амур Темур

Қадим-қадим замонларда одамлар аҳил, тинч яшардилар ва «бутун ер юзи бўйлаб ягона тил ва ягона лаҳжа ҳукм сурар эди». Нимадир бўлди-ю, бирдан одамлар Вавилон (Бобил) шаҳрида кўкка қадар минора қуришга аҳд қилибдилар. Нима учун? Агар ҳар қандай эси бор, соғлом фикрловчи кишига бу ният мужмал ҳамда аҳмоқона туюлиши турган гап. Парвардигори олам қўл урмаган ишга унинг бандалари бажаришга киришди.

Кўриниб турибдики, Вавилон устунининг қурилиши ҳақидаги Инжил ривоятини ўзгача талқин қилиш керак бўлади, чунки инсонда худойимнинг истак-хоҳишига зид келадиган қандайдир мўъжизавор нарсани яратиш ўйи туғилганлиги шубҳасиз. Худо эса бу устунни «бузмади», одамлар устига ҳалокат ёғдирмади ёки зилзила қилмади, – йўқ, у одамларга қилган шаккоқликлари учун янада аёвсизроқ, қаттиқ жазо беришга аҳд қилди, «парвардигор инсоният тилларини шундай чалкаштириб, қориштириб юборибдики, охир-оқибат бир-бирларининг гапларини тушунмай қолибдилар". Шундай қилиб, турли тиллар ва миллатлар пайдо бўлди (ҳозир жаҳонда уч мингга яқин миллат ҳамда икки мингдан ортиқ тил мавжуд).

Этногенез назарияси – Л.Н.Гумилев томонидан ишлаб чиқилган пассионар портлашларнинг (лотинчадан: passio-эҳтирос) келиб чиқишини ўрганади. Ўз эволюцион-тадрижий тараққиётида ҳар бир этнос, давлат, миллат ғаройиб парвоз ва депрессия пайтини билади, уларга тараққиётларининг тарихий ва иқтисодий йўли, ўз мафкураси (ижтимоий ғоялар, назариялар, қарашлар тизими), маданият, диний қарашлари, ахлоқ мезонлари хосдир. Давлат сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий тизим ривожи ва ҳимоясини таъминлайди. Миллатни ҳудуднинг умумийлиги ва иқтисодий турмуш шароити, хулқ-одоб мезонлари, тил, маданият ва диний анъаналарнинг ўзига хослиги бирлаштириб туради.

Бироқ тарих ва демография нуқтаи назаридан қараганда, давлат ва миллат тушунчалари жуда мўъжаз, юзаки ва беқарордир.

Муқаддас Рим империяси, «Буюк Британия узра ҳеч қачон қуёш ботмайди», «СССР – сайёранинг олтинчи қисми!» -каби мазкур давлатлар ҳудуди қор уюми сингари тарқалиб, худди қор сингари эриб битди... Миллат... Бундан ортиқроқ ҳавфли, маккор ва айни пайтда ўта нозик мавзунинг ўзи йўқ! Қани, бир миллатни иккинчиси билан солиштириб, мақтов сўзлар орасида қандайдир салбий жиҳатни қистириб ўтинг-чи, нима бўларкин! Йўқ, ҳеч бир миллатда салбий томоннинг ўзи бўлмайди!

Қани, руслар дангаса, лўлилар ўғри, немислар эса ўтакетган майдакаш, педант деб кўринг-чи, шунда руслар ҳам, лўлилар ҳам, немислар ҳам дод дейди ёки бўлмаса жаҳон маданиятига қайси миллатнинг қандай ҳисса қўшганлигини рейтинг қилинг-чи, нима бўларкин.

Мана, масалан, америкалик ижтимоий психолог Д. Ниборди раҳбарлигидаги экспертлар гуруҳи руслар ва америкаликларнинг миллий ўзига хосликлари ҳақида чиқарган хулосалари русларга қанчалик оғир ботади: «Руслар америкаликларга нисбатан хасисроқ, жиддийроқ, қайсарроқ, латтачайнарроқ, эҳтиёткорроқ, вазминроқ, камтарроқ, одоблироқ, пухтароқ, меҳнаткашроқ ва ақллироқдирлар. Америкаликлар русларга нисбатан сахийроқ, «эркинроқ», қувноқроқ, ишонувчанроқ, муросасизроқ, дадилроқ, мақтанчоқроқ, жиззакироқдирлар. Умуман олганда, америкаликлар русларга нисбатан кўпроқ ҳурмат уйғотади. Бу хулосаларга қўшиласизми? Руслар ҳақида русларнинг ўзлари нималарни ёзишларини бир қараинг-а – А.П.Егоршин «Шахсни бошқарув» номли илмий ишида Россия меҳнаткашларининг диққатга сазовор ижобий ва салбий хислатларини аниқлашга уринган.

5-жадвал

Россия ходимининг хислатлари

Ижобий хислатлар	Салбий хислатлар
Бегараэлик-худди «Тентак Иванушка»га ўхшаб, ўзининг охирги кўйлагини ечиб беришга тайёр.	Давлат ва хусусий мулкни ўмариш, хизмат мавқеини суиистеъмол қилиш, фирма ҳисобидан шахсий бойлик орттириш.
Хайр-саховат – тўпланган маблағга черковлар, мактаблар, ҳайкаллар қуриш. Деҳқонлар инқилобдан кейин А.С.Пушкиннинг Болдинодаги кўргонини сақлаб қолишди.	Кўрсатилган ёрдам, маслаҳатга, миннатдорчилик билдириш. Ўқитувчиларга, ўзидан катта одамларга, хизмат мавқеи юқори кишиларга ҳурматсизлик кўрсатиш.
Меҳмондўстлик – меҳмонларни кутиб олиш қобилияти, чўнтагидаги сўнгги пули ва охирги таомигача меҳмонларни кутишга сарфлаш.	Ишда, оилада, дам олишда, байрамларда ичкиликбозлик қилиш, тўғри ичишни билмаслик, ичиш қоидаларига риоя этмаслик.
Хушмуомалалик – кишиларга ниҳоятда очиқ чеҳра билан муомала қилиш, баъзида сиртдан қўпол кўринганда ҳам.	Бировнинг уйига, мол-мулкига, ерига, ишига, мавқеига, мансабига сотиб олган буюмига ҳасад қилиш.
Интернационализм (байналмиллаллик) – ишда, никоҳда, муомалада, дам олишда, бошқа миллат вакилларига муросали бўлиш.	Рус шовинизми ва миллатчилиги, майда миллатларга беписандлиги («чурка», «чукча», «осиёликлар», «қоралар»).
Самимийлик – бошқа кишиларга ҳис-ҳаяжонларини очиб ташлаш, «дилини очиш».	Ажнабийлар, бегона кишилар, меҳнатнинг янги технологиялари ва усулларига шубҳа билан қараш.
Коллективизм – маълум ижтимоий гуруҳга (бригада, бўлим, кооператив) тааллуқлиликни англаш, бирга ишлашга интилиш.	Индивидуализм – бирлашиб ишлашни истамаслик, ўз бизнесига мослашиш, «ўз киязлиги», «намуналари ва оиласи».
Итоаткорлик – қонун ва маъмурият йўриқларини бажаришга тайёрлик ва ҳатто зулмга бардош бериш (300 йил татар – мўғул босқини остида бўлган).	Тартибсизлик, фирманинг қоидаларига ҳурматнинг йўқлиги, ишга кечикиш, ижро интизомининг пастлиги.
Ишдан қочмаслик, иш, овқат, қулайлик ва меҳнат шароитларига парвосизлик (Россияда чет эллларга нисбатан бир кишига анча кам харажат қилинади).	Бойваччалик қилиш: ишни «оқ» ва «қорага», раҳбарлик ва ижрочиликка ажратиш, қатор касбларга ҳурматсизлик қилиш (ювувчи, фаррош, соғувчи, подачи, отбоқар ва бошқалар).
Меҳнатсеварлик – русларга хос табиий хислат, чунки ҳаёт уларни қийин шароитларда кўп ишлашга мажбур этган.	Дангасалик – бир тартибда ишлашни истамаслик, «чекиш пайтини» чўзишга уриниш, бугунги ишни эртага қолдириш.

Ватанга, корхонага, қишлоғига ва оиласига содиқлик (ҳамма урушларга миллатни қулликдан халос қилиш).	Уруш вақти Ватан манфаатларига хиёнат қилиш, «катта пул» орқасидан қувиб корхонадан бўшаш.
Қалбдан саховийлик, пулга шунчаки муносабатда бўлиш (ҳаттоки унча бой бўлмаган кишилар ҳам дўстларн ва қариндош-уруғларига қимматбаҳо совға-салом қилиб, пуллари билан осонгина хайрлашадилар).	Ҳаддан ташқари очкўзлик, бойлик йиғишга интиёқ (Гоголнинг «Кутича» образини эсланг).
Дунёқарашнинг кенглиги, истиқболни кўра билиш, янги билимлар ва ҳудудларни забт этишга интилиш, (Сибирни, Осиё ва Кавказни забт этиш, паровозни, дастлабки йўлдошни ихтиро қилиш, атом электростанциясини қуриш ва бошқа).	Тор қарашлик, келажакни кўришни ва ишлашни истамаслик, бир лаҳзалик ютуққа эришиш истаги

Миллат тушунчаси мавҳумдир. Миллатни нималар бирлаштириб туради? Ҳудудлар яхлитлигими? Россияда ҳам арманлар, Сурияда ҳам арманлар яшайди. Мана, Россияда ҳажвчилар кинояснга сабабчи бўлувчи, уларни илҳомлантирган бир жиҳат: яҳудийлар деярли яшамайдиган Яҳудий автоном области мавжуд, Дағистонда эса дуч келган дарада алоҳида-алоҳида халқ яшайди: аварлар, лаклар, даргинлар, қўмиқлар, лезгинлар – бу элатлар сони юздан ортиқдир.

Мазкур ҳудудда «туб» халқларнинг зич яшаши юқори фоизни ташкил қиладими? Бироқ бугунга келиб, Қозоғистонда туб халқ вакиллари 39,7 %ни, Ненец миллий округида – 12%, Чукоткада – 9%, Ханти-Мансий округида эса – камида 3% [4]ни ташкил этади.

Маданий анъаналарми? Уларга шубҳа йўқ, сўнгги йилларда тилга тушган одессаликлар қалтис –юморидаги машҳур ҳазилида айтилганидай, атоқли рус симфоник оркестрларида яқин-яқингача руслар асосан барабан, труба ва треугольник чалардилар. Миллатнинг наслий шажараси қандай таркиб топган, деган савол туғилади. Аҳир оламни забт этувчилар курра бўйлаб бундан минг йиллар илгари СПИДдан қўрқмай, бошқа ҳомилага қарши воситаларни қўлламай ҳам ер юзи бўйлаб тарқалиб, барча миллатларни аралаш-қуралаш қилиб юборганлар-ку. Ирсият (генетика) ва селекция нуқтаи назаридан бу жараён инсоният фойдасига ҳал бўлган, Балки у ҳозирнинг ўзида АҚШ, Франция ва қатор бошқа мамлакатларда юз бергани сингари «миллат» тушунчасининг йўқолиб кетиши билан тугалланар.

Бунга нисбатан унча аниқ бўлмаса-да, «мамлакат» тушунчаси баъзи аниқ жўғрофий координаталари ва табиий шароитлари билан, давлат суверенитетига эга ёки мустамлака, протекторат ҳуқуқида бошқа давлат таркибндаги ҳудуд сифатида айтарли даражада барқарорроқдир. Давлатлар йўқ бўлиб кетиши мумкин, аммо мамлакат ҳамиша қолаверади. Худди халқ ҳам – ниҳоятда қоришиқ бўлиб кетган ва бегона ҳудудда яшовчи, умумий тил, маданият ва турмуш тарзи ўхшаш, ўзига хос урф-одатлар, феъл-атворга эга анъаналари бир кишиларнинг тарихий шакли сифатида яшайверади.

Ўзини қатъиян маълум миллатга қўшиб санаш кишиларда «ўзимизники»га, яъни дўстларга ва «бегоналар»га – душманларга бўлишни келтириб чиқаради ва бу кўпинча миллатга муросасизлик, миллатчилик ва қонли тўқнашувларга олиб келади. Шу ўринда Дейл

Карнегининг мана шу сўзларини эслаш кифоя: «Сиз ўзингизни японлардан устунман деб ҳисоблайсизми? Зеро японларнинг айтишича, улар сиздан анча баландроқмишлар». Шундай қилиб, мутаассибликка берилган япон эркак, оқ танли йигит япон қиз билан рақс тушаётганини кўриб, тепа сочи тикка бўлади.

Сиз ўзингизни Ҳиндистондаги ҳиндлардан устунман деб ўйлайсизми? Бу сизнинг ишингиз, бироқ миллионлаб ҳиндлар ўзларини сиздан шунчалик юқори қўядиларки, сизнинг таомингизга ҳаром деб ҳатто қарагиси келмайди.

Сиз ўзингизни эскимослардан устунман деган фикрга борянсизми? Шундай деб ўйласангиз ҳам ўзингизнинг ишингиз. Эҳтимол ўзингиз ҳақингизда эскимослар нима деб ўйлаши сизни қизиқтириб қолар? Эскимослар орасида ҳам дангасалар, ишлашни истамайдиган, текинхўр ишёқмаслар учраб туради. Эскимослар уларни «оқлар» деб атайдилар. Уларда бу сўз қаттиқ нафрат иродаси бўлиб хизмат қилади. Ҳар бир миллат ўзини бошқа миллатдан устун қўяди. Бу эса ватанпарварлик ва... урушларни келтириб чиқаради".

Ҳаммадан даҳшатлиси, жамиятни бошқарувдаги ҳалокатли хатолар илдизи этник ёки диний муросасизликка бориб тақалади.Цивилизация (маърифат) тарихида, қонли қирғин, хунрезликлар фақатгина уларнинг ўзларидан бошқача эканликлари, масалан, кўз тузилиши, териларининг ранги хунуклиги, «одамга ўхшаб» ганирмасликлари, маданиятлари, урф-одатлари бизникидан пастлиги важидангина бошланганлиги бизни ҳайратда қолдиради. 55 миллион кишини ҳаётдан олиб кетган ва Deutshland uber alles шиори остида бошланиб кетган сўнгги уруш ҳам афтидан инсониятни ҳеч парсага ўргатолмади. Ҳамон миллатчилик ва диний низолар давом этмоқда, янги-янги «фюрер»лар пайдо бўлмоқда ва uber alles нинг янгидан даъват овозлари янграмоқда...

Суннийлар ва шиалар, католиклар ва протестантларнинг ўзаро келишмовчиликлари, арманларни геноцид қилиш – оммавий қириш, курдлар, басклар, каталонияликлар муаммолари, яҳудийлар ва фаластин халқи ўртасидаги тугамас уруш, Африка ва Марказий Оснёдаги миллатлараро доимий қонли низолар – мана, инсоният Вавилон (Бобил) устунини яратиш гуноҳи учун олаётган жазолардир, Европада эскитдан миллий-диний муаммо – Шимолий Ирландияда протестантлар ва католиклар ўртасида кураш давом этмоқда. Халқлар ўртасида тинчлик бўлишини, сабр ва «ўлдирма!» деган дин амрининг муқаддаслиги ҳақида чарчамай сабоқ бериб келаётган насронийлар ўртасида-я!

Инглиз қуролли кучлари 1969 йилдан бошлаб Ирландия ҳудудида турибди, бироқ қон тўкилиши тўхтамаяпти, адоват сира тинмаяпти. Фаровон ва гуллаб-яшнаётган Канадада инглиз ва франк тилларида сўзлашувчи аҳоли ўртасидаги муросасиз кураш давом этмоқда. Ҳаттоки юксак маданиятли ва теран тарихий илдизларга эга Бельгиядай мамлакатда ҳам фламандликлар (шимолий вилоятлар) ва валлонлар (мамлакат жануби) ўртасида қарама-қаршилик келиб чиқди, улар лингвистика чегараси деб аталмиш чегарани ўрнатишга мажбур қилдилар: шимолда нидерланд, жанубда эса француз тили амал қилина бошланди.

Босния ва Герцоговинадаги этник низолар вақтида миллионлаб энёд кишилар ўйлари ва мол-мулкларини ташлаб кетишга мажбур бўлдилар, ўн минглаб одамлар ўлдирилди. Руандада юз минглаб кишилар хуту ва тутси элатлари ўртасидаги қонли қирғин пайти ҳалок бўлдилар... Сўнгги йиллар оммавий ахборот воситаларида тиришиб-тирмашиб бир мақсадга йўналтирилган ҳолда гўёки текинхўрлик, чайқовчи ва жиноятчиликка мойил «кавказ миллати қиёфаси»нинг душман образи яратилмоқдаки, бу ҳол кўп йилларга маданият ва ижтимоий турмушнинг байналмиллаллашуви жараёнини тўхтатиб қўйди.

Агар киши конъюнктура тасаввури бўйича ўзини қайсидир миллатга таллуқли деб билишга мажбур экан, бу мамлакатда ҳамма нарсалар яхши кетмаётганлигидан дарак беради. Отаси-корейс, онаси-яҳудий, уларнинг соҳибжамол қизлари эса паспортини «рус» деган ёзув билан олади. Ҳозир Россияда украинча фамилияли минглаб руслар яшайдилар. Уларнинг бари, шубҳасиз, ота томонидан, украин қонига эгадирлар; бироқ улар қайси сабабларга кўра ва қайси вазиятлар юки остида миллатларини ўзгартиришга мажбур бўлдилар. Совет даврида, «наслнинг тайини йўқ космополитизм» билан кураш вақтида ва машҳур «Россия-фиддлар ватани» деб аталмиш машҳур дастур доирасида ва режали тарзда йирик илм-фан, маданият арбобларининг миллий таллуқлигини манипуляция қилиш ишлари олиб борилди.

«Франц Лист, атоқли композитор ва пианист», (Брокгауз – Ефрон) энциклопедияси), «Франц Лист буюк, бетакрор ва машҳур композитор» (Г.Риманнинг «Мусиқа луғати», 1896) нафақат венгрга айланади (чунки у 1811 йил 22 октябрда Эдинбург яқинидаги Райдингда, Венгрияда туғилади – Г.Риман), балки исмини ҳам Ференцга ўзгартиради; буюк пианист ва композитор шарсилик француз муҳожири Никол Шопеннинг ўғли Шопен Фредерик Франсуа Польшада туғилгани учун ҳам поляк пианистига айланади, гарчанд Лист ҳам, Шопен ҳам бутун умрларини Францияда яшаб ўтказганлар. Кўриниб турибдики, миллат «қонига қараб», тил ёки маданий бирлиги, яшаб ва ижод қилиб ўтган жойи бўйича эмас, балки туғилган жойи билан белгиланар экан. Адам Мицкевич Белоруссияда туғилган, лекин у буюк шоири Карл Иванович Росси (1775-1845) ва Варфоломей Варфоломеевич (Бартоломео) Растрелли (1744-1875) – гарчанд Россияда туғилмаган бўлсалар-да, рус архитекторлари саналадилар. Қайси белги бўйича кишининг миллати аниқланади? Шундай саволлар инсоният тарихи ва келажаги билан боғлиқдир. Киши миллатини белгилашда бошқа йўллар ҳам қўлланилади.

Аксарият кишиларни наслий шажарасининг «байналмилал»лигига қарамасдан, бошқарув санъати қатъий суратда ўзини тегишли деб биладиган одамнинг миллатнинг ўзига хос тамойиллари ва хулқ-атвор стереотипларини ҳисобга олишни, уларга самимий ҳурмат ва чуқур тушуниб, муносабатда бўлишини тақозо қилади, этник ўз-ўзини англаш жараёни, умум тан олинган дастлабки қоидалар асосида эрта болаликдан шаклланади ва инсон тафаккури, унинг хулқ-атворини белгилаб беради. Этник онг анча барқарор бўлиб, ҳаётий кўринишлар миллий анъаналар ва қадриятларнинг ўзига хос талабларидан келиб чиқиб, қабул қилинади ва

баҳоланади, этник тегишлилик тарбия, моноэтник никоҳлар, янги авлодларга диний, тил ва маданий анъаналарни етказиш билан мустаҳкамланади.

Мамлакатимизнинг ишлаб чиқариш жамоалари ўз таркибига кўра байналмилалдир, уларнинг раҳбарлари етарли даражада юксак маданият, билимга эга бўлишлари ҳамда турли этнослар вакилларининг миллий ўзига хосликларини ҳисобга олиш зарурлигини тушунишлари даркор. Айниқса чет элликлар билан ишлашда ва чет эл сафарларида шу жиҳатни назарда тутиш муҳимдир. Чет эллик ҳамкасабалар олдида кулги бўлмаслик учун миллий маданият ва этикет – одобнинг ўзига хос қоидаларини билиш ҳамда ҳурмат қилиш зарур. Хонимлар қўлларини ўпиш ёки уйга кириш олдидан пойабзалини ечиш кераклигини тушунишдан кўра миллатлараро муносабат муаммолари мураккаброқдир. Япония фирмаларининг Америкадаги бўлимларининг аралаш ходимларининг ўзаро муомала тажрибаси қизиқдир. Турли вазиятларда фикрлаш ва ўзини тутиш усулларидаги жиддий фарқлар қуйидаги жадвалда келтирилган.

6-жадвал.

Ходимлар ва раҳбарлар ўзаро алоқасининг табиати

Иш вазиятлари	Ходимларнинг бўлиши	мумкин бўлган ҳаракатлари
	америка	япон
Бир нечта мутахассислар техник қарорни танлашлари керак, яна буниг устига ҳар биттасининг ўз варианти бор.	Менинг қарор вариантим танлансин деб туриб олади.	Ҳар бир кишига ўз вариантини айтиб беришига қўйиб беради, сўнгра қарашларидаги фарқларни ўрганиш учун вақт берилади ва натижада консенсусга эришилади.
Ижрочи ишни вақтида тугаллайди.	Мақтов кутади.	Буни зарур деб билади ва ҳеч нима кутмайди.
Иш куни тугади, аммо топшириқ ҳали бажарилганича йўқ.	Ишдан жўнайди.	Америкалик ходимлар ушланиб қолиб, ишни тугаллайди, деб ҳисоблайди.
Ижрочида бажарилаётган топшириқ юзасидан савол пайдо бўлади.	Тўғридан-тўғри жавоб кутади.	Юзага келган қийинчиликни тўғридан-тўғри муҳокама қилмайди.
Иш натижаси ҳали тобига етмаган.	Ўзини шахсан бунга жавобгар деб билади, ўзи ишни тугаллаш имкониятини ахтаради.	Бошқа мутахассисларнинг қилинган ишлар билан таништириб, уларнинг фикрини билишга ҳаракат қилади

Ўзбекистон корхоналарининг кўпгина раҳбарлари бу жадвал таҳлилидан муҳим хулосалар чиқариш мумкин: исломга эътиқод қилувчи ходимлар ишга бўлган муносабатлари жиҳатидан япон типига яқин, улар ўзини тутишда меҳнат интизомининг етарли даражадаги авторитар раҳбарликка мойилдирлар.

Инсон бош миясининг чап ва ўнг ярим паллалари вазифаларини қиёсий таҳлил қилишга асосланган Ғарб ва Шарқ дунёқарашлари

концепцияларининг ўзига хосликларини ўрганиши керак бўлган ғоятда ўзига хос инсон муносабатлари билан боғлиқ муаммоларни илгари суради.

Замонавий нейрофизиолог ва психологлар (дастлаб америкалик, Нобель мукофоти соҳиби Р.Сперрининг функционал асимметрия соҳасидаги иши) тадқиқотларида миянинг ярим палласида кечаётган муайян ихтисослаштириш, жараёнлар асимметрияси аниқланди: қарорларни назарий тайёрлашдаги ва Ғарб техницизмига хос бўлган путқий, рационал ўзаро алоқаларни ўрганишда чап ярим палла фаолияти диққатга сазовордир (оламни қабул қилишда миянинг аналитик вазифаси): ўнг ярим палла Шарқ тасаввурига хос бўлиб, оламни интуитив, иррационал, новербал, ҳис-ҳаяжон билан қабул қилишни таъминлайди.

Лотин Америкаси мамлакатлари, Австралия, Араб Шарқи ва Африканинг кўпгина мамлакатлари миллий таркиби жиҳатидан мураккабдир. Европа мамлакатлари ҳам борган сари этник жиҳатдан турли хил бўлиб бормоқда. Байналмилал давлатлар ва кўп миллатли халқларнинг юзага келиш жараёни давом этмоқда. Йирик давлатлардан фақат Япониягина миллий яхлитлигини сақлаб турибди. Бугунга келиб Японияниинг таркиби янада «соф» мамлакатлардан бири бўлиб қолмоқда.

Ўзбек халқи кўп асрлардан бери анъанавий тарзда миллий жиҳатдан муроса қилиб, хилма-хил миллат вакилларини бирлаштиради. Бу этник конгломерат муносабатлари анча мураккаб саналади. Бу нарса ажабланарли эмас, чунки Ўзбекистон Европа ва Узоқ Шарқни боғлаб турувчи қадимий Буюк Ипак йўлида жойлашган. Унинг ҳудудида кўпгина маданий марказлар ва соҳибқирон Амир Темур салтанати сингари буюк империялари бўлган.

Европа халқларининг психологиясига кўп асрлик сиёсий анъаналар анча таъсир қилган. Масалан, Францияда шахснинг жонли эътироз-қаршилиги қаттиқ назорат билан қарши олинади, голланд бошқарув тизими анъанавий тарзда кўп сонли тузилма унсурлари орқали муросага келтириш тамойилига таянади.

Мутахассислар фикрича, бошқарувнинг бундай намунаси Утрехт замонида дунёга келган сиёсий анъаналарга асосланади. Унга кўра муросага келиш ва Нидерландларнинг Қўшма еттита вилоятлари учун ўзаро муросага келиш ва мослашиш йўллари узоқ изланган. Ўз мустақиллиги учун икки минг йил кураш олиб борган Бельгиянинг давлат бошқарув тизими ҳам ўзига хос.

Милодгача Рим, ўрта асрларда Брабант, Люксембург герцоглиги, Фландрия графлиги – викинг ва французлар, сўнгра испан ҳукмронлиги билан, урушдан кейин эса испан мероси учун Австрия Габсбурглари билан кураш олиб борди. Биринчи жаҳон уруши йилларида Бельгия Германия армиясининг қақшатқич зарбасига юз тутди, бироқ унга итоат этмади. Бельгия ўз миллий иқтисодини чет эл қарамлигидан сергаклик билан авайлаб сақлайди ва у ерда АҚШ ва Япония капиталининг суқилиб киришига қарши иқтисодий муҳофаза тизими борлигига ажабланмаса ҳам бўлади.

Осиё давлатлари учун миллий иқтисодиёти динамик тарзда кечадиган интеграция жараёнлари, уларнинг ягона жаҳон бозорига кириб

келиши диққатга сазовордир. Осиё компаниялари менежерлари рақобатда енгиб чиқиш, иқтисодий ва сиёсий манфаатларни бирлаштириш учун чора-тадбирлар кўрмоқда, халқаро менежмент даражасига кўтарилишга интилмоқда.

Осиё ҳамкорлигининг кўп асрлик анъанавий ва савдо алоқалари, уларнинг пухталиги, ишбилармонларнинг ақл-заковати, касбий малакаси Осиёнинг жаҳон интеграциясига эркин кириб келишига умид қилишга даъват этади. Инсоният барибир бошқа «Вавилон(Бобил) устунини» қуришга, яъни бирлик, тенглик, тотувлик, ўзаро меҳр-муҳаббат ва ҳурматга эришишга умид қилади. Инсоният наслининг омонлигини таъминлашнинг бошқа йўли йўқ, фақат мана шу йўлгина ибодатхонага олиб боради.

7.2. Ташқи муҳитнинг бошқарув қарорини шакллантиришга таъсири

Ҳақиқат ва одиллик ҳар қандай балодан сақлайди
Амир Темур

Бошқарув санъати ва ўзгарувчан муҳит таъсири остида бир хилдаги воқелик бузиладиган бўлса, сифатий ўзгаришлар юзага келади. Шунда ностандарт қарор қабул қилиш, ўзгаришларга оқилона ва муқобил таъсир кўрсатиш муаммоси пайдо бўлади. Бундай ўзгаришлар ҳамиша юз бериб туради. Агарда бу ўзгаришлар яхшиликка олиб келса, кундалик турмуш ва ҳаёт гўзал бўлади.

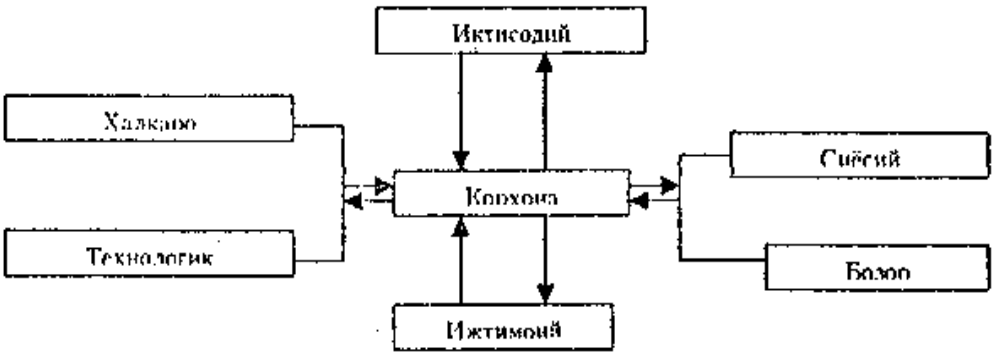
Янги онда қурилиши, гўдакнинг дунёга келиши, янги иш ва янги жамоа, анъанавий бўлмаган истеъмолнинг ўзига хос томонлари товар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш, конъюнктурани ўзгартиришда стратегик қарор қабул қилиш; афсуски, яқин кишининг ўлими, оилавий никоҳлар ва ажралишлар, бозорда ҳавфли рақибнинг пайдо бўлиши, ҳукумат сиёсатининг ўзгариши – буларнинг бари ва атроф-теварак оламдаги бошқа кўпдан-кўп ўзгаришлар инсондан тез ва бехато жавобни талаб этади. Воқеликдаги ҳар қандай ўзгаришларга нисбатан мақбул қарор қабул қилиш маҳорат ва асл санъатни талаб қилади.

Атроф-теварак олам жамиятга қандай таъсир кўрсатади? Жамият ҳам атроф-муҳитга қандай таъсир қилади? Жамиятимиз оқилона инсонпарварлик қонунлари асосида яшай оладими? Инсоният ва табиатнинг бирodарлиги уйғун бўладими ёки инсон-барча жонзотнинг, жумладан, ўзининг ҳам гўрковими? Мана шу фалсафий ижтимоий ва экологик муаммолар йил сайин тобора қатъийроқ жавоб талаб этмоқда. Бироқ даставвал ўта амалий масалани муҳокама қилиш даркор, яъни ташқи муҳит корхона ишига, раҳбарнинг бошқарув қарорларини қабул қилишига қандай таъсирини ўтказади?

Оила, жамоат ташкилоти, ҳар қандай жамоа, корхона, фирма очиқ тизим ҳисобланади ва ташқи муҳитга боғлиқ бўлади. Режалаштиришни ташкиллаштириш асосан ва ички муҳитнинг ташқи ўзгаришларга жавобан назорат қилиш учун мана шу тизимлар раҳбарлари ихтиёридаги ўша асбоб ва усулни билиш аҳамиятлидир. Ташкилот

тақдирини белгиловчи ташқи муҳитнинг ўша компонентларини билиш муҳимдир. Агарда Чарльз Дарвиннинг эволюция-тадрижий ривожланиш назариясини эслайдиган бўлсак, унда атроф-теварак олам ўзгаради. Ўсимлик, ҳайвонот оламида шароитга яхшироқ мослашган турларигина омон қолишган. Ҳар қандай ташкилот ҳам ривожланиши, омон қолиши учун атроф-муҳитга мослашиши ва самарали фаолият кўрсатиши даркор.

Ҳаётнинг барча жабҳаларида буюк ўзгаришлар юз бераётган даврда ташқи муҳитнинг муҳим, янада мураккаб ва деярли таърифлаб бўлмас омили – унинг сиёсий тузилмаси муҳим роль ўйнамоқда. Бироқ биз иқтисодиёт ва жамиятни ривожлантириш учун давлат қайдай чоралар кўришини мўлжаллаётганлигини, турли партия дастурларини, давлат тузилмасидаги гуруҳлар режаларини, қонунчилик ва ҳуқуқни тартибга солиш борасидаги ўзгаришларни тушуниб етиш муҳим аҳамият касб этади.



18-расм. Ташқи муҳит таъсири

Илмий услубларни қўллашнинг чекланганлиги, мураккаб иқтисодий жараёнлар ҳақида ахборот етишмаслиги, бошқарув тажрибаси ва санъатига асосланган вазиятни интуитив стратегик таҳлил қилиш услубларининг тажрибаси ва санъатига асосланган интуиция ролини кучайтиради. Бу қийинчиликларга қарамасдан жамиятнинг ҳар бир фаол аъзоси, корхона ва фирма раҳбарлари, муҳолифат кучлари ва жамоатчилик норозилиги қайси шаклда намоён бўлишини аниқлашга ҳаракат қиладилар.

Ташқи муҳитни ташкил этувчи яна бир муҳим жиҳат – иқтисодиётни ўрганиш солиққа тортишнинг амалдаги мезонлари, инфляция суръати, ишсизлик даражаси, ялпи миллий маҳсулот, божхона божлари, хом ашё ва меҳнат ресурслари каби муҳим хўжалик кўрсаткичларига диққатни қаратишга имкон беради. Ва ниҳоят, бошқарувнинг давлат, халқ хўжалигига боғлиқ муаммоларини ҳал қилишда, ишлаб чиқариш корхоналарини бошқарувда, макромуҳитнинг ижтимоий омиллари ҳам қаттиқ таъсир қилади. Бу омиллар динамикасини таҳлил қилиш жамиятнинг демографик тузилишини, маданий ва ахлоқий қадриятлари тизими, урф-одатлар, динга муносабат, жамоат фикри ва дунёқараши тизимларини шаклланишини, ишга бўлган муносабатнинг жамият турли қатламларининг турмуш савиясини аниқлашга имкон беради.

Ташқи муҳитни ташкил этувчи буларнинг бари узлуксиз тараққиётда бўлиб, ўзаро бир-бирига таъсир қилади. Бу эса уларни ўрганишга тизимли ёндашишни талаб қилади. Ўзгарувчан ташқи муҳит омилларининг

корхонага кўрсатган таъсирини ҳисобга олувчи ривожлантириш ва истиқболли кўп сонли услублари ишлаб чиқилди. Режалаштиришнинг содда ва кенг тарқалган услуби – экстраполяция услубидир. Бунда тажриба йўли ва мутахассисларнинг интуицияси туфайли корхонанинг тараққиёт динамикаси, ривожланиш тенденцияси аниқланади ва келажакнинг эмпирик намунаси ва асосий мақсадлар тизими тузилади.

Совет даврида план-режа кўпинча юқори ташкилотлар томонидан «туширилар» эди. Корхонанинг ишлаб чиқариш кўрсаткичлари фондларда берилар, ижро этувчилар оҳ-воҳи бир томонга, бошлиқнинг бақиришлари бошқа томонда қолиб, режа сўзсиз бажарилиши лозим, деб қабул қилинарди. Режалаштиришнинг бундай усули фақатгина ташқи муҳитнинг барқарорлигида, бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ўзгармаслиги ҳамда қисқа режалаштириш даврида ўзини оқлайди.

Экспертни баҳолаш услуби тажрибали, нуфузли мутахассисларнинг хулосалари ва башоратларига асосланади. Ягона режа позицияси махсус йиғилишларда муҳокама қилиниб, умумлаштирилади ҳамда корхона раҳбари ёки директорлар кенгашида тасдиқланади. Иқтисодий-математик моделлаштиришнинг турли услублари экстраполяция маълумотлари, эксперглар баҳоларини алгоритмлаштириш ва дастурлаштириш асосида математик моделлаштириш ҳамда муҳим ўзгарувчан омилларни ҳисобга олиш энг мувофиқ мезонлар ва чекланишларнинг мавжуд тизимида вазиятни кўп вариантли таҳлил қилиш ҳамда режани амалга оширишнинг учун энг яхши вариантни тавсия қилишга ёрдам беради.

Режалаштиришнинг бу услубининг илмий асосланганлиги ва қулайлиги равшан, аксарият корхоналарда мавжуд замонавий компьютер техникаси ва дастур билан таъминлаш иқтисодий-математик услубларни кенг қўллаш учун керакли замин яратади.

Бошқарувнинг прагматик нуқтаи назаридан қараганда, жамиятдаги ўзгаришларнинг фирмалар стратегиясига қилган таъсирини, ҳавфи ёки ўзгаришларни аниқлаб, ишлаб чиқариш режаларига тегишли ўзгаришлар киритиши мақсадга мувофиқдир. Ташқи муҳит динамикасини мунтазам ўрганиб бориш корхонага таҳдид солаётган тенденцияларни бартараф қилишга, вазиятдан манфаат келтирувчи имкониятларни топишга ёрдам беради.

Барибир юқорида қўйилган саволларга жавоб бериш лозим. Жамиятимиз сиёсат ва иқтисодда юз берган ўзгаришлар натижасида қандай ўзгариши, унинг ривожланган тенденциялари жаҳонда ва албатта, бизнинг мамлакатимизда қандай каби саволлардан қочиб бўлмайди. Ахир жамиятдаги ўзгаришлар, бошқарув тажрибасида ҳам муқобил ўзгаришлар бўлишини ва бу жараёнларни бошқарув илми нуқтаи назаридан тушуниб олишни талаб қилади. Ижтимоий муносабатлар ривожининг умумий тенденциялари жаҳоннинг аксарият мамлакатларида жуда мураккаб ва ташвишлидир. Социологлар фикрлари шундай бир-бирига зидки, баҳолар ва хулосалар жуда эҳтиёткорлик ва профессионализмни талаб этади. Бироқ баъзи фактлар ва мутахассислар фикрларини бир-бирига қиёслаш фойдадан ҳоли бўлмайди.

Технократизм тараққиёти, маънавий, ахлоқий асосларнинг сўниши

ва жамиятнинг табақаланиши – булар инсониятга таҳдид солаётган касаллик белгиларидир. Шу ўринда олимлар, жамоат арбоблари ва турли конфессиялар арбобларининг фикрлари бир-бирига мос келади.

Бошқариб бўлмайдиган техника тараққиётининг ҳалокатли оқибатлари, урбанизация ва экология фалокати ҳақида сўнгги йилларда жуда кўп гапирилди, аммо цивилизацияни қутқариш учун жуда оз иш қилинганлиги ҳайратланарли. Оптимистларнинг табиат ўз-ўзидан тозаланиши ҳамда уларнинг янги техника ютуқларига умид қилишлари илмий танқидга дош беролмайди. Эмишки, қайғули тахминлар ҳамиша ҳозирги аҳвол экстраполяциясига асосланиб ва 1883 йил башоратига кўра яратилармиш; ўша йил башоратига кўра XX аср охирида шаҳарлар икки метрлик от гўнги билан қопланиши керак эди. Аммо бу ҳол юз бермади, чунки транспорт муаммосини энди ликда автомобиль ҳал қилди (тўғри, шаҳарлар энди гўнг ўрнига нафасни қайтарадиган қатрон – смола билан қопланди).

Барча бундай салбий жараёнлар йил сайин кучайиб боромқда, чунки саноат соҳасида фаолият маънавий жабҳага нисбатан обрўлироқ ва даромадлироқдир. Ёшлар ҳам бу тенденцияларни яхши тушунадилар, аҳир уларнинг ижтимоий фанларга нисбатан техника олий ўқув юртларига киришга интилишлари тасодифий эмас.

Жаҳон мамлакатларида маънавий қадриятлар пучга чиқаётганлиги ҳақида кам гапирилади; «оммавий маданият» ҳақиқий маданиятни сиқиб чиқараётганлиги ҳақиқатини фақатгина тасдиқлайди, ҳолос.

Жамиятнинг даромадлар, билим ва маданияти даражаси жиҳатидан табақаларга бўлиниши замонавий социологлар томонидан борган сари диққат билан ўрганилмоқда. Америкада ҳаттоки махсус атама- «билимдон синф» пайдо бўлган. Бу интеллектуаллар «савдо қилувчи синф»га, сиёсатдаги, ахборот, экспертизадаги бизнесменларга қарама-қарши равишда фаолият кўрсатадилар ва барча нарсаларга алоҳида снобизм билан ёндашадилар, ва бу ҳол – маданиятда, расмий сиёсатда, иқтисодиётда, дин, маънавиятда кўриниш беради.

Даромадлардаги фарқ одатий ҳол бўлиб қолди ва бу ҳеч кимни ажаблантирмай қўйди, яъни жамиятнинг обрў аъзоси оқшомги клубда бир кеча учун яқин ўтмишда ўзидан обрўси кам бўлмаган профессорнинг йиллик нафақасидан ошиқ маблағни сарфлашга ўзида имкон топади. Америкада бир йилда ярим миллиард доллардан ортиқ пул ишлаб олганидан хабар топишиб, ҳайратда қолиб, ғараз қилишган. Бундай гуллаб-яшнаётган одамлар билан бир қаторда жаҳонда миллионлаб кишилар қашшоқликда кун кечирмоқдалар ёки нациэм атамаси билан айтганда, Lebensunwertes Leben – «ҳаётга арзимаган ҳаёт» кечирмоқдалар.

7.3. Ташкилотнинг ички муҳити ва унинг шахсга таъсири

— Таёққа суяниб оёқ толмас, Оёққа суяниб таёқ толмас
Халқ мақоли

Кишиларнинг ҳар қандай ижтимоий бирлиги (оила, жамоа, корхона) ташқи олам, бевосита атрофдагилар ва ички муҳит таъсирини ўзида ҳис

қилади. Ишлаб чиқариш корхонаси, савдо фирмаси бевосита атрофдаги ўзгаришларни доимо таҳлил қилиб боради (бозор, рақиблар хулқ-атвори, нархлар динамикаси, ҳамкорлар ва мол етказувчиларнинг ишончлилиги) ва корхонаси бошқарув тизимини такомиллаштиради. Корхонанинг барқарор ривожи, ишлаб чиқариш ва молиявий кўрсаткичларининг ўсиши унинг иқтисодий параметрларининг ошишига, яъни ўсишнинг қулай стратегиясини қўллашга имкон яратади.

Кўпинча чекланган ўсиш стратегиясини – иқтисодий ва ижтимоий кўрсаткичларнинг секин ва эҳтиёткорлик билан ошириб боришни қўллашга тўғри келади. Корхонанинг ички муҳитида кўнгилсиз ўзгаришлар юз берганда, унда корхона аҳволи шундай ҳавф остида қоладики, ишлаб чиқаришни қисқартириш ёки уни қайта тузиш, барча кераксиз ҳалқалардан воз кечиб, ходимлар сонини қисқартиришга тўғри келади.

Бу стратегияга ўтиш фирманинг *тугатиш белгиси бўлиб* ҳисобланади. Ички муҳит жуда ўзгарувчан бўлади, чунки у турли ўзгарувчан омиллардан иборат. Умуман олганда, ташкилот ёки унинг тузилмаларидаги бўлимлари фаолиятидан кўзланган мақсадлари ўзгариши мумкин, бу ҳолда кўпинча бошқарув тузилмасини ўзгартириш мақсадга мувофиқ бўлади. Янги мақсадлар ҳал қилинаётган масалалар ёки технологияларни ўзгартиришни талаб этади.

Бироқ бошқарувнинг ҳар қандай намунасидаги ўзгаришларнинг асосий манбаи кишилар, уларнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзаро бир-бирлари билан бўлган муносабатлари ҳисобланади. Айнан ташкилот мақсадларига етиш учун жамоа аъзоларига аниқ бир мақсадда таъсир қилишга қодирлик раҳбарнинг истеъдоди ва ташкилотнинг муваффақиятли фаолиятини белгилаб беради.

Бошқарув санъат кўринишларидан бири бўлиб, ходимларнинг қобилияти, мойиллигини маъмур томонидан аниқлаш ҳисобланади, яъни бошқарувнинг асосий тамойилларидан бири – мувофиқлик тамойилини қўллаш уқувидир.

Айни вақтда шахснинг асосий эҳтиёжини аниқлаш ва унинг қондирилиши учун шароитлар яратишга ҳаракат қилиш керак. Шахс ажойиб ва бетакрордир. Бир вазиятга икки кишининг, маълумоти ва жамиятдаги мавқеи бир хил бўлган икки кишининг муносабати ҳам турлича бўлади. Ҳар бир киши ўзига индивидуал муносабатда бўлишларини талаб қилади. Бунга вазият, турлича тарбия, феъл-атворнинг ўзига хос томонлари, индивидуал мойилликлар сабаб бўлади.

Масалан, психологлар аёллар орасида сичқонга нисбатан бўлган нафрат, қўрқувни тушунтириб бера олмайдилар. Кўпчилик кишилар ҳеч қандай ҳавфи ёки зарари бўлмаса-да, оддий ўргамчакдан қўрқади. Бундай индивидуал хусусиятларга кўплаб мисол келтириш мумкин. Ички муҳитда алоҳида ўринни корхонанинг (худди шундай, оилавий анъаналар ҳам) ташкилий маданияти эгаллайди. Ҳар бир ташкилот онгли равишда, баъзида англамай ўз хулқи этикасини, ўз шахсий қадриятлари тизимини яратади.

Ташкилий маданият нафақат кишилар орасидаги муносабатларни аниқлабгина қолмайди, балки маълум даражада ташқи олам билан бўлган ўзаро алоқага таъсир қилади. Агарда савдо фирмасида осойишта, дўстона ички микроиқлим шаклланган бўлса, унда сотувчи ва харидор ўртасида совуқ муносабат юзага келиши қийин. Фирма раҳбари рақиблар билан курашда рухсат этилмаган усулларга мурожаат қилмайди. Бу фирма ходимлари учун муҳим аҳамият касб этади.

Юксак ташкилий маданият жамоа аъзоларининг корхона ички муҳитига яхши мослашганликлари, бошлиқнинг оқил ва ўйлаб иш қилишидан далолат беради. Ташкилий маданиятга таъсир қилувчи омиллар сони, уларнинг ўзаро алоқаси ва ўзгаришлари корхонанинг ички муҳитини фавқулодда мураккаблаштиради ва раҳбар истеъдоли учун кенг майдон юзага келади. Юксак ташкилий маданиятда асосий эътибор жамоада ишловчи кишиларнинг ролига қаратилади. Бундай ташкилотда ўзининг ёзилмаган (баъзида расман мустаҳкамланган) ахлоқ кодекси, хулқ-атвори меъёрлари, рамзлари ва одатлари бўлади.

Бозор муносабатларини тадбиқ этишнинг янада фожиали ва кутилмаган натижаси бўлиб, ички муҳитдаги психологик иқлим ўзгариши ҳисобланади. Бунда кўп маош тўланадиган лавозимни эгаллаш учун корхона ходимлари ўзаро курашади ҳамда иш берувчилар ўртасида етакчи лавозимларни юқори малакали мутахассислар билан тўлдириш учун кураш кучаяди.

Бу муаммо айниқса иш жойини йўқотиш хавфи тобора кўндаланг турган, эртанги кунга ишончи бўлмаган оддий ходимларга тегишлидир. Ишсизлик хавфи энг кучли салбий ҳис-ҳаяжон, руҳий зарбалар, ишда ва оиладаги низолар манбаи бўлиб қолади. У нарх-наво кўтарилишидан кучлироқ бўлиб, турмуш даражасининг пасайишига, маънавий қадриятларнинг йўқолишига сабабчи бўлади.

Корхона ходимларининг ёши мунтазам равишда ёшариб бормоқда Ҳозир савдо ва хизмат кўрсатиш жабҳасида 35 ёшдан катта ходимларни учратиш мумкин. Ёш ходимлар билим ишлаб чиқариш тажрибаси жиҳатидан катталардан анча ортда қолса-да, бироқ ўзгарувчан иқтисодий ва ишлаб чиқариш шароитига тез мослашишга қодир. Ишнинг маънавий томонига қўйилган талабларнинг юқори эмаслиги, ностандарт қарор қабул қилишдаги дадиллик уларни рақобатга бардошлироқ қилади. Табиийки, ишсизлик биринчи навбатда кексалар, шунингдек, белгиланган иш тартибини тез-тез бузишга мажбур бўлган аёллар чекига тушади.

Шахслар ўртасидаги алоқаларнинг пасайиши пайтида яқиндан мулоқот қилишга пайдо бўлган эҳтиёж икки шаклда ўз ифодасини топади: баъзилар оммавий томошаларга бериладилар. бошқалар эса аксарият бўш вақтларини дискотекалар ва пивохоналарда ўтказадилар, кўпчилик ўз ички оламларига ғарқ бўладилар ва телевизор борган сари дўстона алоқалар ўрнини эгаллай бошлайди. Миграциянинг ўсиши, ижтимоий алоқаларнинг йўқолиши, қашшоқлик, маънавий қадриятларнинг йўқолиши туфайли аҳолининг маргинал қатлами кенгайди, ичкиликбозлар, гиёҳвандлар ва ақлан қолоқ кишилар сони ўсади.

Рақобат шароитида муваффақият билан ишлаш, ташқи олам билан барқарор мувозанатни сақлаб туриш ва жамоа ичида муҳитни ташкил қилиш учун таҳлилнинг қуйидаги турли услублари қўлланмоқда: матрицали услуб – SWOT (бу қисқартма «куч», «кучсизлик», «имкониятлар», «ҳавф-хатар» каби инглизча сўзларнинг биринчи ҳарфларидан иборат) услуби, ташкилот фаолиятига муҳитнинг эҳтимолли таъсири вазиятини назарда тутиш услублари, муҳит ихтисосини тузиш усули (муҳитга ҳар бир омилнинг таъсир даражаси аниқланади). Ҳар бир раҳбар ташқи ва ички муҳитнинг яширин ҳавф имкониятларини, ўз корхонасининг заиф ва кучли томонларини билиши зарурдир. Раҳбар кўпдан-кўп омиллар ҳаракатини «миясида», интуиция билан таҳлил қилиб олиши керак, уни махсус ҳужжатлар билан расмийлаштириб олиш эса узоқ муддатли қарор қабул қилиш учун таянч бўлиб хизмат қилади.

7.4. Дин ва фан шахс ва жамиятга таъсир этиш тизимлар сифатида

Ки ҳар нимаки қилди одамизод,
Тафаккур бирла қилди одамизод.
Алишер Навоий

Жаҳон бошқарув тафаккурининг тадрижий ривожланиш тарихига назар ташлайдиган бўлсак, дин шахснинг хулқ-атворига ва бутун жамиятга таъсир қилувчи қадимий ва ягона тизим эканлигини унутмаслигимиз керак. Минг йиллар мобайнида тўпланган диний ва маънавий қадриятларнинг 1917 йилдаги оммавий қирғинга мубтало бўлишидан сўнг, халқлар олдига янги, марксча-ленинча маънавий-ахлоқий концепция яратиш вазифаси қўйилди. Социалистик тузум инқирозга учрагач, гоя харобаларидан бўлак ҳеч вақо қолмади.

Тажовузкор атеизм услубларидан воз кечиш зарурлиги қайта қуриш бошланишидаёқ аён бўлган эди. Даврнинг асосий белгиси – динга қизиқишнинг ортиб бориши, миллионлаб кишиларнинг худосизлик таълимотидан кечиб, мачит бағрига қайтишларидир. Буларнинг бари мамлакатда юз бераётган демократлаштириш жараёнлари билан боғлиқ воқеликдир.

Давлат хизматида, ижтимоий ишлаб чиқариш ва хусусий тадбиркорлик тизимларида ишловчи мутахассислар динга қандай муносабатда бўлишларидан қатъий назар, кишилар билан мулоқотда бўлган жамоат онгида юз бераётган ана шу ўзгаришларни назарда тутиши лозим. Киши нафақат виждон эркинлиги ҳақидаги конституция асосларига риоя қилмасдан, балки диннинг эътиқод ва ақидалари асосларини билишлари зарур. Жаҳон цивилизацияси тарихида дин хизматкорлари, коҳинлар биринчилардан бўлиб, диннинг таъсир кучини англаб етганлар ва кишилар ақли, ҳис-туйғуларига диний маросим, урф-одатлар билан руҳий таъсир кўрсатишда фойдаланганлар.

Барча диний маросимлар, ибодат қилишлар илоҳий қонунларнинг абадийлигига, диндан қайтиш, куфр кетиш мумкин эмаслигига, кишилар ишончини мустаҳкамлашга қаратилган чуқур ўйланган қатъий таомилга

асосланган. Бари нарсалар, ибодатхонанинг ташқи ва ички кўринишидан тортиб, ўзига хос акустикаси, биноннинг усталик билан ёритилганлиги, хизматчиларнинг либослари, ҳаттоки пасроний ва Будда ибодатхоналарида анқиб турган хушбўй исгача диндорлар ақлини лол қолдиради. Қадимда диндорлар авлиёлар ва коҳинларга чуқур эҳтиром билан муносабатда бўлишган. Улар Мисрдан Амон, Долонда дельфилик Зевс, Римда «Сивиллин китоблари» башоратларидан фойдаланганлар.

Дин ҳамиша кишиларни хулқ-атвор, дунёқараш ва маънавий-ахлоқий жиҳатдан бошқариб, тартибга солиб турувчи регулятор сифатида муҳим роль ўйнаб келади. Қуръон инсоннинг нафақат диний турмушда иштирок қилишини, балки ҳаётнинг кўп жабҳаларини тартибга солувчи хулқ-атвор қоида ва мезонларининг аниқ тизимини эълон қилиб боради.

Исломда шариат – мусулмонлар турмушининг деярли барча томонларини қамраб олувчи қоида ва тақиқлар мажмуидир. Мачитлар жамиятга таъсир этишда кўп асрлик тажриба, кадрлар ва хусусий матбуот билан бирга қудратли молиявий негизга ҳам эгадир. Ибодатхона бир *диндаги кишилар ўртасида узоқ муддатли муносабатларни ўрнатишда* ва жамоани бирлаштиришда ўзига хос маркал ҳисобланади.

Диннинг бирлаштирувчи вазифалари давлат погоналарида ҳам кўзга ташланади. Мачит қоидага кўра, ижтимоий муносабатларнинг мавжуд тизимини қўллаб-қувватлайди, тинчлик учун фаол курашда қатнашади, ирқчилик ва мустамлакачиликка қарши чиқади. Ислом ёт ахлоққа зид фаол куч ҳисобланади. Гарчанд баъзида бу кураш диний муросасизлик ва ақидапарастликка олиб борса-да (бу ўринда ваҳҳобийлар – ислом экстремистларини эслаш кифоя), миллий ўз-ўзини англаш – онгнинг ўсишига ёрдам беради.

Ислом дини миллатни бирлаштириш учун жонбозлик кўрсатади, босқинчиларга қарши курашни қўллаб-қувватлайди. Ислом дини миллий ва ҳудудий низоларда мусулмонларни бирлаштирувчи ғоявий байроқ ҳисобланади.

Ислом динининг жамият маънавий ҳаётига кўрсатган улкан таъсирини инкор этиб бўлмайди. Дин нафақат ахлоқий, маънавий тизимгина эмас, балки архитектура, шеърият ва адабиёт дурдоналарини яратишда ёрдам беради. Европадаги готик ибодатхоналардаги иконастаслар, фрескалар – деворларга ўйилган суратлар, витражлар, Деҳлидаги Тож Маҳал, Самарқанддаги Регистон майдони, Миср ва Ҳиндистоннинг бебаҳо ибодатхоналари, Уйғониш даври рангтасвири, Бах, Гендель асарлари ақлни лол қолдиради.

Бироқ жаҳондаги барча динлар (ислом, буддизм, христианлик) ўзлари тантана билан эълон қилган мақсадларига етолмадилар. Замонавий даврнинг ўзига хос томонларидан бири, инсоният улкан ижтимоий ғоя, жумладан, диний ғояни ҳам ўзлаштира олмади. Руҳонийлар илм-фан ва дин, вужуд билан руҳ, қатъий ақидалар ва ўзгарувчан ижтимоий муҳит ўртасидаги зиддиятларни енгиш йўлларини излашмоқда.

Узоқ вақтлардан бери ягона дин доирасида турли йўналишларни бирлаштиришга уринишлар бўлиб турибди (масалан, христианлик ичида католик, православ, баптизм, протестантизм ва бошқалар), лекин бу

чўзилиб кетган илоҳий мавзудаги мунозаралар христиан таълимотига анча зарар етказди. АҚШ Дин институтининг директори Ричард Нейхауз ҳақли равишда, «Пресвитериан черкови, епископлик черкови, Бирлашган Методик Черков – буларнинг бари аввалдан оламшумул миллий муқадас қадамжолар эндиликда ўз-ўзидан қулашга маҳкум бўлмоқдаки, бунинг охири кўринмайди» деб хафа бўлади.

Кишиларни кўпроқ диндан ҳам кўра бу дунё ишлари қизиқтиради (бу кўриниш секуляризация номини олган). Диний адабиёт маълумотларига қараганда фақат 5% Скандинавия лютеранлари черковга бориб туради, Англияда фақат 3% диндорлар черковнинг якшанба хизматига боради. Францияда бу кўрсаткич 7% ни ташкил қилади. Сўнгги 25 йилда эса ўзларини «фаол католиклар» деб атаган испанлар фоизи 83дан 31га тушиб кетган. Бу ҳол Мадридга ташриф буюрган папа Иоанн Павел II ни ҳам қаттиқ ташвишга солгани ҳам бежиз эмас. Шунда папа шундай дея даъват этган: «Испания христианлик томирларига қайтиши зарур».

Ягона таълимот ичида асосий диний ақидаларнинг турли талқин қилиниши черковнинг ортиққа қатъий қонунларидан воз кечишни, фан ва турмушнинг янги маълумотлари, ўрин ва вақт (ривожланиш қондаси)нинг конкрет шарт-шароитларини ҳисобга олиб, муҳим бўлмаган тузатишлар киритиш зарурлигини исбот қилади. Ягона маънавий-ахлоқий мезонлар, турли динларнинг бир-бирига яқинлаштирувчи позицияларнинг мавжудлиги замонавий маънавий концепцияни бошқа йўналишларда ҳам яратишга имкон беради: бошқа динларга муросасизликдан воз кечиш, диннинг асоциал тенденцияларини эгаллаш, аскетизм ва монахлик ва бошқалардан ташқари шахсни камол топтиришнинг турли йўллари ҳам бўлиши мумкинлигини тан олиш.

Бошқарув нуқтаи назаридан, социум ва шахсга диний таъсир кўрсатиш усуллари жиддий аҳамиятга сазовор ва уни шахслар аро муносабатларда эътиборга олиш зарур. Самарали бошқарув учун шахснинг ўзига хосликларини билиш зарур, агарда бундай хислат шахснинг диндорлиги бўлса, унда мутахассис асосий диний ақидаларни ўз муҳолифидан кам билмаслиги ва ^у билан пухта диалог олиб бориши керак.

Дин ва фаннинг ўзаро муносабатлари муаммолари билимли диндор билан муҳокама қилинишида уларнинг сони йил сайин ортиб бораётганлигини ҳисобга олиб, тасаввурларга эмас, балки чуқур илоҳий билимларга, ўйлаб кўрилган ва далилланган хулосаларга эга бўлиш керак бўлади.

Аксарият кишиларнинг динга муносабатларидан қатъий назар, улар Қуръонни инсоният томонидан яратилган энг теран ва оқил китобларидан бири деб ҳисоблайдилар. Бу Олло таоло томонидан берилган китоб инсон зотини, унинг барча ажойиб ва салбий томонларини чуқур билиши билан ҳайратга солади.

Мазкур китоб юксак бадиий ва образли тилда ёзилган (Қуръонни ўқиш мушкулроқ, лекин аксарият оятлар ва сураларга шарҳ берилган). Таврот – тафаккур ва туйғуларнинг ҳақиқий дурдоналаридир, Инжил ҳам

ўзининг самимийлиги, эҳтироси, сўзлар ва образларнинг аниқлиги билан кишини ҳайратда қолдиради.

Дин муаммоларини кўриб чиқаркамиз, биз ҳар бир кишининг виждон эркинлигини ҳурмат қилган ҳолда диннинг инсонга таъсир қилиш услубларини тушунишимиз лозим, диний концепцияларнинг асосий тезислари билан қуролланибгина қолмай, балки уларни танқидий таҳлил қила билишимиз даркор.

Мана, юз йиллаб маънавият ва моддий дунё, дин ва ва фан ўртасида баҳс давом этмоқда. Дин илмий назариядан доимий равишда мангу ва мутлақ ҳақиқатга йўналтириши билан тубдан фарқ қилади, айни вақтда фан мавжуд илмий назариялар ҳамиша аниқлашга ва келгусида ривожланишга маҳкум этилганлигини тан олади. Илоҳиёт ва фан орасидаги низо, назария ва тажриба ўртасидаги, мутлақлик ва нисбийлик ўртасидаги низо ҳисобланади. Наполеон буюк Лаплас билан «Оламнинг тизимлари баёни» китоби ҳақида суҳбатлашаркан, унинг китобда Худо эсланмаганлигини айтади, шунда астроном бундай дея жавоб беради: «Жаноби олийлари, мен бу гипотезага эҳтиёж сезмадим».

Черков ақидалари устунини барбод қиладиган табиий фанларнинг ҳар бир ютуғи, илоҳиётчи олимлар томонидан муҳокама қилинар ҳамда диний-черков позициялари томонидан фош этиларди, муаллиф худога шак келтиришда айбланиб, таъқиб остига олинарди. Черков фанатизми - ақидапарастлиги қурбонлари рўйхати даҳшатлидир: Чекко д'Асколи 1327 йилда Ернинг юмалоқлиги ғоясини ташвиқот қилгани учун гулханда ёндирилган; 1449 йилда диний фанатиклар томонидан Шарқнинг буюк олими, мунажжим ва математик Мирзо Улуғбек ўлдирилди, унинг обсерваторияси эса тор-мор қилинди (1908 йилда обсерватория топилди ва 1948 йилда археологлар томонидан тикланди. Варфоломей кечаси каби машҳур қайғули 1572 йил 24 август оқшомини эсланг... Николай Коперникни Птоломейнинг геоцентрик назариясининг асоссиз эканлигини исботлаган «Само сферасининг мурожаатлари ҳақида»ги асари учун фақат ажалгина уни гулханда ёнишдан сақлаб қолди. Кальвин фармойишига биноан испан олими ва ҳакими Мигель Сервет паст оловда ёндирилди, Жордано Бруно, Андреас Везалий ва бошқа кўпгина олимлар тақдири ҳам шундай аянчлидир.

Черков ҳакамининг ҳукмига биноан эркин фикрли кишилар, афсунгарлар ва фолбинлар жаллод кундасидан ўтказилдилар, ўтда ёқилдилар, ашаддий ақидапараст раскольниклар томонидан болалар, аёллар, монахлар яшайдиган кичкина овлоқ қишлоқлар ёндирилди, ҳар йили тантанали суратда мусулмон шиалар шахсей-вахсей байрами вақтида ўз таналарини қийноққа соладилар... Искандария кутубхонасининг дастлабки насронийлар томонидан йўқ қилинишини унутиб бўлмайди!

Инсоният тарихида биринчи марта 17 ёшида (!) мамлакат қуролли кучларига бош қўмондонлик қилган, босқинчиларни ҳайдаб, шоҳ тахтини қайтариб берган, черков ҳакамининг ҳукмига кўра уни ереслик ва жодугарликда айблаб, азиз ватани уни 19 ёшида гулханда куйдирган Домреми қишлоғилик оддий ва пок қиз бутун жаҳон халқлари хотирасида сақланиб қолган... Фақат 1920 йилга келибгина орлеанлик қиз, Франция

халқ қаҳрамони Жанна д' Арк бидъатдан айбсиз деб топилди ва қонунлаштирилди.

Ҳамиша мутаассиб диндорларнинг «ягона ишончли таълимотга» фанатикларча садоқати, айнан уларнинг диний ақидаларининг мутлақ тўғрилигига ишончлари бошқа кишилар назарида қанчалик экзотик ва ғалати кўринмасин, улар кишини ҳайратда қолдиради ва сергаклантиради. Масалан, бундан 150 йил аввал цивилизациядан қочиб, Американинг улкан ҳудудларини жўнгина араволарда кесиб ўтиб, 1847 йилда Шўр кўл соҳилларигача борган ва Юта Солт-Лейк-Сити штати пойтахтини барпо этган мормонлар ғайритабиий христианлар ҳисобланадилар.

Шу йили мормонлар йўлбошчиси Жозеф Смит Исо пайғамбарнинг Сўнгги Қиёмат куни черковига асос солган ҳамда «Мормон китоби»ни ёзган (мормон маҳаллий шеваларидан бирида – асал берувчи ари маъносини англатади) ҳамда у бу китобда инсон билимларини, давлат ҳокимияти ва барча бошқа динларни лаънатлаган. Мормонлар полигамиянинг ашаддий тарафдорлари бўлиб, далаларга ишлов беришда ҳеч қандай техника қўлламайдилар, газета, радио ва телевидениени тан олмайдилар (кейинчалик Ж.Смитни кўп хотинлилик тарафдори сифатида Иллинойсда судсиз-сўроқсиз оломон қилганлар). Бугунга келиб, юзминглаб мормонлар ўзларига мослаштириб олган оламларида яшамоқдалар ва улар ўзларининг аҳлоқлари ва диний қоидалари баридан яхшилигига қатъий ишонадилар.

Тропик Африканинг (Замбия, Нигерия, МАР, Габон, Заир) баъзи бир қабиилаларининг аёлларни хатна қилиш мажбурлигини талаб қилган диний қарашлари янада ғалатидир. Маълум бўлишича, худо, инсонни чала, тобига етказмай, яъни аёлларда эркаклик белгисини сақлаб, бино қилган ва энди мана шу худосизлар хатосини коҳинлар мана кўп асрлардан буён тўғрилаб келмоқдалар. 90 миллиондан ортиқ (ўйлаб кўринг, бари Россиянинг аёллари сони!) замондош аёлларимиз клитордектомиядай (эксцизия) шафқатсиз операцияга дучор бўлганлар. 20 % эксцизияга учраган қизчалар қон ифлосланишидан ҳалок бўлганлар, чунки маҳаллий табиблар («иганглар») битта пичоқ билан то 300 тагача қизчани операция қиладилар («Осиё ва Африка» журнали, 6-сон, 1996 йил). Бироқ диний олам шундай-да (жаҳонда энг табиий, доно, оқил ва ҳалол!) динининг жамиятга кўрсатган таъсири бу.

Лекин шундай бўлса-да, биз илм тарихини варақларканмиз, шу нарсани ҳақли равишда қайд қилиш лозимки, ихтиролари пировардида дин илдизига болта урган аксарият буюк алломалар аслида атеист бўлмаганлар. Улар орасида мўъжизакор мистик кучларнинг табиат ва инсон таъсирини тан олган кўп астрологлар, алхимиклар, пантеистлар бор эди.

Буюк Парацельс бутун умри бўйи алхимиянинг қудратига ишонган эди, Жордано Бруно каббалани чуқур ўрганган, Мигель Сервет теология ва астрология соҳасида йирик мутахассис бўлган, Исаак Ньютон Библияни чуқур ўрганган, генетика – ирсият асосчиси Мендель ўта диндор монах бўлган, Бутлеров ҳаётининг кўп йилларини спиритизмга бағишлаган ва ҳ.к. Уларнинг қарашлари, қоида бўйича, ўша давр учун фантастик ўйлар,

ўрнатилган фактлар ҳамда улар орасидаги одатдаги юзаки идеалистик алоқалар билан бирга илғор илмий тафаккурнинг қўшилиб кетиши билан фарқ қилган.

Дин тарихи кўпгина қора ва энг-энё саҳифаларга эга, илмнинг оппоқ либоси ифлос, қабиҳлик ва жиноятларга булганган эди.

У нафақат хрестоматия бўлиб қолган Трофим Денисович Лисенко ва унинг вейсманизм-морганизм билан курашувчилар компаниясигина, нафақат кибернетика буржуазиянинг сохта илм деб эълон қилган фалсафа малайларигина эмас ёки атом ва водород бомбасини, кимёвий ва бактериологик қурол-яроғ яратувчилари эмас, улар мисли кўрилмаган барча мукофотларни олиб, иззат-ҳурматга эга бўлгач, демократия ва озодлик учун фаол курашчиларга айландилар. Йўқ, инсониятга қарши илмнинг жиноятлари қадим тарихга эга ва ушбу қайғули рўйхат ўсиб бормоқда, унинг доғи оламга кетди. Фаннинг деярли бари мевалари пайдо бўлиш пайтида эйфория-кўтаринки кайфиятига сабабчи бўлган ҳамда оқибати аччиқ бўлиб чиққан. Шарқнинг антик маданият қадриятлари, инсон ва табиатнинг бирлиги ғоялари, экологик тақиқларнинг қудратли тизими, ахлоқ ва динининг маънавий қадриятларининг космологик концепцияларига қарама-қарши равишда илмий-техника тараққиёти атроф-теварак оламга битмас-туганмас хазина, уни "талон-торож қилиш бизнинг вазифамиз», деб қарайди. Куч, халқлар донишмандлигининг асосий фазилати, кўрсаткичи замонавий фан ва қудратли техника воситалари ёрдамида табиий бойликларни эгаллашга қодирлик ҳисобланган.

Баъзи шахслар учун болаларга ҳам нимадир қолдириши керак-ку, деган фикр зид. Улар консерва банкаси, сақич ва кока-кола учун нефть, руда, ёғочини, табиатни оёқ ости қилиб, беришга тайёр туради. XX асрнинг сўнгги ўн йиллигида хўжалик фаолияти масштаби шундай кенг қулоч ёйдики, жаҳоннинг кўпгина минтақаларида атмосфера ва гидросфера антропоген юкларнинг зарарли таъсирини нейтраллаштиришга ожизлик қилмоқда.

Сўнгги 500 йил ичида сайёрамизнинг учдан икки қисми йўқ қилинди, соф сув заҳиралари тубдан қисқариб кетди, кислород балансининг бузилиши, озон қатламининг путур етиш ҳавфи аниқ булиб қолди. Буларнинг бари аҳолининг яшин тезлигида ўсиб бориши «демографик портлаш» вазиятида юз бермоқда. Статистика маълумотларини эслатиб ўтамиз: бундан 200 минг йилча аввал ер юзида одамлар 1 млн. 60 мингга яқин; 60 минг йил аввал – 5 млн., 300 аввал – 500 млн., 1850 йилда – 1 млрд. 1930 йилда – 2 млрд., 1970 йилда- 3,6 млрд., ҳозир эса – 5 млрд.га етиб қолди, агар ўсиш суръати 2% сақлаб турилса, сайёрамиздаги аҳоли сони учинчи мингйилликка бориб, 6 млрд.га етади. Денгиз, кўл, дарёлар ҳалокати, флора ва фауна-ўсимлак ва ҳайвонот дунёсининг йўқолиши устида кўз ёш тўкиш экологик ҳалокатнинг бўлиши муқаррарлигидан қўрқиш жамоатчилик мазохизмининг мажбурий ва кенг тарқалган шакли бўлиб қолди. Бироқ табиат буни билмайди ва аста ҳалок бўлмоқда «жараён ўтмоқда...»

Табиат – жамиятнинг жуда мураккаб тизими, унинг борган сари ўлими ҳақ бўлиб қолган, операция қилишнинг нафи тегмаган онкологик беморни эслатадики, фақатгина бирон мўъжиза юз беришини тиланидан бошқа илож қолмайди. Инсон яшашининг туб муаммоларини ҳал қилишда илм-техниканинг мутлақ концепцияси турли илмий номларга эга: сциентизм (лотинчадан scientia- илм, унвон) ёки сайентизм (инглизчадан Science) техницизм, технократизм. У нафақат табиатга путур етказиш хавфи билангина эмас, балки инсон генофондига таъсири, хом ашё бойликлари учун қонли урушлар, жамиятда бузуқчилик урчиб кетиши, инсон қалбига тажовуз қилиш, моддий бойликларга ружу берилиши билан ҳам кўркинчлидир. Яққол мисол – урбанизация ва америка турмуш тарзининг моддий амалийлиги баъзи бир ўзбек бизнесменларини қизиқтириб қолган.

Миллионлаб кишилар онгидаги ажабтовур феномен: мавжуд, яъни кишилар илмий техника тараққиётининг шубҳасиз муҳимлиги ва ҳаётий зарурлигини тушунган ҳолда барибир уни ижтимоий зулм, замонавий цивилизация инқирози, бўлғуси инсониятнинг хатар остига қўйювчи асосий айблор деб билади. Фан табиатнинг барча янги сир-асрорларини очиб, унинг оқибатлари, янги билимларни турмушга тадбиқ этади. Шу билан бирга инсоннинг ички дунёсини хароб қилиши, ахлоқий онгнинг пурашига ҳамда минг йиллик ижтимоий қадриятларнинг ҳалокатга учратиши мумкин. Экологик ҳалокатнинг муқаррарлиги машҳур Рим клуби ишларида, «антропологик мактаб»нинг йирик олимлари Освальд Шпенглер, Герберт Маркезе, Льюис Мэмфорд ишлари жиддий кўриб чиқилади. Green pease каби ташкилотлар фаолияти пестицидларнинг қўлланиши, атом қуролининг ишлатилишига қарши қаратилгандир.

Рим клуби 1968 йилда олимлар, сиёсий арбоблар, бошқарув соҳасидаги мутахассислар, экспертлар ва бошқаларни бирлаштирувчи халқаро ноҳукумат ташкилоти сифатида ташкил этилган. Ташкилотчиси – «Оливетти» компаниясининг вице-президенти Аурелио Печчеи.

Атом қуроли ҳақида гапирганда, ҳозир турмушда юз бераётган яна бир ақлсизликни, фаннинг майиб меваси – улкан ақлий ва моддий бойликларни еб ташлаётган ҳарбий техника, қуролланишни қайд этмасдан бўлмайди. Гарчанд 50 йил ичида сайёрамизда фақатгина локал – маҳаллий урушлар ва қуролли низолар бўлиб турган бўлса-да, ҳарбий сарф-харажатлар бу инсониятнинг бутун тарихидаги сарфларига баравар келади.

1987 йил ўзига хос марра бўлди, ўшанда қуролланишнинг бутун тарихи мобайнида биринчи марта барча мамлакатлар бўйича салкам минг миллиард... доллар сарфланди! Охирги ўн йилда ҳарбий сарф-харажатлар инсониятнинг бунгача бўлган тарихида сарфланган умумий қийматдан ошиб кетди. Оммавий қирғинга тўпланган маблағлар бутун инсониятни неча минг марталаб йўқ қилишга етиб ортади. Буниг устига, дунёнинг жами олимларини ярмидан кўпроғи ҳарбий саноат ва армияда ишлаб турибди (132).

Замонавий ҳаёт технократизмга қатъиян нима қарши қўйилиши мумкин, ҳаёт ўзига ҳавф солиб турган илмий-техник тараққиётга

альтернатива – қарши куч топиладими? Олдинданоқ саноат ва фан тараққиётининг ўсиши жамиятда озодлик ва бахт-саодат йўқ бўлишига, маънавий идеалларнинг йўқолишига олиб келади, деган Жан-Жак Руссо даъват қилганидай, эски патриархал муносабатларга қайтиш керакми? Ёки бўлмаса, ақлоқ инсон интеллектуаллигидан орқада қолмоқда ва илм-фан бузилишга танқидий мойил бўлмоқда, дея таъкидлаётган замонавий эсхатологик концепцияларга қўшилиш керакми, атом ҳалокати муқаррарлигини Библия пайғамбарларидан бўлгуси Апокалипсис фақат тасдиқлар, ҳолос.

Жаҳон цивилизацияси, гарчанд кечикиб бўлса-да, шубҳасиз, илм-фаннинг ўз асосий мақсади – инсонга хизмат қилишдан чекинганлиги, эверрацияси, бошн берк кўчага кириб қолганлиги ҳақида қатъий қарорга келди. Фанда мақсадларни қайта кўриб чиқиш, асосий проблематикани тафтиш қилиш ҳоллари кузатилмоқда- ижтимоий, биологик, психологик ва генетик омиллар олдинги ўринга сурилмоқда.

Ижтимоий ишлаб чиқариш доирасида, жумладан, бошқарув назариясида инсон муаммосига, инженерлик психологияси ва эргономика – айни вақтда шахснинг маънавий ва жисман ривожланишида меҳнат самарадорлигини ошириш учун меҳнат жараёнлари имкониятлари ҳамда ўзига хосликларини ўрганувчи илмга қизиқиш кучайди.

Весманист-морганистларнинг қайғули тарзда тор-мор бўлишини эслаб, шуни айтиш мумкинки, фан биологик омиллар роли ва яшаш жараёнининг ўзида ва инсоният тараққиётида меросхўрлик тадқиқотларига қайтди. Инсоннинг биосоциал мавжудот сифатида ажойиблиги, у ўзида нафақат генетик-ирсий, балки ижтимоий дастурлар таъсирини ҳис қилишдан иборатлигидир.

Ирсий дастурлар ташувчиси ДНК молекулаларидир, ижтимоийси эса – генларга ўтмайдиган, авлодларга тарбия йўли билан узатиладиган инсоният тажрибасини қайд қилиб борувчи мия ҳисобланади.

Айни вақтда цивилизация ривожи билан ноосеология ва теософиянинг асосий концепцияси тадрижий ривожланмоқда. Асосий дин ақидаларини англаш йўли қалбдан эмас, ақлдан ўтади. Ҳақиқатан, ҳаттоки диндорлар ҳам олам атиги 6000000 йил илгари яратилганлиги, қуёш ҳаракатини тўхтатиш мумкинлиги ёки Ер марказий ёритгич атрофида айланиши ёзилган Инжилдаги фикрларга қўшилмасликлари мумкин. Черков ҳамиша Инжилнинг айрим матиларидаги истиоралар, мажозларга таяниш мумкин эмаслигини, илмий маълумотлар билан баҳслашишлар бефойда эканлигини англайди. Баъзи теологик – илоҳий таълимотларга оқилона тузатишлар киритиш керак бўлади.

Текшириш учун саволлар.

1. Давлатчилик ва миллий муносабатлардаги алоҳида мураккаблик ва нозиклик нимадан иборат?

2. Ташқи муҳит ва унинг жамоага таъсири. Мисоллар келтиринг.

3. Шахслараро муносабатларнинг ўзига хослиги ва ташкилот ички муҳитининг шахс шаклланишига таъсири.

4. Шахс ва жамиятнинг шаклланишида динининг роли нималардан ташкил топади?

5. Илмий техника тараққиёти цивилизация ривожига қандай таъсир кўрсатади?

8-Боб. Бошқарувнинг психологик жиҳатлари

Ақл билан иш тут, Илқл билан эл кут.
Ўзбек халқ мақоли

8.1. Энг асосий ва камёб ресурс

Замонавий бошқарув назариясининг мактаблари ҳар қандай ижтимоий жараёнларни ўрганишда инсонга, шахснинг устуворлигига алоҳида диққатни қаратадилар. Инсон омилининг роли замонавий оламда муҳим ҳисобланади. Илгари совет тузуми учун жамиятни қиёфасизлик, инсоннинг ўзига хослиги, мустақиллигини етарлича баҳоламаслик ва ёлғон социалистик фикрлаш инерцияси хос эди.

Ижтимоий онг учун ҳавфли бўлган «сен ишламасанг, бошқаси ишлайди», деган қонда ижтимоий лоқайдлик ва шахсий ожиз туйғусини туғдирди. «Ташаббус жазоланади!», «кўп ўзингни кўрсатаверма!» – совет давлат машинасининг мана шундай позицияси турмуш учун одатий ва қулай эди.

Янги, оригинал – ўзига хос ташаббуслар шубҳали кўринарди ва, албатта, унга мансабпарастлик, тамагирлик, шахсий нокамтарлик ва ҳатто ревизионизм тамғаси ёпиштириларди. Мустамлака даврида бошқарув қарорини қабул қилишдан ўзини четга тортса, кишининг иши баракали, ҳавфсиз бўларди. Чунки ҳар қандай ташаббус ҳамиша маълум ҳавф туғдирар ва масъулият юкларди. Бундан кўра коллегиал бошқарув ҳақидаги фикрлар билан ўз маънавий ожизлигини яширган ҳолда «юқоридан» буйруқни бажариш осонроқ эди: «Биз ўртоқлар билан маслаҳатлашдик, шундай фикр бор...»- дейилса олам гулистон.

Ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг асосий вазифалари бўлиб, инсон имкониятларини ривожлантириш, шахснинг қадр-қимматига етиш, эркини, ижодий ташаббусини ҳамда ижтимоий масъулиятини тиклаш ҳисобланади. Бироқ айни вақтда шуни аниқ тушуниш керакки, маъмурий-буйруқбозлик тизими ҳукмронлиги йилларида оёқ ости қилинган инсон қадр-қимматини, шахснинг юксак маънавиятини тиклаш жамиятимиз олдида турган мураккаб ижтимоий муаммолардан биридир.

Раҳбарлик мансабига, айниқса эркин тадбиркорлик шароитида ҳамма эришавермайди: у кишидан маълум шахсий хусусиятларни ҳамда жамоа билан ўзаро ҳаракатда бўлиш каби профессионал уқувни талаб этади, унинг ўзига хосликларини, унга таъсир қилиш меъёрлари ва усулларини билиш керак бўлади. Аҳир ишлаб чиқариш тизимининг самарадорлиги нафақат раҳбар истеъдодигагина эмас, балки меҳнатни ташкил этишнинг

жамоа шаклини муваффақиятли бажаришга ҳам боғлиқ. Жамоани бошқарув – ижодий жараёндир, чунки сифат жиҳатидан янги моддий ва маънавий қадриятларни, жамоат эҳтиёжларини қондирувчи янги воқелик яратиш унинг натижаси ҳисобланади.

Бироқ ҳозирга қадар ижоднинг руҳий-ақлий механизми равшан тушунилмаяпти, чунки шахснинг хулқ-атвори режасини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ишларининг эмоционал, психологик ва физиологик асослари жуда мураккабдир. Ҳар бир киши, ўз фикрлаш усули қулай, деб ўйлайди, чунки бу кутилган натижани беради, бироқ мантиқ ва излаш алгоритмини билмаслик, сохта йўлларнинг, чеклашлар ва нотўғри тушунчаларнинг кўплиги, янгилик ёки ҳаллаи ортиқ қалтис дадилликдан қўрқишлар туфайли ижод самарадорлиги пасайиб кетади.

Лекин инсон қобилияти заҳиралари шундай кенгки, бошқарув ва ижодий фаолият ривожи муаммоларини ҳал қилиш кўп нарсани ваъда қиладигапга ўхшаб туюлади. Кишилар ҳар қандай ишлаб чиқариш жараёнида мураккаб ва жумбоқ табиатли бўлади, биз улар ҳақда жуда оз назарий тасаввурларга эгамиз.

Ҳақиқатан, инсон, унинг ақли, руҳияти ҳар қандай компьютердан, космик ракетадан ҳам кўра мураккаброқдир. Қадимда мутафаккирлар жуда қийин масалани шундай деб таърифлаганлари бежиз эмасди: «Ўзингни ўзинг англаб ол». Қадимда буюк мутафаккир Суқрот ҳаётининг охирида қайғу билан шундай деганди: «Мен ҳеч нимани билмаслигимни биламан».

Табиийки, ташқи муҳит ривожланган интеллект қаршисига доим янгидан-янги масалаларни қўядики, ривожланмаган ақл эса буни кўрмайди.

Менежер кўпинча машиналар билан эмас, айнан одамлар билан ишлашига тўғри келади. Америкалик менежмент устаси А.Смит шундай деганди: «Темир йўлларнинг 95% одамлар ва фақат 5% игина металлдан иборатдир». Агарда якин ўтмишда раҳбар ортиқча иш кучига эга бўлиб, дангасаларни ишдан бўшатишни ўзига эп кўрган бўлса, тажрибали мутахассислар ишчи ресурсларининг камёб турига айландилар, уларнинг меҳнат ҳақи эса корхона харажатларининг анча қисмини, баъзида асосий қисмини ташкил қилади.

Америкалик муаллифлар Н.Дизель ва У.Раньян «Корхона ва шахс хулқи» китобида шундай ёзадилар: «...кишиларни бошқарув санъати корхонанинг рақобатбардошлигини ва раҳбарият ишларининг самарадорлигини баҳолашда танқидий лаҳзалардан бири ҳисобланарди. Бошқарув соҳасидаги ҳар бир мутахассис ўзи раҳбарлик қилаётган жамоанинг ҳар бир унсурлари ишончли эмаслигини тушунади ва ҳамиша жамоа об-ҳавоси барометри кўрсаткичларини ва кайфиятларни кузатиб туришга мажбур, зарур бўлса чора-тадбир кўришга тўғри келишини жуда яхши билади.

Бундай масала ишончсиз унсурлардан кўра машинанинг ишончлилиги билан боғлиқ муаммоси пайдо бўлганда Ж. фон Нейман томонидан тадқиқ қилинган эди. Тадқиқотлардан олинган натижалар шуни кўрсатадики, бундай тизимнинг ишончлилиги унсурлар ҳаракатини,

уларнинг ўзаро алоқалари ва бошқарув тизимини тўғри ташкил этишга боғлиқдир. Тизим унсурларининг ўзига хос томонлари кишиларни бошқарувда доимо ҳисобга олиниши керак бўлади.

8.2. Руҳият таҳлили назарияси

Ҳиммасиз киши эр сонида эмас,
Ва руҳсиз бадани киши тирик демас.
Алишер Навоий

Ҳозирги раҳбарлар ўзларининг кундалик ишларида фавқулодда мураккаб объект бўлган инсон, шахс, жамоа билан ишлашда нима билан ва қандай қуролланганлар? Афсуски, уларнинг имконият доираси фақат интуиция, «синов ва хатолар»дан иборат, мақтанишга ҳам арзимайдиган *услуб бор, ҳолос. Психология фан сифатида* ҳозирча ўзининг катта кашфиётлари ва ютуқлари унча кўп бўлмаган бошқарув психологияси билан қуроллангандир.

Бошқарув назариясининг олий бўлими ҳисобланмиш – бошқарув санъатининг услубларини аста-секин ўрганишни давом этамиз. Лекин аввал шахс, жамоа, ҳокимият, мавқе каби тушунчалар, шахслар ўртасидаги муносабатлар қандай йўлга қўйилганлигини, раҳбарлик услуби қандай шаклланишини биринчи навбатда аниқлаб олиш керак бўлади.

Психология бу масалаларда раҳбар фаолиятида асқотадиган салмоқли даражада *назарий билимлар, амалий тадқиқотларни* тўплаган. Ҳақиқатан, инсон шахси, унинг ички олами, хулқ-атвори жуда мураккаб ва бир-бирига қарама-қаршидир. Ҳар бир инсон биосоциал мавжудот сифатида нафақат ўзининг индивидуал хусусиятларига эга, балки эмоционал-ҳаяжонлари, интеллекти ва психологик бетакрорлиги билан ўзи ишлаётган, яшаётган, ўқиётган жамоа учун типик бўлган характерли белгиларини акс эттиради.

Шахснинг биологик хусусиятлари асосида наслий маълумот, унинг генотипи ётади. Шахснинг ижтимоий хислатлари муҳит, ижтимоий теварак-атроф таъсири остида шаклланади.

Шахс ва инсон хулқ-атвори мавзуини биринчилардан австриялик врач-психиатр, психоанализ назариясининг асосчиси Зигмунд Фрейд (1856-1939) тадқиқ қилишга уринди. У ҳар бир психик-руҳий ҳодиса негизида муайян сабаб ётади ва инсоннинг ўзини тутиши кўп жиҳатдан ўйлаб кўрилмаган, беихтиёр рўй берган жараёнларга боғлиқ бўлади, деб ҳисоблайди. Инсоннинг хулқ-атвори икки ҳаракатчан куч: секс инстинкти ҳаёт (эрос) ва агрессия инстинкти бузилиш, ўлим (танатос) билан белгиланади.

Шахснинг психик-руҳий ҳаётида учта асосий кураш майдони мавжуд: «у» (id)- тезликда қондиришни талаб қиладиган сексуал-шаҳвоний ва агрессив истаклар; «мен» (ego) – ҳақиқий ташқи оламга интилиш ҳамда шу истакни қондиришнинг оқилона йўлларини аниқлаш; супер МЕН (superego) – ахлоқий қоидалар, аслида инсон онгидир.

Кишиларнинг хулқ-атвор интилишларини белгилаб берадиган онгсиз ҳаракати, ғояси руҳият таҳлилининг асоси бўлиб ҳисобланади ва шахс

моҳиятини тушуниш учун ўзини-ўзи кодлашни талаб қилади. Руҳият таҳлили невроз ва тушларни шахснинг бенхтиёр ва онгли тарздаги хулқ-атвори ўртасидаги низо ёки муроса натижаси деб тушунтириб берди. Бошқарув санъати турларидан бири сифатида Фрейднинг ижод ва фантазия ҳақидаги фикрлари қизиқарлидир. У шеърий ижод замирида «биз уяладиган, ўзимиздан-ўзимиз яширишимиз керак бўлган ва шу туфайли ҳам онгсизлик доирасига суриб чиқарилган» сексуал-шаҳвоний истаклар ҳам ётади, деб ҳисоблайди.

Мураккаб ижтимоий фаолиятда иштирок этаётган кишида невротик (Эдип табиати тури) майллардан ташқари унинг хулқ-атворини белгилаши ва ҳаттоки унинг устидан ҳукм юргизишга қодир шаҳвоний майллар, сабаблар бўлмаслигига қўшилиш қийин. Агарда индивидуал психологиядан ижтимоий психологияга ўтилса, бу гумонлар айниқса равшан бўлади.

Фрейд назариясини руҳият таҳлили мактабининг бошқа бир вакили швейцариялик психолог, Цюрих, сўнгра Базел университетлари профессори, «жамоа бенхтиёрлиги» ҳақидаги таълим муаллифи, аналитик психология асосчиси Карл Юнг (1875-1961) ривожлантирди ва ўзига хос тўлдирди. У инсоннинг хулқ-атвори нафақат унинг истак-хоҳишлари билангина эмас, балки унинг тажрибаси, турмушида ишлаб чиқилган мақсадлари тизими билан ҳам белгиланади, деб таъкидлайди.

Юнг шахснинг психологик типи («архетиплар» – объектнинг фаҳмлашда руҳий туғма хусусиятлар), шунингдек, экстравертлик (ташқи, ҳақиқий оламга йўналтириш) ва интровертлик (маънавий, ички оламга йўналтириш) тушунчаларини илгари сурди. Шуни қайд этиш жоизки, ҳар бир инсон руҳияти экстраверсияга ва интроверсияга бўлинади.

Фрейд, Юнг ва уларнинг давомчилари илгари сурган ғоялар , инсон хулқ-атвори ҳақидаги бутун бошли фан (бихевиористика ҳам бошқарув мутахассисларига ҳаётнинг ҳамма ҳолатларига, ҳамкасабаларининг ноадекват ҳаракатларини тушуниш, кишиларнинг терап, баъзида ғайритабиий қилиқлари сабабларини англаш учун тайёр рецепт беролмайди.

8.3. Ўргатиш назарияси

Ўрганиш бир ҳунар, ўргатиш икки ҳунар.
Ўзбек халқ мақоли

И.П.Павлов, Д.Б.Уотсон, Б.Ф.Скиннер асарларида рағбат ва жазо тизими чуқур илмий асослаб берилади, ижрочи фаолиятининг мантиқий доираси унинг қобилиятига қараб далиллар билан аниқлаб берилади, раҳбар ва унинг қўл остида ишловчилар ўртасида қарама-қарши алоқа бўлиши зарурлиги асосланади.

Ўқитиш назарияси (шартли рефлекслар назарияси) асосида рефлекс тушунчаси ётади, яъни бунда организм аъзоларининг ташқи олам таъсирига бўлган жавобидир. Рефлекслар туғма(шартсиз) ва тажрибада орттирилган турларга бўлинади. Миянинг қуйи бўлимларида жойлашган асаб тизимининг туғма алоқалари аввало айрим беихтиёр ҳаракатларда,

туйғулар, ҳис-ҳаяжонлар, истак-хоҳишларнинг мураккаб уйғунлигида содир бўлади, ирода ва қатъиятни талаб қилувчи ҳаракатларни шакллантиради.

Онгсиз рефлекслар тарбия, ўқиш ва ижтимоий тажриба таъсири остида шахснинг секинлашган инстинктив хулқ-атворини белгилаб беради. Шартли рефлекс фикрлаш ва хулқ-атвор стереотипини шакллантиради ҳамда инсоннинг сабабият тизимининг асосий компоненти ҳисобланади.

И.П. Павловнинг назарияси бўйича, инсон хулқ-атворининг асосларидан бирини туғма рефлекслар билан бир сатҳда турадиган ва қизиқувчанлик, янгилик туйғуларини шакллантирадиган ҳамда меҳнатда муваффақият қозониш учун замин яратадиган мақсад рефлекси ташкил қилади. Мана шу қудратли рефлекс кашфиётчилар, турли коллекция йиғувчилар ва ҳатто севишганларнинг ақл бовар қилмас ажойиб иродаси, саботини тушунтириб беради.

Мақсадга интилиш ишлаб чиқариш жамоалари раҳбарлари ва барча ижодий шахсларга хосдир. Қийинчиликлар эса олдинга қўйилган мақсадга етиш учун фаолият кўрсатишга даъват этади, ҳолос. Бошқарув амалиёти инсоннинг жамоага мослашиши учун ўргатиш назарияси услубларидан кенг фойдаланади, чунки социумдаги шахснинг хулқ-атвори ва унинг натижалари ўртасидаги боғлиқлик жуда равшандир. Бу натижалар инсон учун ҳам, жамоа учун ҳам фойдали бўлгани туфайли тартиблаштириб турилади. Жамиятда инсон фаолияти ҳамиша баҳоланади, рағбатлантирилади ёки муҳокама қилинади. Ижобий ёки салбий тақдирлаш тизими ўрнатилган меъёрлар ва қоидаларга асосланади ва шахснинг жамоадаги ўзгарувчан вазиятига тез мослашишига ёрдам беради.

Асаб тизимининг яна бир хусусияти – вақтни сезишдир. Ўзига хос таймер миянинг ҳар бир марказида, ҳар бир асаб ҳужайрасида жойлашган ва у киши ҳаракатларини режалаштиришга, вақтида ўз ишларини бажаришга имкон беради. Ўргатиш ишлаб чиқариш жамоалари турмушида муҳим роль ўйнашини бошқарув амалиёти исботлаб келди.

Масалан, агарда бошлиқ олдига бориш одатда кўнгилсиз гапларга, ҳайфсан олишга алоқадор бўлса, унда ходим ўз раҳбаридан қочиб юришга ҳаракат қилади, яъни унда бошлиқ кўзига кўринмаслик истаги билан боғлиқ шартли рефлекс пайдо бўлади. Ҳар қандай киши атрофини қуршаб турган олам таъсирида шаклланади ва онгли равишда ўз хулқ-атворини тажриба, обрўли шахсларнинг кузатишлари асосида тартибга солади.

Шу ўринда барча мураккаб ўз-ўзини тартибга солиб турадиган тизимларга хос бўлган динамик мувозанат ҳолати гомеостаз каби организм ва жамиятнинг тескари алоқасидай муҳим кўринишни келтириш жоиздир. Гомеостаз тизимни бир маромда ушлаб туриш учун керакли миқдордаги параметрлар билан таъминлайди. Норберт Винер ўзининг «Кибернетика ёки жонивор ва машинанинг алоқасини бошқарув» мумтоз асарида шундай дейди: «Тескари алоқа нафақат физиологик ҳолатларда қатнашибгина қолмай, балки ҳаётни давом эттиришда жуда зарур ҳисобланади.

Цельсий бўйича киши ҳароратининг ярим даражага ўзгариши одатда касаллик белгисидан дарак беради, ҳарорат узоқ пайтгача беш даражага ўзгариб турса ҳаёт тугаши муқаррар. Организм чиқиндилари токсик

контцентрацияни ташкил қилгунга қадар чиқариб ташланиши даркор. Буларнинг бари бизнинг гомеостатик механизмини ташкил қилади». Винер жамиятдаги гомеостаз ҳақида гапираркан, шундай дейди: «Ибтидодан буён мавжуд кичик қишлоқ жамоасида, бир хил тушунчи ва хулқ-атвор шаклланиши учун ғамхўрлик қилиш, йўллар, жамоа маблағларини бошқарув, жамоат қонунларини биринчи марта бузган шахсларга сабрли бўлиш каби барчага маълум меъёрлар мавжуд. Бундай жамоада ўз қўшнисидан устунроқ одамнинг ўзи бўлмайди. Унда ҳамиша жамоат фикри қудратини ҳис қилишга мажбур этадиган воситалар топилади». Тескари алоқа бошқарув тизимида ахборотни айланиб туриш ҳисобига ижтимоий турмушнинг ривожланишини таъминлайди, раҳбар ва унинг ходимлари ўртасида алоқа ўрнатадиган муҳим восита ҳисобланади.

8.4. Ломброзонинг «жиноятчи шахси»

Башаранг қийшиқ бўлса, ойнадан ўпкалама.
Ўзбек халқ мақоли

Шахсга яна бир нуқтаи назар ҳақида эслатиб ўтиш жоиз. Италиялик суд психиатри ва криминалисти, криминология ва жиноят ҳуқуқида антропологик йўналиш асосчиси Чезаре Ломброзо (1835-1909) томонидан *шахс табиати билан боғлиқ таълимот* таклиф этилди. 1876 йилда Ломброзо ўзининг катта шов-шувларга сабабчи бўлган «Жиноят одами» китобини нашрдан чиқаради. Бу китобда баъзи бир атавистик хусусиятлар (туғилганидаёқ бўлган) кучи остида жиноят қилишга мойиллиги бор инсон типи ҳақида айтилади. Ломброзо Италия қамоқхоналарида оғир жиноятлар содир этган салкам 400 та маҳбусларни тадқиқ этган, уларнинг ярмидан кўпроғида жисмоний аномалиялар – «стигматлар», «туғма жиноятчилар белгилари»ни топган.

Бу белгилар: нотўғри шаклдаги бош чаноғи (бош чаноғи юқорига ёки пастки қисмига томон торайиб боради, ёнбошдан яссиланган), шалпанг қулоқ, пропорционал бўлмаган узун қўллар (маймун қўлларига ўхшаш), тепа жағнинг катталиги, жуда ўсиб кетган камон қош ва бошқалар.

Ломброзо оқилона таклифларни илгари сурди ва ривожлантирди: нима учун судни алдаб, овора қилиб юриш керак, айбдорнинг қилган жиноятини исботлаш учун далил излаб нима қилади, аҳир бунинг учун врачлар тузган хулоса етарли-ку. Шунда асл жиноятчи мажбурий даволаш учун жўнатилади ё стерилизация қилинади, ёки қатл этилади. "Жаллод кундаси табиатни тозалайди ва юракларни нурафшон қилади»,- деб хулоса қилади бу «инсоният меҳрибони».

Табиийки, Ломброзо концепцияларидан бири – айбни исботлаш-исботламасликдан қатъий назар, "жиноят шахси"га репрессияларни қўллаш фикри нацизм учун қўл келган. Улар томонидан фақат ирқи, миллий хусусиятлари туфайлигина миллионлаб бегуноҳ кишилар йўқ қилиб юборилди. Концентрацион лагерлар ва газ камераларининг қурбонлари сифати лўлилар ва яҳудийлар билан бир қаторда славянлар ва бошқа "чала" милатгар ҳам бор эди.

Ёт фикрли кишиларни далил-исботсиз ҳукм қилишдан инқилоб трибунали раиси Я.Х.Петерс ҳам ўзини тиёлмади: "Ҳақиқатан совет ҳукуматига қарши чиқдими-чиқмадими, сўз ёки қурол билан қарши бўлдими, суриштириб, далил ахтариб ўтирманг.Дворянми, савдогарми, офицерми, роҳибми – бари отилсин! ».

Ломброзо назариясида ҳам қарашлар бир хил эмас, унинг кўп йиллик тадқиқотларида қандайдир ақлли жиҳатлар бор. Инсоннинг ташқи қиёфаси кўп нарсалар ҳақида ҳикоя қилиш мумкин, аҳир барибир "либосга қараб" муомала қилиш тайин-ку.

Шу муаммо билан боғлиқ ҳалқ яратган жуда кўп ибора, ўхшатишлар бор. Масалан, "турқи совуқ одам", "хунук башара", "унинг ким эканлиги шундоқ афтидан билиниб турибди", иборалар, оз бўлса-да, кишининг кимлиги ҳақида маълумот беради. Ҳаётда содир бўлиши мумкин бўлган бир ҳол. Мана, қаршингизда бир йигитча келиб, ишга қабул қилишни сўраб турибди: унинг ҳаммаёғи кир-чир, сочлари пахмайган, оғзида сақич, қулоқлари кир: "Мен, ҳей, эшитяпсанми, савдода ишламоқчиман, мен..." Ишга қабул қиласизми? Йўқ? Сабаби? Қандайдир сабабларга кўра уни ишга қабул қилмайсиз. Балки ўша тушунарсиз антропологик белгиларга қараб хулоса чиқаргансиз, шундайми? Демак, сиз Ломброзо таълимоти тарафдорисиз. Ҳақиқатан, кўпни кўрган одамга бу учрашув кўп нарсалар, яъни маданият, билим, ақл, фаросат ҳақида ҳикоя қилади.

8.5. Психологик типлар

Ҳар бир кишн ўзингдай бўлмайди,
бегона ва яқинлар бир хил бўлмайди.
«Девони луғатит турк»дан

Ҳар бир инсон ўзига хос бетакрор оламдир. Инсоннинг ўзига хослиги унинг бошқа кишилар билан муносабатлари, ташқи дунёга нисбатан қарашларида ифодаланади. Бундай индивидуал ўзига хосликлар темперамент деб аталади ва барча кишилар тўртта психологик типга бўлинади: ҳолериклар (ташқи таъсирга тезликда муносабатини билдириш, тормозланиш тизими заиф бўлади), сангвиниклар (жонли, муомаласи енгил, улар бошлаган ишларини охиригача етказолмайдилар, иродаси бўш); флегматиклар (секин қимирлайдиган, босиқ, шошма-шошарлик унга ёт, жиддий аста ҳаракат қилади, ўрганиб қолган одатларини тарк этишни истамайди), меланҳоликлар (ҳаммага ҳам қўшилиб кетавермайди, таъсирчан, кўпинча ўз кучига ишонмайди, салга хафа бўлади).Темперамент асаб тизимининг типига қараб белгиланади, бу хусусиятлар туғма бўлиб, улар тарбия таъсири остида маълум даражада ўзгариши мумкин.

Юнг типологияси бўйича инсон руҳияти фикрлаш, мушоҳада қилиш, таъсирчанлик, сезгир ва интуитив каби функцияларни бажаришига қараб фарқланади.

Таснифлаш эпидемияси ҳозиргача давом этмоқда. Барча муаллифлар мавжуд типологияларнинг шартлилиги ҳақида гапириб, инсоннинг мураккаб эканлиги, унинг бирор-бир тасниф ёки атамаларга мос

тушмаслигини таъкидлайдилар. Шу ўринда бир савол туғилади: бетакрор ҳисобланмиш шахснинг типологик белгиларга кўра аёвсиз тартибга солишнинг нима кераги бор?

Бошқарув санъати, кишилар мулоқотининг бутун бошли тажрибаси вазият ўзгарганда, стереотиплардан, бир хиллиликдан воз кечишни маслаҳат беради.

Вазият ўзгаришига қараб, ўз хатти-ҳаракатини бошқарув кишига янги имкониятлар яратади.

Шу ўринда Ричард Фейнманнинг ақлли бир гапини келтириш жоиз: "Бизнинг чекланган ақлимиз қулайлик учун дунёни физика; биология, геология ва бошқа қисмларга бўлиб ташлаган, лекин табиатда бундай бўлинишлар йўқ-ку!" Льюс Кэррол бунга қўшимча қилади:" Таснифлаш жараёни киши миясида содир бўлишига сабаб, ушбу хусусиятга эга бўлган жисмнинг бор-йўқлигига қарамасдан таснифни амалга ошириш мумкин".

Психологияда инсон шахсини туғма психологик хусусиятлар ёки теварак-атроф таъсири белгилаб берадими? мавзудаги мунозаралар кўп вақтлардан буён олиб борилмоқда. Ўқиш, тарбия ва барча теварак-атроф муҳит шахснинг шаклланишига катта таъсир этади. Ҳар бир киши жамият талабига мослашиш учун доимо изланиш, ҳаракатда бўлади, ўзига хос турли хил ижтимоий ролларни бажариб келади. Бу роллар вақт-вақти билан ўзаро конфликт-низоларга дуч келади. Шунга қарамасдан ҳар бир шахс ўз ролини чуқур тушуниб, англаб олса, ҳаётда ўз ўрнини топиб олади.

Бу ҳақиқатни қадимий санъат турларидан бирининг вакиллари – театр актерлари саҳнада маҳорат билан ижро этишади. Бежиз эмаски, лотинча persona (шахс) сўзининг луғавий маъноси ҳам ниқоб маъносини англатади.

Текшириш саволлари.

1. Бошқарувнинг мураккаблиги нималар билан изоҳланади?
2. Инсоннинг ички олами ҳақида тасаввурнинг шаклланишида руҳият таҳлилининг тутган ўрни.
3. Ўргатиш назариясининг асосий мазмуни.
4. Шахслар ўртасидаги муносабатларда психологик типларни ҳисобга олишнинг аҳамияти.

9-боб. Меҳнат жамоаси бошқарув объекти сифатида

Бош ишловчи бўлса, бўй ўсади.
Ўзбек халқ мақоли

Кишининг жамиятда эгаллаган ўрни мураккабликлар билан боғлиқдир. Агар шаҳарлик табиатдан ажралиб яшашга урингаи бўлса (лекин ҳар бир шаҳарлик кенг далаларга, кўкаламзорга, дарё соҳилларига чиқиб, ҳордиқ чиқариб келиш орзу-ҳаваси билан яшаб келади), унда у жамиятсиз яшай олмайди. Ҳозирги пайтгача мураккаб, сирли атавистик *қонунлар* киши бир-бирига ўхшашлигини, бошқа кишилар билан қондошлигини «Мен ва сен қондошмиз!» дея тасдиқлаб келмоқда.

Бироқ инсон шахси ўзини алоҳида *ажратиб кўрсатиш*, ўзининг бетакрорлигини, социумдаги бошқа барча кишилардан индивидуал фарқ қилишини исбот қилиш эҳтиёжига эгадир. Жамиятнинг ҳар бир аъзосига қўйилган талабларни тушуниб, *ижтимоий* ахлоқ ва этика қоидаларига риоя қилган ҳолда шахс баъзи ҳолларда жамият тамойилларига қарши туриши мумкин. Шахс ва жамият, раҳбар ва ишчи, ота-оналар ва болалар – ҳаётнинг янада мураккаб ва азалий муаммоларини ташкил қилади. Мазкур муаммоларни ижобий томонга ҳал этишда фан, дин, ахлоқ билан бир қаторда бошқарув санъати ҳам ҳисса қўшмоқда.

9.1. Раҳбар меҳнатининг ўзига хос хусусиятлари

Умрни зое этма, меҳнат қил,
Меҳнатни саодатнинг калити бил.
Алишер Навоий

Раҳбар қандай хусусиятларга эга бўлиши керак? Бир қарағанда жавоб жўн туюлиши мумкин, яъни раҳбар доно ва кўп нарсалардан хабардор бўлиши керак. Шундай бўлса, нима учун аъло баҳолар билан олий ўқув юртларини тугаттувчиларнинг оз қисмигина (ўзингизнинг ҳаётий кузатувингизни эсланг) ишлаб чиқариш, жамоа ишларида муваффақиятларга эришади? Буниинг акси ўлароқ, йирик корхона раҳбарларининг ўқишлари илгари унч а яхши бўлмаган.

Демак, раҳбарнинг яхши ишлаб кетишига нимадир етишмайди. Тўғри, ривожланган интеллект ва раҳбарнинг умумий билими махсус соҳа бўйича билимдан кенгроқ бўлиши кераклигини ҳеч ким инкор этмайди.

Шахс ва раҳбар меҳнати кишиларни қадимдан қизиқтириб келмоқда. 900 йилда Шарқнинг йирик алломаси Ал Форобийнинг мана шу масалага бағишланган машҳур илмий рисоласи чоп қилинган; форс илоҳиёт олими Ал-Газзолий раҳбарнинг муваффақиятли ишлаши учун керакли талабларни шакллантириб берди.

Давлатни бошқарув, жамоага таъсир этадиган услублар Никколо Макиавеллининг «Подшоҳ» китобида чуқур тадқиқ этилган. Унинг антиқа, баъзан *парадоксал* хулосаларига ҳозирги замон олимлари ҳам қизиқиш билдирмоқда. Макиавеллининг замондоши, утопик социализм асосчиларидан бири Томас Мор (1478-1535) самарасиз бошқарув оқибатларини ўрганиб чиқиб, ўз хулосаларининг тўғри эканлигига ўз

ҳаётий тажрибасида ишонч ҳосил қилади. У юқори давлат лавозимидан четлаштирилиб, қирол томонидан қатл этилади.

«Шахс» тушунчаси кўп қирралидир. Одатда, ҳурматга сазовор инсонга нисбатан биз шахс тушунчасини ишлатамиз: кучли шахс, обрўли шахс ва ҳ.к. Антик даврда эса «шахс» тушунчаси кенг маънони англатган, яъни шахс тушунчаси кишининг ташқи қиёфаси, ички дунёсидан иборат бўлиб, унга нисбатан сифатий баҳо берилмас эди.

Интеллект, таъсирчанлик, ирода раҳбар ходимнинг малакаси, истеъдодини белгилаб беради. Етакчи, ижодкор шахс қатор хусусиятларга эга *бўлиши лозим. Ўз қадр-қимматини сақлаш, маънавий поклик,* олижаноблик усутувор хусусиятларга эга бўлиб қолиши керак. Олижаноблик, маънавий тамойилларга содиқлик доимо одамлар томонидан қадрланиб, ҳурматга сазовор бўлиб келган.Бу чиқарилган хулосаларнинг ҳаққонийлигини сўнгги йилларда аҳоли ўртасида ўтказилган кўп сонли сўровлар исботламоқда. «Раҳбарнинг қайси бир хусусиятини маъқуллайсиз?» – деган саволга респондентлар қуйидаги жавобларни берган: ҳаққонийлик – 75%; эътиборлик, меҳрибонлик, инсонийлик, инсонпарварлик – 25%; техникани билиш, ишни ташкил этиш, билимдонлик – 24%; талабчанлик – 4%.

Аксарият раҳбарлар мажбурий хусусиятлар устуворлги устида бош қотириш лозим. Чунки кўп ҳолларда улар малакали ва ишбилармонлик хусусиятларини биринчи ўринга қўйиб, инсонпарварлик тамойилларига ниҳоятда кам эътибор беради. Хизмат лавозимида юқорига кўтарилиш билан бирга ўз номига айтиладиган танқидлар камайиб бораверади, қўл остида ишловчилар эса кўпроқ танқид қилинади, ходимларнинг индивидуал хусусиятлари юқори бошлиқнинг камроқ қизиқтириб боради.

Раҳбар ҳар томонлама ривожланган, катта ҳажмдаги фактларни қабул қилиб, умумлаштиради ва унинг моҳиятига қараб баҳо бериш қобилиятига эга бўлиши керак. Майда-чуйда нарсаларга ўралашиб қолмасдан истиқболли қарорларни қабул қилиш ўта муҳим истеъдоддан дарак беради. Бундай истеъдод кенг билимга, ўткир зеҳнга, жасоратга бориб тақалади.

Истеъдодли раҳбар қўл остида ишловчи ходимлар, ҳамкасабалари, ҳатто юқори лавозимда ишловчилар учун ҳам ўрнак бўлувчи шахсга айланади.

Бошқарувнинг ўзига хос услублари, ахлоқий меъёрларини суҳбат орқали сингдириш қийин, уларни ҳаракатда кузатса бўлади. Бу ўринда У.Жеймс таклиф этган машҳур формула диққатга сазовордир. Формула шахсий ғурур (ШҒ), киши эришган муваффақият (М) ва талаблари (Т) ўрталарида мавжуд бўлган тобеликни белгилайди.

$$ШҒ = \frac{М}{Т}$$

Истеъдодли шахс ўзига хос мушоҳада қилиш услубига эга бўлиб, қабул қилинаётган ахборотни тезда қайта ишлайди, ностандарт қарорлар қабул қилади. Мушоҳада қилишнинг ушбу тури ижодий мушоҳада (яна креатив, латерал деб ҳам аталади) деб аталади.

Ижодий мушоҳада интуиция, яъни онг чегарасида амалга ошириладиган фикрлаш фаолиятига асосланади. Яхши ривожланган интуиция кишининг ҳаётий тажрибасига асосланиб, барча сезги аъзоларидан етиб келувчи, лаҳзалар ичида сараланувчи, таҳлил қилинувчи ва қарор қабул қилиш акти тарзида умумлаштирган ахборотдан шаклланади.

Киши «Бу одамга ишониш қийин» ёки «Мана шу ерда тавакқал қилиш керак», деган интуитив хулосага келишига нима таъсир қилган, деган саволга жавоб беришга қийналади. Интуиция бошқарув тажрибасида муҳим таркибий қисм бўлиб ҳисобланади, у ҳодисаларни тахмин қилишда, фикрлаш жараёнида алоҳида ўрин тутади. Интуция билан яна бир анча аҳамиятга эга психологик феномен – рефлексия, ўзаро таъсирланиш алоқадорки, у суҳбатдошининг фикрларини ва ҳатто бир гуруҳ шахслар кайфиятини тушунишдан иборат бўлади. Рефлексия раҳбар, адвокат, педагог, саркарда, потиқ, яъни коммуникатив фаолиятни амалга оширувчи барча малакали кишилар, профессионаллар учун хосдир. Ижодий мушоҳада этиш раҳбарга ҳамкасабалари олдида анча афзалликлар туғдиради.

Жамоа бўлиб ижодий мушоҳада қилиш катта фойда келтириш мумкинки, у «мия ҳужуми» номи остида машҳур бўлган услубдир. Унда асосийси – мақсадга сира кутилмаган тартибсиз, «телбаларча» ғояларни илгари суриш, ўз олдига қўйилган йўли билан мақсадга эришиш ҳисобланади. Бу услуб вариантларининг баъзилари дастлаб мутлақо фантастик-хаёлпарстлик бўлиб кўриниши мумкин бўлса-да, муаммони ҳал қилишнинг бир неча варинатини ишлатишга имкон беради.

Одатда ижодий мушоҳадали маслакдошлар жамоаси бир ярим-икки соат изланиш давомида юзга яқин масалани ҳал қилишнинг альтернатив вариантларини таклиф этиши мумкин ва раҳбар уларни баҳолаш ва орасидан энг қулайини танлаш имкониятига эга бўлади. Ўз жамоаси аъзоларининг интеллектуал имконитяларини очиш уқуви бошқарув маҳоратининг олий кўрсаткичи ҳисобланади. Агарда раҳбар раҳбарликни яхши эплайдиган бўлса, корхона ишининг самарадорлиги нафақат раҳбарга, балки ходимларга ҳам боғлиқ бўлади.

Меҳнат сабабиятини оширишда яна бир муҳим жиҳат – мақсадни аниқ тушуниш, ҳаётий дастурлар ва уни амалга оширишда тактик вариантларни ишлаб чиқиш саналади. Нима қилишларини, ўзини нималарга бағишлашни, мақсадга қандай етишни билмайдиган кишилар оз эмас. Шундай одамлар ҳам борки, улар ўз тақдирига бепхтиёр итоат қилади, оқимга қараб жимгина сузади, балки йиллаб «бошқа одамларга» ўхшаб яшайди.

Фаол, истеъдодли ва иззатталаб киши мажбуриятлар қаршисида итоат қилиб ўтирмайди, унинг ўз олдига қўйган аниқ мақсадлари бор ва у қандай қилиб бўлмасин унга етишишга интилади. «Тавакқал қилмай барибир афсусланиб юргандан кўра, яхшиси тавакқал қилиб афсус чеккан маъқулроқ», деганди машҳур «Декамерон» асарининг муаллифи.

Кўзда тутилган аниқ мақсад, албатта, ўз кучи, ақлини жамлаб эришилган муҳим натижадир. Мақсаднинг ўзи эса муҳим ҳаётий стимул

саналади (айтмоқчи, Қадимий Римда «стимул» деб отларни ҳайдовчи таёқни билдирган). Мақсадни ҳамиша башорат қилиш, келажакни олдиндан пайқаш ҳамда унга эришишнинг услублари бор. Бу ҳақда буюк флоренциялик Никколо Макиавеллининг шундай ақлли гапи бор: «Кичикка эришиш учун ниятни катта қилиш керак. Камончи одатда шундай қилади: нишон жойининг олислигини, ёйининг қанчалик узоққа отилишини била туриб, ўқ нишонга уриши учун қулочни катта олади».

Мақсадлар тизимида инсоннинг рела-ҳақиқий имкониятларни ҳисобга олиш зарур (мувофиқлик тизими). Мақсадлар нафақат йўналтирилган, балки эришиладиган бўлиши ҳам керак. Агарда инсон қийин, эришиб бўлмайдиган мақсадни кўзда тутди дейлик. Бу йўлда қоқилса, мақсадига эриша олмаса, у руҳан чўкиб, эзилиб юради, ҳафсаласи пир бўлади.

Масалан, спортчи 2 метрлик баландликни забт этишни орзу қилади-ю, аммо барча мусобақаларда бу баландликни сира ололмайди, чунки унда бунинг учун керакли жисмоний жиҳатлар етишмайди! Руҳан чўкиш шундай азобликки, баъзида бутун умр кишини қийнаб қўйиши мумкин. Агарда ўша спортчи 1,8 метрга сакрашни орзу қилса, унга эришади! Бу эса кишига қанча қувонч, баҳтли сонияларни келтиради.

Раҳбар муваффақиятида мақсаднинг муҳимлиги ҳақида ажойиб фикр бор: «Мақсад келажакка нигоҳ ташлашни билдиради. Мақсад жамоа кучларини бирлаштиради. Мақсад сўнгги натижани баён этади. Баҳолаш мезонлари мақсадсиз бўлмайди. Мақсадни қўйиш санъати – бу бошқарув санъатидир. Мақсадсиз жараён устидан назорат қилиб бўлмайди. Агар мақсад бўлмаса, ходимнинг меҳнат фаолиятига баҳо бериш қийин бўлади». Шу ерда Сизифнинг аччиқ тақдирини эслаш кифоя – маъносиз қилинган унинг меҳнати энг оғир жазолардан бирини ўзида акс эттиради!

Агарда стратегия аниқлаб олинмаса, йирик масштабли масалалар қўйилмаса, бошқарув самарасиз бўлади, бу худди кеманинг компассиз очиқ денгизда сузишига ўхшайди. Лекин ҳар қандай фаолиятда муаммоларни ҳал қилиш йўлини излаш керак бўлади. Бошқарув санъати кўп муҳим масалалар ичидан энг аҳамиятга эга бўлганини танлаб олиб, айнан шунга диққатни қаратади. Кўп эски, қолоқ жараёнларни такомиллаштиришдан кўра, бутун ишни орқага суришга ва меҳнат унумдорлигини пасайишига сабаб бўлган жиҳатни аниқлаш муҳимроқдир.

Агарда қувурнинг жуда бўлмаганда битта торайган жойи бўлса, унда айнан шу жой бутун бир тизимнинг унумдорлигини белгилаб бериши мумкин; агарда ресторан ошхонасида маълум вақт ичида қанчадир котлета пиширилиши керак бўлса, гўшт қиймалагич, секин ишлай бошлайди ва оқибатда ресторан тез вақт ичида мижозсиз қолиш ҳавфи остида қолади; агарда ота, она ва қизлари театрга отланишса, агарда қизи кўзгу қаршисида ҳаммадан кўпроқ қолиб кетишини олдиндан ўйламаган бўлишса, томошага, албатта, кеч қолишади. Афсуски, кўпинча кичкина, ҳаттоки арзимас тактик мақсад муҳим, масъулиятли дастурни бузиб қўяди.

У ёки бу масалани ҳал қилиш зарурлигини аниқловчи раҳбар муайян маънода данғаса одам бўлиши керак: у масалани амалга оширишга киришидан аввал «агарда шундай қилмасам нима бўлади», дея бош

қотириш лозим. Бундай ўйлов кўпинча иш режасини оқилона қисқартиришга ва конкретлаштиришга олиб келади.

Гарчанд мана шу одатни турли важ-корсонларга ўраб, яширишга интилсалар-да, ялқовликка мойиллик кузатувларига кўра аксарият кишиларга хосдир (Дуглас Макгрегорнинг «Х назарияси»ни ёдга олайлик).

Кнорринг синдроми деб аталмиш умумий патогенезга эга, инсон табиати – натурасининг мана шу асл хоссалари белгиларининг турли даражада қўшилиши ўзига хос актив ва дангаса симбиозига янада қизиқиш уйғотади – айнан шундай ғалати, жонга теккан, эски масалалардан «ўзини четга олиш» муҳим кашфиётларга ва ҳатто асосий ихтиролар яратилишига олиб келганлиги ҳақида жуда кўп мисоллар келтириш мумкин.

«Меҳнатга қовушмаслик синдроми» тезроқ китоб ўқиш ёки севгилиси, ё дўстлар билан учрашишга бўш вақт қолдириш учун хизмат вазифаларини тез ва соз бажаришга мажбур қилади. Бироқ бундай, юмшоқроқ қилиб айтганда, меҳнатга ўзига хос муносабатда бўлиш ҳамиша ҳам бошлиқда ҳайратланиш туйғусини уйғотавермайди (ҳаттоки унинг ўзи шундай бўлган тақдирда ҳам), лекин шахснинг бундай ғалати, ҳеч кимга ўхшамайдиган хусусиятларини назарда тутиш зарур.

Айниқса ҳар қандай бошқарувнинг марказий масаласи – мақсадга эришиш эканлигини ёдда тутиш керак.

Мақсад худди унинг бажарилишга берилган баҳо каби аниқ ва равшан бўлиши керак. Бошқа бир бошлиқ «Ҳа-а, бўшроқ. Нимадир маромига етказилмапти. Бошқатдан қилиш керак!» деган қисқача буйруқ билан кифояланади. Нима бўшроқ? Нима жойида эмас? Нимани бошқатдан қилиш керак? Узангидан тушиб, қаранг аҳир, бойвачча, қилинган ишга аниқ баҳо беринг-да, кейин қандай хатога йўл қўйилганлигини айтинг! Гапнинг пўсткалласи, аҳир ўзингиз, бошлиқ жанобалри, ҳеч нимани билмайсиз, тўнкасиз, вассалом!

Худди шундай истеҳзоли савол ҳам бор: «Нима, дангасаликни бас қилдингми?» Бунга ўхшаш саволга тасдиқ билан ҳам, салбий ҳам жавоб беролмайсиз-ҳар қанақасига жавоб қайтарсангиз ҳам меҳнатга бўлган муносабатингиз шубҳали кўринаверади. Ёки бўлмаса, тўраларча буйруқнинг бошқа кўриниши келитарйлик: «Ўзингизни одамдай тутасизми-йўқми?»

Раҳбарлар орасида (ходимлар орасида ҳам) ижодий тасаввури суст ривожланган, бироқ қудратли аналитик ва танқидий интеллектга эга шахслар айниқса диққатни жалб қиладики, уларни «ғоялар қотили» деб аташ мумкин.Кўпинча ишлаб чиқариш масаласини ҳал қилиш вариантларини муҳокама қилиш вақтида кимдир қўрқа-писа қабул қилинган усулларга мутлақо зид дадил, оригинал фикрни билдиради.

Раҳбар мана шу «оҳори тўкилмаган ғоя»га ичида иқрор бўлиб, янги фикр унга – ақлли, тажрибали одамда туғилганлигига ғаши келади, «осойишталик бузғунчисига» киноялар ва шамалар билан ўт очади. Бундай танқид енгил ва жўн, аҳир янги ғоя зўрға-зўрға оёқда турибди, у дарров бақувват, далилланган бўлавермайди-да.

Ғояни муаллифи билан бирга қўшмозор қилиш – ғоялар қотилининг севимли одати. Раҳбар шахси – «ғоялар қотили»нинг хулқ-атворининг ўзига хослиги ва ажойиб тарэда бетакрорлиги тобора тадқиқотчиларни қизиқтириб бормоқда, чунки бундай типдаги бошлиқлар ундаги энг қимматли жиҳат – омилкорлик ҳамда ижодни бўғиб, жамият учун айниқса катта ҳавф туғдиради. Бу ҳақда ҳаттоки – «терминатор менежменти» ёки бузувчи бошқарув деган махсус атама ҳам пайдо бўлган.

Бундай шахсдаги мураккаблик ҳамда маънавий қиёфасидаги бир-бирига зидлик, ҳаракатларнинг яширинлиги ҳамда, юксак интеллектуал имкониятлари психологларга қизиқтиради. Бошқармадаги мутахассислар терминатор менежментининг оғир оқибатларига дучор бўлади, у бузғунчиликка, жамоанинг бузилишига ва ижодий ташаббуснинг бўғилишига олиб келади.

Мана шу интеллектуал садизм – ақлий зўравонлик, кўролмаслик, маънавий шафқўрликка олиб борувчи патологик мойиллик – олий ва ўрта босқичдаги раҳбарлар орасида анча кўп тарқалган. Бу ҳолни аниқлаш мураккаблиги ва белгиларнинг сезиларли эмаслиги, ҳаётий тажриба ва фавқулодда ақлий қобилиятлари «ғоялар қотил»га ифлос кўнглини олижаноблик, ҳолислик, профессионаллик ниқобига яширишга имкон беради. Бузувчи бошлиқ ўз тушунчаси замирида ҳаракат қилади ва атрофида ўзига хос интеллектуал вакуум яратади – аста-секин қобилиятли шахслар суриб чиқарилади, уларнинг ўрнини ўртамиёна истеъдодсиз кишилар эгаллайди ва улар орасида раҳбар ўрин алмаштириб бўлмайдиган мавқени эгаллайди. Тўғри, бузувчи бошқарувнинг баъзи белгилари аниқланган: омилкор мутахассисларнинг қўнимсизлиги, жамоа фаолиятининг паст кўрсаткичлари, ходимлар орасида нервозлик, мутахассислар малакаларини оширишда тадбирлар йўқлиги кабилар.

Амалий муносабатларнинг муҳим усули бўлим ходимлари билан юзма-юз учрашувлари ҳисобланади. Бундай учрашувларни уюштириш ва ўтказиш ҳам ўзига хос санъат. Учрашувларни ким ўтказиш керак? Шуниси равшанки, шахс етарли тажрибага эга бўлмаса бундай учрашувлар жуда асқотади ва уларни тез-тез ўтказиб туриш керак бўлади. Тажрибали ветеран билан бир неча ҳафтада бир марта учрашиб туриш мумкин. Бундай учрашувларни қандай ўтказиш керак?

Афсуски, жуда кўп бошлиқлар, янги ходимни ўқитиш, йўл-йўриқ кўрсатиш ва, албатта, оталарча койиш ҳам кераклигига аминдирлар. Натижада ходимлар бошлиқ билан учрашгиси келмайди, ундан қўрқади. Учрашув бўлганда ҳам ҳеч бир наф чиқмайди. Учрашувни ходим ўзига хос имтиҳон деб тушунмоғи лозим. Ходим бу учрашувга олдиндан тайёргарлик кўриши, суҳбат режасини тузиб олиши, нималарни билиши керак. Барча масала ва талабларга жавоб олиш лозим. Агар учрашувни бошлиқ уюштирадиган бўлса, учрашувга таклиф қилинган ўнта ходимга ўн хил муомала қилиш керак бўлади, ходим эса – фақат бир киши, яъни раҳбар билан учрашиб, муомала қилади.

Бошлиқ қўл остидаги ходим билан учрашувга ўзи ҳам нималарни ўрганиш ҳамда ўзининг кичик ҳамкасабасининг устози бўлиши учун боради. Учрашувда ўзини ақлона тутиш раҳбарга жуда кўп нарса бериши

мумкин: ҳодисаларга ичкаридан назар солишга, қимматбаҳо хабарни қўлга киритишига имкон беради. Ходимнинг гапини тинглай билиш, саволлар бериш, суҳбатга эркин тус бериш, ходимнинг шубҳа-гумонлари, муаммолари ҳақида гапиришга ундай билиш керак бўлади.

Учрашув натижаси фақат битта – учрашувнинг иккала томон учун фойдалигини англашдир. Ана шунда бундай учрашувлар азобли мажбурият бўлмай, исталган, баракали ҳодисага айланади.

Баъзан бошлиқ ходим фикрлаш қобилияти ва мустақил ҳаракат қилиш нималигини билмайди деб жўрттага уларнинг мустақиллигини чеклаб қўяди (Пигмалион эффекти). Натижада бундай раҳбар қўл остида ишлаётган ходимлар ўсишдан ва мустақил ҳаракат қилишдан ривожланишдан тўхтайди ва ҳақиқатан ҳам қўлидан ҳеч бир иш келмайдиган боқимандаларга айланадилар.

Эндрю Гроув бошқарув санъати услубининг универсаллиги ҳақидаги ғояларини далиллаш мақсадида ота билан боланинг юзма-юз учрашиши жуда мазмунли бўлиши мумкин ва бундай оилавий суҳбат «юзма-юз бўлиб ўтган амалий учрашувни ёдга солади» – дейди.

Кишиларни фақат ташқи қиёфаларига қараб уларга баҳо бериш каби кенг тарқалган хатодан раҳбарлар, албатта, қочиш зарур. Соҳибжамол қиз гўзалдир. Бу ҳаммага яхши маълум ва биринчи навбатда ўз чиройлилигини қизнинг ўзи ҳам билади. Лев Толстой ўз даврида шундай фикрни билдирган эди, гўзаллик – эзгулик дегани эмас, бунга яна шуни ҳам қўшимча қилиш мумкинки, чиройли киши ҳамиша ақлли ва хуш хулқли бўлавермайди. Аксинча, кўпинча истеъдодли, ҳеч кимга ўхшамаган ғайритабиий одамнинг қиёфаси унчалик ҳам кўзга ташланмайди, кўринишдан паришонхотир, уятчан, хунукkина ходим эҳтимол олижаноб, ҳалол ва ақлли бўлиши мумкин. Шахсга муносабат билдиришда одамга ҳамма гўзал фазилатларни ёпиштириш ёки бунинг аксини қилиш психологияда «ореол-ёруғлик эффекти» деб аталади.

Бошлиқ бўлишни орзу қилган киши, раҳбар эгасига тушган масъулият, унинг фаолияти сценарийси билан белгиланадиган мураккаб ролларнинг кўплиги ҳақида бош қотиришга тўғри келади. Тўғри, бошлиқ катта маош олади, унинг кабинети кенг, ҳашаматли, котибаси, уни олиб юрадиган енгил машинаси бўлади, ҳайъатнинг баланд курсисида лунжларини шиширганча ўтиради. У янада мартабали раҳбарият билан мулоқот тарзини белгилаб олувчи, қабул қилинган қарорларнинг мақсад ва тактикаси амалга оширувчи устаси фаранг дипломат; ижрочилар ва ишларни бажарилиши устидан назорат қилувчи координатор; бухгалтерилк ҳисобининг бутун сир-асрорларидан, маҳсулот бозори ва унинг сотилишининг нозик томонларини билувчи моҳир тижоратчи ва молиячи; ғоялар генератори, одил ҳакам, эксперт, масалаҳат ва ёрдам олиш мумкин бўлган одам, тарбиячи-устоз ва, ниҳоят, якка ўзи зарбани ҳам, ўпка-гина, шикоятлар, дўқ-пўписалар ва ишда узилиш бўлиб қолса, ҳайфсанни ҳам олувчи киши. Бу борада яхшилаб ўйлаб кўриш керак...

Ҳасад ҳамиша жамиятда бор бўлиб, кишиларга умр давомида ҳамроҳ бўлиб юради. Ожиз киши ўзидан кучли одамга, тажрибасизлик – тажрибага, ёшлик – камолотга ҳасад қилади. Қарилик ёшликка, унинг

бетуборлигига ғараз қилади! Мартаба билан боғлиқ жиҳатлар, айниқса, катта ғаразга сабаб бўлади. Мартаба, ҳокимятига чиқиш йўли ям-яшил майсазорда сайр қилиш эмас, сирпанчиқ тоғ ён бағриларидан чўққига чиқишдир.

Юқорида айтилганларга шуни ҳам қўшиш керакки, ишлаб чиқаришда эришилган муваффақиятлар инсон ҳаётидаги ягона мақсад бўлиши керак эмас. Маънавий ҳаёт қувончлари, оила, дўст-биродарлар, мусиқа, адабиёт, кўрмаган мамлакатларга саёҳат деган нарсалар ҳам бор-ку. Биз нима учун яшаймиз? Ишлаш учун яшаймизми ёки яшаш учун ишлаймизми?

Раҳбар меҳнати ҳақида гапирганда, унинг садоқатли ёрдамчиси, унинг «ўнг қўли» – котиб-маъмур ҳақида бир неча сўз айтмаса бўлмайди. Лекин ҳамма бошлиқлар ҳам ёрдамчининг аҳамиятини тушунмайди, у ҳақда ғамхўрлик қилмайди, яхши котибани қадрламайдилар. Кўпгина раҳбарлар тушунчасида котиба – бу яхшигина, кўзлари равшан, қабулхона безаги, боссинг шаҳвоний талаблари объектидир. Шундай «бошлиқлар» борки, ўзининг раҳбарлик лаврида ҳимоясиз, итоаткор котибаларнинг бутун бир галасини «кабинетидан ўтказади» ва ўз «галабалари» билан кўда фахрланади. Бу нафақат жирканч иш, балки ожизлар ва қарамлар устидан зўравонликдир. Бойвачаларча бемаънилик ва эркаклар ҳафсаласизлиги туфайли неча-неча мавқелар обрўсизланди, (бу борада АҚШнинг собиқ президенти мавқеини олсак ёки шу туфайли неча-неча оилавий можаролар рўй бермоқда!).

Тажрибали ва ишончли котиба – бу раҳбарнинг хотираси (нима ишларни қилиш керак, кимга қўнғироқ қилиш, ким билан учрашиш керак), келавериб безор қиладиган кишилардан тўсувчи фильтр, оғайниларингиз билан қандайдир санани нишонлайдиган бўлсангиз, ишончли гов, ҳимоя ва ниҳоят умумий иш куюнадиган ҳамда ҳамиша қизиқарли норасмий ҳимояга эга сафдошдир.

Котиба билан ишлашнинг бир неча усуллари бор. Мана, улардан бири, қўлида қоғоз билан ҳузурингизда пайдо бўлади. Котиба ҳар тонг столингизга аҳамиятли ва тез қилиниши керак бўлган хатлар, қоғозларни қўяди; баъзи бир унча мураккаб бўлмаган хатлар анъанавий жавоб берилган бўлади.

Телеграмма, ҳукумат хатлари, шикоятларга жавоб бериш учун меъёрий вақт мавжуд. Бу меъёрий муҳлатларга риоя қилса ҳам бўлади, яхшиси, ҳамма ҳужжаталрга бирдан жавоб берган маъқул – аҳир барибир уларга жавоб бериш керак. Бу ҳолда ҳеч бир ҳужжат столда ётмаслиги керак, яна ўша қаёқда, нима бўлди, деган баҳслар кўтарилмайди. Маълум вақтда, айтайлик, соат 12.00 да котиба жимгина сизнинг кабинетингизга киради ва компьютерга ўтиради ва сиз ҳужжатларга жавобни унга айта бошлайсиз. Баъзи текширувлар, мутахиассилар хулосаси керак бўлган хатларга тегишли резолюция қўясиз.

Сизнинг ишингиз шу билан туғайди, кейин фақат котиба ишлайди. У мониторда матини текширади, принтердан чиқаради, керакли келишувлар, визаларни иш куни охирида тайёр, бутунлай расмийлаштирилган ҳужжатларни сизга имзо чекиш учун олиб киради. Шундай қилиб, кун

сайин аниқ, яхши тизим ишга тушади. Агарда сизнинг котибангиз тажрибали ва чиндан ҳам унинг пухталигига, аниқлигига сизнинг шубҳангиз бўлмаган сафдошингиз бўлса бу тизим бузилмай ишлайверади.

Шуни қайд этиш керакки, бошқарув санъатига хизмат қилишга ўз ҳаётини бағишлаган кишилар кўпинча бу санъатга ўз соғлигини бағишлайди. Фаол ақлий меҳнат организмнинг барча ресурсларини сафарбар қилишни талаб қилади, мия қанчалик кўп *фаолият кўрсатса шунча асаб тизими кўп энергия сарфлайди.*

Ортиқча ишлар, топширилган иш муваффақияти, кишилар тақдири учун жавобгарлик, ўз ҳис-ҳаяжонини тутиб туриш, ўз хатти-ҳаракатлари ва ҳар бир сўзи, оҳангини назорат қилиб турии зарурлиги, албатта, руҳий зарбалар ва соғлиқнинг йўқолишига олиб келади. Шундай маълумотлар бор: парашютда сакраган десантчи 0,5 кг вазн йўқотади ва бунинг ўрнини биринчи оиқатлангандаёқ тиклаб олади. Ерда десантларни назорат қилувчи офицер 2 кг дан ортиқ вазн йўқотади ва олдинги вазнини икки суткадан кейингина тиклаб олади.

Польша праксеология институти берган маълумотларга кўра йирик корхоналар раҳбарларининг фактик иш вақти белгиланган меъёрдан 60% атрофида ошади, уларнинг иш куплари 9-12 соатни, маҳаллий бошқарув идораларида эса 12-14 соатни ташкил қилади. Ҳаётнинг бу тарзда айланиб туриши ҳар куни инсон руҳиятига мунтазам равишда таъсир қилиб боради. Айниқса хизмат кўрсатиш жабаҳларида бу ҳол яққол кўринади. Транспортдаги айтишувлар, пиянисга ва шилқимларнинг ҳар хил қилиқлари, кўчаларда маст-аластлар, радио-телевидениелардаги концертлар, бари-бари асабларни тамом қилиб, «еб қўяди». Эстрада концертига томошага бориш яна руҳиятга зарба беради – одатдаги рок-оркестр шовқини 110 децибелга яқин, шаҳар чорраҳасида шовқин кундузлари 70 децибелни ташкил қилади.

Саломатликка бошқа ҳавф солиб турувчи жиҳатлардан бири бошқарув ҳаётига яширинган – хизмат кабинети билан кифояланиб, кун-бўйи ўтириб ишлаш бунга мисол бўла олади. Жисмоний ҳаракатларнинг камлиги, гиподинамия организмнинг заифлашувига олиб келади. Статистиканинг маълумот беришича, охир-оқибат ўлимга олиб борувчи юрак хуружлари раҳбарларда жисмоний меҳнат билан шуғулланадиган кишиларга нисбатан 80% кўпроқдир.

Ақлий меҳнат *билан ишлайдиган* ҳар бир ходим ўз касби қонининг мана шу ҳавфли томонлари ҳақида ўйлаши ҳамда яхши ҳордиқ чиқариш имкониятини қўлдан чиқармаслиги керак, куч-қувватини йиғиб олиши, ҳар куни бир неча дақиқа жисмоний машқларга бағишлаши зарур.

Тиббиёт қуйидаги тадбирлар амалга оширилсагина бундай турмуш тарзини кечиришни маслаҳат беради:

- жисмоний, мушаклар фаоллигига эришиш, доимо тоза ҳавода бўлиш (жумладан, ётоқ жойида ва хизмат кабинетида дераза дарчасини очиб қўйиш) организмни оқиллик билан ёшга қараб чиниқтириб бориш. Жисмоний фаолликни тиклаш тадбирларини шартли равишда рекреация деб аталади (лотинчадан recreatio – тиклаш);

- психик – руҳий ўзини қўйиб юбориш ва ижобий ҳис-ҳаяжон уйғатувчи фикрларга ўйлашга мияни ундаш. Бу руҳий ўзгартириш ҳолати кўпинча релаксация деб аталади (лотинчадан relaxatio – бўшашиш) ва унга қисқа муддатли дам олиш, янги латифа эшитиш, яхши уйқу, оилавий даврада телевизор кўриш йўллари билан осон эришилади;

- ахлоқий идеаллар билан ўз туйғулари ва фикрларини маънавий жиҳатдан назорат қилиш ва уларни қиёслаш, кўтаринкилик ва гўзалликка руҳан интилиш, бу негадир бошқарув этикасида катарсис деб аталади (юнончадан katharsis – тозалаш). Агарда виждон қийналмаса, кишининг ҳар бир қилмиши оқланаверади ҳамда катарсисниг исталган ҳолатига осонгина эришилади. Ҳаттоки «саломатлик формуласи» ҳам бор:

$$B = \frac{T_{a\varsigma} + T_{a\xi+1_{aa}}}{i_{aaa} - i_{a0w}},$$

формулада рекреацияда, релаксация ва катарсисда ишлатилган вақт; махражда эса – суткадаги соатлар сони уйқу вақтига минус қўйилган. Мазкур формула уйқу ва кўнгилли ишлардан вақтни қизғанмаслик керак, деб иккиланганларни ишонтиради, буюк Норберт Винер, стрессга қарши курашда оқилона рецепт беради: «Оғир хавотир ёки ақлий чалкашликдан қутулиш йўли – уйқудир».

Мансаб поғоналаридан кўтарилиш ҳаётдаги муваффақиятнинг шубҳасиз кўрсаткичи деган ишонч шаклланиб қолган. Бироқ бу ҳамиша ҳам шундай бўлавермайди, аҳир яхши врач соғлиқни сақлаш бўлимини бошқарса ёки машҳур олим институти директори этиб тайинланса, унда тиббиёт фани қобилиятли врачдан, фан эса – олимдан жудо бўлади, даволаш ва илмий иш учун вақт бошқа нарсага сарфланса, сира унинг ўрнини тиклаб бўлмайди. Иерархик бюрократик тизим доимо яхши мутахассисларни олиб қўяди ва уларни касбкор – профессионал фаолиятидан четга улоқтириб ташлайди. Истеъдодли олим ҳамиша ҳам бошқарув борасида обрў-эътибор қозонолмайди.

Турли раҳбарлар фаолиятини кўп йиллаб кузатиш ва бошқарувнинг турли услубларини солиштириши бўш раҳбарга хос бўлган белгилар ва характерли чизгиларни ажратиб кўрсатишга имкон беради. Балки ўқувчилар мана бу белгилар устида ўйлаб кўрсалар, фойдадан ҳоли бўлмасди:

- бундай раҳбарнинг режаларини бузувчи тасодифий ҳолатларнинг ҳаддан ортиқ кўплиги. Айнан мана шу «тасодифлар», «шундай куннинг пешонага ёзилганлиги» билан раҳбар ўзининг хатоларини бошқараолмайди. У буни асло воқеа-ҳодисаларни олдиндан кўра олмаслик ҳамда мавжуд ахборотдан тегишли хулоса чиқара олмаслик деб билмайди;

- «очиқ эшиклар» усули бўйича ишлаш. Бундай ишлаш пайти бошлиқ кабинетига ҳар қандай киши истаган масаласи билан кираверади. Бундай раҳбар столи одатда қоғозларга кўмилиб ташланган бўлиб, керакли ҳужжатни топа олиш амри маҳолдир;

- узундан-узоқ нутқларга ҳамда чўзилиб кетадиган йиғилишларга, панд-насиҳатларга мойиллик, ходимларга такаллуфсизлик, ўзининг бепуқсонлигига ва ҳамма ишни бошқалардан кўра қотириб ташлашга бўлган ишонч;

- эрта тонгдан қора кечгача ишлашга қодирлик, тезда қилинадиган ишларни уйда бажариш, умумий маданият савияси ва интеллект даражасининг пастлиги;

- бир қолипда фикрлашга мойиллик («профессионал деформация»): ходимнинг амалий хислатларига барқарор баҳо бериш шаклланади, тириқоқ, лаганбардор одамнинг башараси яратилади ва бундай баҳонинг ўзгартириш жуда қийин бўлади.

Йиллар ўтган сайин раҳбарга қўйилган талаблар қандай ўзгарганлигини қиёслаш қизиқарлидир:

7-жадвал

Раҳбарга қўйилган талаблар динамикаси

1975 йил	1985 йил	1995 йил
- Шахсий ютуқлар	- Уддабуронлик	- Пешқадамлик
- Шахсий алоқалар	- Омилкорлик	- Раҳбарлик самараси
- Тўғрилик, ҳолислик	- Пешқадамлик	- Истиқболни кўра билиш
- Ташаббускорлик	- Раҳбарлик самараси	- Ризоликка эришиш
- Етакчилик	- Мослашув	- Уддабуронлик
- Таҳлил қилиш қобилияти	- Таҳлил қилиш қобилияти	- Рол алмашинувида мослашувчанлик
- Қатъият	- Зеҳни ўткирлик	- Зеҳни ўткирлик
- Раҳбарлик самараси	- Истиқболни кўра билиш	- Ўзгарувчан услуб
- Истиқболни кўра билиш	- Муаммони ҳал қилиш	- Таҳлил қилиш қобилияти
- Зеҳни ўткирлик	- Ижтимоий мойиллик	- Муаммони ҳал қилиш

Раҳбар шахсига доир фикр-мулоҳазаларга якун ясасак, албатта, истеъдодли, малакали, ижодий имкониятлари, интеллекти жиҳатидан ўзига хос шахсга ижтимоий табақанинг диққатини қаратиш керак бўлади. Бундан асрлар давомида ўзбек диёри ажойиб бойликка – юксак маънавиятга ҳамда кўпдан-кўп жуда қобилиятли кишиларга эга эди.

Мана шу миллий элита нафақат юксак маълумотли вакилларидангина эмас, балки деҳқон, савдогар ва оддий кишилардан ҳам ташкил топган эди.

Бу қисмни тугалларканмиз, ходимларга ўзларининг ақлли бошлиқлари ўртасида ўзаро муносабатларида кўмаклашиши мумкин бўлган фойдали маслаҳатларни келтиришни лозим топдик:

- Бошлиқ ҳамиша ҳақ.
- Бошлиқ ухламайди, бошлиқ дам олади.
- Бошлиқ ичмайди, бошлиқ татиб кўради.
- Бошлиқ тегишмайди, бошлиқ кадрларни ўқитади.
- Бошлиқ бақирмайди, бошлиқ ишонч билан ўз нуқтаи назарини баён қилади.
- Бошлиқ чаккасини қашимайди, бошлиқ қарорни ўйлаб олади.
- Бошлиқ қийшангламайди, бошлиқ иштиёқсиз илжаяди.
- Бошлиқ қўрқоқ эмас, бошлиқ кетини ўйлаб иш қилади.
- Бошлиқ билимсиз эмас, бошлиқ натижасиз назариядан кўра ижодий

тажрибани маъқул кўради.
- Бошлиқ пора олмайди, бошлиқ минтадорчилик рамзини қабул қилади.
- Бошлиқ ғийбатни яхши кўрмайди, бошлиқ ходимларининг фикрларини диққат билан тинглайди.
- Бошлиқ латтачайнарлик қилмайди, бошлиқ ўз фикр-мулоҳазалари билан ўртоқлашади.
- Бошлиқ ёлғон гапирмайди, бошлиқ дипломат.
- Бошлиқ ўжар эмас, бошлиқ изчил.
- Бошлиқ хушомадгўйларни яхши кўрмайди, бошлиқ ҳолис ходимларни мукофотлайди.
- Бошлиқ фитнани ҳазм қилолмайди, бошлиқ жипс жамоани ҳурмат қилади.
- Бошлиқ хотинига хиёнат қилмайди, бошлиқ хизмат сафарига боради
- Бошлиқ кечикмайди, бошлиқ муҳим ишлар билан ушланиб қолади.
- Кимки ўз фикрлари билан бошлиқ олдига кирса, қайтишда эса бошлиқ фикрлари билан чиқади.
- Кимнинг фикрлари бошлиқникига тўқнаш келса, ўша одамнинг маратабаси кўтарилади.
- Ҳар бир ходимнинг фикри бошлиқнинг фикрига мувофиқ келсагина ўз шахсий фикрига эга бўлишга ҳақлидир.
- Агарда тинч яшаб, инсайман десанг, бошлиқдан тараққиётда илгарилаб кетма.
- Ўз бошлиғингни ҳурмат қил, аҳир бундан ёмонроғи бўлиши ҳам мумкин-ку.
- Агарда бошлиқ ҳақ эмас деб ҳисобласанг, яна бошқатдан ўйлаб кўр.

9.2. Жамоа аъзоларининг ижтимоий-психологик мақоми

Тойни эплаган, отни ҳам эплайди
Амир Темур

Инсон ижтимоий мавжудот эканлиги тушунарли, у муайян муҳитда яшайди ва ишлайди, унинг жамоадан ташқаридаги турмуши тўлақонли бўлиши мумкин эмас (19-расм). Инсон ва муҳит, шахс ва жамоа, инсоннинг жамиятдаги ўрни муаммолари замонавий менежер ҳар куни тўқнаш келадиган ва ўзининг доимий иш фаолиятида ҳисоблашиши керак бўладиган жиддий ижтимоий-фалсафий муаммолардир.

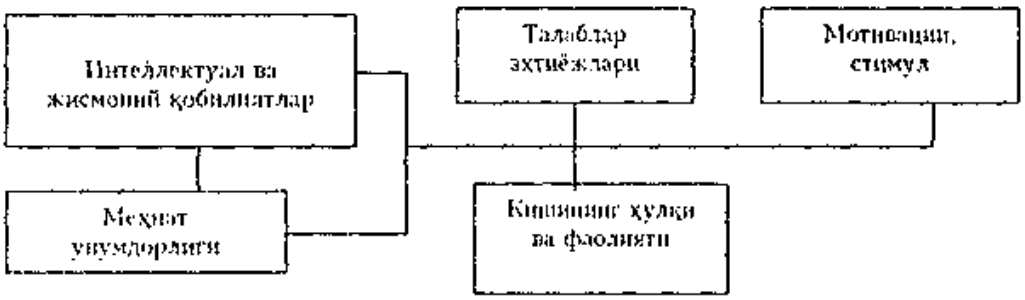
Шахс индивидуаллик, интеллектуал ва психологик хусусиятлар билан таърифланади. Булар инсонга ота-боболари томонидан ўтган ёки бошқа кишилар билан ўзаро муносабатлари таъсирида олингандир. Индивидуал хусусиятлар ва ташқи теварак олам биргаликда шахснинг хулқ-атворини шакллантиради, бироқ вазиятлар, айниқса, ҳаётий шароитлар инсонга унинг индивидуал хусусиятларидан кўра кўпроқ таъсир қилади.

Ташкилот фаолиятининг ютуғи кўп жиҳатдан жамоа аъзоларининг ўзаро алоқаларига, атрофдагилар билан ишончли алоқа ўрнатиш, имкониятларига берилган баҳодир.

Янги иқтисодий шароитларда рақобат кураши нафақат корхоналар орасидагина эмас, балки иш жойларидаги кишилар орасида кучайди. Ҳозирда ўзининг потенциал рақибларидан яхшироқ ишлашга қодир миянглаб билимдон ва ҳалол мутахассислар бор ва уларнинг ҳар бири ўзининг янги вазифасини – ўз индивидуал рақобатга бардошлилигини сақлаб туришга лаёқатини аниқ-равшан тушуниб олиши керак.

Ҳар бир киши ўз иш жойида янги усуллар, янги ғоялар ва янги технологияларни излаши ва уларни тадбиқ қилишга интилиши зарур.

Йўқса сизни бошқа бир янада ташаббускорроқ ва омилкорроқ кишига алмаштиришади.

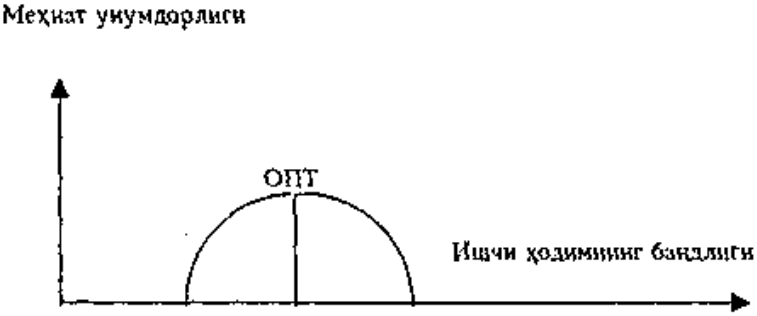


19-расм. Шахс хулқ-атворига таъсир қилувчи омиллар.

Маъмур ходимлар ўзларининг хизмат мажбуриятларини бажаришлари учун вазифа, мажбурият, ҳуқуқ, ваколат ва масъулият ўлчовларини аниқ белгилаб олиши табиийдир. Айниқса хизмат мажбуриятлари ходимнинг имкониятларига мувофиқ келиши муҳимдир (унинг тажрибаси, билими, лаёқати), зеро бошқарувнинг асосий тамойилларидан бири – мувофиқлик тамойилига риоя қилиниши керак. Тажриба шуни кўрсатадики, кўпинча олдий ҳисобчи ёки канцелярия ишида олий маълумотли мутахассислар, айниқса аёллар меҳнатидан фойдаланилади.

Шахс ва жамият – кўҳна ижтимоий-фалсафий муаммодир. Афлотун ва Арасту шахс манфаатларининг давлат манфаатларига бўйсундириш зарурлигини асослаб берганлар. Эпикурчилар ва скептиклар мактаби давлат ҳокимияти жамиятни, шахсни эзиб туради, деган фикрда қатъий турганлар.

Бу муаммога юқорида гапирилгандай, ҳар бир жамиятнинг ўзига хос қарашлари бўлган. Барча фалсафий мактаб ва таълимотларнинг умумий вазифаси шахс социум ўртасидаги азалий метафизик зиддиятни енгиш йўлларини излаш бўлган. Бу муаммонинг мураккаблиги, зиддияти бошқарув назариясида ҳам гарчанд скепсис уйғотса-да, долзарб ҳисобланади. Қандай қилиб инсон ташқи мухит таъсирини олдиндан пайқаш мумкин? Бошқарув таъсирини амалга оширишини қандай таъминлаш ва қандай қилиб унга муқобил таъсирни режалаштириш мумкин? Бу ўринда бошқарув санъати ва унинг қоидаларини билувчи психологлар тавсияларига умид қилса бўлади.



20-расм. Ходимнинг иш билан бандлиги самарасига боғлиқлик

Шунисн ажабланарлики, биз шахс ва инсоннинг хатти-ҳаракатларини ўзига хос баҳолашга одатланганмиз. Яхши одамнинг ўзи яхши одам, нега у шундай ажойиб – бу унчалик ҳам муҳим эмас, деган фикрга борамиз (эҳтимол, айнан мана шу шахснинг ижобий белгиларини чуқурроқ ўрганиш ва бу билимларни тарбия асоси сифатида олиш керакдир?). Ёмон одам ҳамиша педагог, психолог ва раҳбарлар диққат марказида бўлади – чунки ёмон одам жамиятда ноқулайлик тугдириши табиий.

Ишга салбий таъсир қилувчи, жамоа ва оилада стресс вазиятига сабаб бўлувчи шахсий муаммолар ҳақида раҳбар батафсилроқ билиш фойдалидир. Жамоанинг ҳар бир аъзосига индивидуал тарада қўйиладиган иш ҳажми ва талабларни аниқлаш раҳбарнинг «инсоний инженерлик» тажрибалари ва билимларига боғлиқдир. Меҳнат фаолияти самараси ходимнинг иш билан таъминланганлик самарасига боғлиқлигини мана бу оддий жадвал ифодалаб беради (оптимал иш билан таъминланганлик нуқта билан белгиланади. ОИТ абцисса ўқида).

Ҳозирги замоннинг муҳим муаммоси, у ҳам бўлса, спиртли ичимликларни суистеъмол қилишдир. Мана шу «яшил илон»нинг яқинда кенжа синглиси, янада фаолроқ синглиси – гиёҳвандлик пайдо бўлди. Бизга одат бўлиб қолган пиянистани шундоқ биламиз, бироқ «кўкнорихўр»ларни аниқлаш жуда қийин. Бундай кишиларга кайфиятнинг кескин ўзгариши, хулқ-атворнинг таъриф қилиб бўлмас даражада намоён бўлиши, иш фаолиятнинг кескин тушиб кетиши хосдир. Маълумотларга кўра гиёҳвандлар ўз ҳамкасабаларидан уч марта кўпроқ ишга кечикади, 2 марта кўп ишдан жавоб олади, 2,5 марта кўпроқ узоқ муддат мобайнида ишда бўлмайди, 3 марта кўп касал бўлади ҳамда 3,6 марта ортиқроқ ҳалокатларга учрайди.

Оилавий низолар – инсон зиммасига тушадиган оғир синовлардан биридир. Кишиларнинг маълум қисми ажралиш жараёнидан ўтган. Бироқ ажралишлар узоқ муддатли азобли «муносабатларни ойдинлаштириб олиш» даврини ўз ичига қамраб олади, буниг орасида болаларни, мол-мулкни олиш баҳслари ётадики, бундай ўта руҳий парокандлик даври, албатта, ишлашга халақит беради. Раҳбарнинг бурчи обрў сақлаб, қўлидан келганча турмушнинг муштига дуч келган ҳамкасабасига ёрдам бермоғи ларкор. Бироқ буни қандай силлиққина, азоб бермасдан қилиш мумкин?

Бошлиқнинг ўз ходимининг рухсат берилган чегарага қадар шахсий ҳаётига аралашуви жуда нозик иш, шу ўринда партия ва касаба уюшмаларида, аёллар кенгашларида бўлиб ўтган мажлислар, ўртоқлик судларининг «аёлга нисбатан ахлоқсизлик билан ва ўртоқларча муносабатда бўлмаслик» туфайли бўлиб ўтган ўртоқлик судлари даҳшатини эслайлик. Бироқ агарда шахсий муаммолар ишга салбий таъсирини кўрсатса, бошлиқ ўз ҳамкасабасига моҳирлик билан ёрдам қўлини чўзиши кераклигини инкор этиб бўлмайди.

Бундай вазиятда оддийгина, занжир пайдо бўлади: оилавий келишмовчиликлар – кайфият тушкун бўлади, асабийлик, жиззакилик – ишда хато бўлишига, жамоада жанжал чиқишига олиб келади. Бу ерда қонун мантиқи нуқтаи назаридан тушунтириб бўлмайдиган ҳаракат кучга

киради: айрим унсурларнинг анча кучли ҳиссалари бутун бўлади. Инсон ҳамиша пайдо бўладиган ишдаги муаммоларни осон ҳал қилади, лекин агарда бошига яна оилавий низолар тушса борми, бу муаммолар бориб-бориб каттаради ва бу мушкул чигалликдан камдан-кам киши бундай зарбага дош бера олади.

Гарчанд оилавий жанжаллар тўрига илинган ҳар қандай кишига у чеккан азоблар ҳеч кимникига ўхшамас, ўзига хос ва айниқса азобли бўлиб туюлади, бироқ уларнинг сабаблари жуда бетайин бўлади: хотини (эри) уни ёмон кўриб қолган ва шунинг учун ҳам ўзини чидаб бўлмас даражада тутмоқда ёки ўсмир болаларнинг енгилтакларча жиноятчилик хатти-ҳаракатларини олайлик. Кўпинча касаллик даражасига бориб етган рашк «яшил илон» билан бирга ўйнашади, устига-устак эркакларнинг кўнгиллари ўта нозик бўлади – уларда рашк туйғуси нафақат шубҳа-гумон ва хотинининг хиёнати билангина чекланмайди, балки унинг гўёки эркаклик ор-номуси топталади, тажрибали ва оқил маъмур ходимига унинг бошига тушган кулфатга аниқ ёрдам бера олади, у билан махфий гаплашади, унинг дардларини ҳис қилиб тинглай билади ва бўлиб ўтган ҳодиса унинг хизмат мавқеига сира таъсир этмаслигига ва унинг хизмат вазифаларини бир қадар енгиллаштиришига ходимини ишонтиради-буларнинг бари ҳамкасабасининг руҳини кўтаради.

Оиладаги носозликлар, ишдан кўнгилнинг совиши, жамиятда ўз ўрнини топа билмаслик кишида эзгин ҳолатни келтиради, ҳаётдан кўнгли қолиб, мақсадларини йўқотишга олиб келади. Бу фрустрация (лотинчадан frustratio – алдов, омадсизлик) деб аталадиган руҳий ҳолат жуда индивидуал бўлиб, таърифга ожиз зарбани келтириб чиқариши мумкин. Кутилмаганда пайдо бўлган тўсиқ, қўйилган мақсадлар амалга ошишида бузилиши, қандайдир эҳтиёжларнинг қониқтирмаслик ўта асабийлик, хавотир, аламлар ва вазиятдан чиқиб кета олмаслик туйғуларда акс этади. Фрустрация жуда кенг миқёсда – хаёлот ва хулқ-атворда дарғазабликкача бориб, оламга ғарқ бўлишида ҳам акс этиши мумкин.

Одатда агрессив таъсири омадсизликлар манбаига эмас, балки беайб, бегона кишиларга ёки ҳатто жонсиз жисмларга ҳам қаратилиши мумкин. Кўпинча киши ўз ташвишлари асоссизлигини тушунади, аммо улардан қутулолмайди ва илоҳиётдан ўзига паноҳ ахтаради, ўзини «ёмон кўзлар»дан асраш учун экстрасенсларга, астрологларга, фолбинларга зув қатнай бошлайди. Бундай ходимлар ақлли ва обрўли мутахассислар билан мулоқотда бўлса, бу ҳар қандай фолбин ва афсунгарлардан кўра кўпроқ фойдалидир.

Ишда яна носоғлом ҳолатни яратувчи сабаблардан бири – ходим шахсининг ўзига хос хусусиятлари, унинг феъл-атвори, ақлий қобилияти, маданий савиясидир. Беақл, руҳсиз одам – бу кулфат демак, бироқ ақлсиз ва айни пайтда ўз даъвосида туриб оладиган жиззаки бўлса-чи, – ана бу ҳақиқий бахтсизликнинг ўзгинаси. Охири йўқ, етиб бўлмас орзуларга самарасиз интилиш даврлари дарғазаблик ёки депрессия билан ўрин алмашади; ҳаммасидан маъқули оқиллик билан иш тутиш, вазиятга тушуниб етиш; бунда бари мантиқий далил-исботлар инкор этилади, ҳатто розилик аломати ҳам инкор орқали ифодаланади: «Йўқ, сиз, албатта,

ҳақсиз, аммо...» Психиатрга бориб, маслаҳат сўранг, деб таклиф этиш – ҳақорат каби қабул қилинади. Бундай бахтсиз, руҳи чўккан кишини нима қилиш керак? Ишдан бўшатиш керакми? Агарда аҳмоқсиз яшайман десангиз, унда ҳаммаёқни ишсизлар тутиб кетган бўларди.

Жамият рағбатлаш ва жазолаш тизимини ишлатган ҳолда шахс хулқ-атворига таъсир кўрсатади. Бу чораларнинг самара бериши ва сақланиши маданий анъаналар, маънавий ва диний меъёрлар, жамиятнинг ҳуқуқий ва сиёсий концепцияларининг ўзига хос томонларига боғлиқдир.

Агарда ҳуқуқий санкциялар аниқ тартибга солинган бўлса, унда маънавий чоралар расмий бўлмайди ва жамиятда қуйидаги шаклда кенг қўлланилади: танқид, танбеҳ, ёмон қараш, муҳокама қилиш, жилмайиш, қўл қисиш ва ҳ.к.лар. Яхши дўст ҳақиқатни юзга айтади, деб қанчалик уқтирмасинлар, ҳеч ким танқидни яхши кўрмайди ва уни ҳеч қачон суистеъмол қилиш керак эмас. Энг нозик танқид, танбеҳ ҳам шахс қадр-қимматини тушириш каби баҳоланиши мумкин ва унга муносабат ҳамиша салбий бўлади.

Ҳар қандай танқид, танбеҳ, дашном ҳам ҳар қандай ҳаракат каби бир мақсадга эга бўлиши лозим. Танқид қилувчи фақатгина кишини ерга уриш, хафа қилиш мақсадида дашном бериши камдан-кам бўлади, ҳаммадан кўра бунда ишни яхшилаш, қилинган ишни тўлдириш, унга тузатишлар киритиш мақсади қўйилади. Шу мақсадни ёдда тутган ҳолда (ҳаттоки дилда бепарво ёки ношуд ҳамксабани муҳокама қилиб), суҳбатдошда салбий ҳаяжонга сабаб туғдирмайдиган дўстона оҳангда гап бошлаш керак бўлади. Сўнгра азоб бермасдан, одатда қарама-қарши фикрдаги кишида маъқуллаш ва ҳаттоки миннтадорчилик туйғусини уйғотадиган муаммони ҳал қилишнинг бошқа бир йўлини таклиф этиш (ана, шу мақсаднинг ўзи!) мумкин. Агарда бу ҳол содир бўлмаса, унда шунга ўхшаш вазнятни келтириш, қандайдир мавҳум шахсни қаттиқ танқид остига олиш, айни пайтда суҳбатдошингизда ижобий ҳаяжонларни қўллаш керак бўлади.

Жазо – инсонга таъсир кўрсатишнинг янада таъсирлироқ усулларидан бири, инсон фаолиятини позитив фаоллаштириш ҳамда айни вақтда бир бутун олганда жамоани кўзда тутган ҳолда профилактик, тарбиявий табиатга эга тадбир.

Инсоният ўзининг минг йиллик тарихида жазога нисбатан ўз муносабатни аниқ белгилаб олди: жазо, шубҳасиз, зарур, содир этилган ҳаракатга пропорционал равишда объектив бўлиши, яъни ходимлар бир хилда қилмишлари учун бир хилад жазоланишлари керакки, токи бир-бирларидан ўпка-гина бўлмасин.

Жазонинг хулқ-атвор муаммолари, шакллари ва тадбирларига кўплаб жилдли тадқиқотлар бағишланган. Фараз қилайлик, маслан, ота-оналардан бири, эрингиз (ёки болангиз) сизни уришти дейлик. Баъзилар бундан ўша одамни йўқ қилиш каби хулоса чиқаришади, фавқулод ҳолларда, ўзнини ўзи ҳимоя қилиш оқланиши мумкин.

Бу фикрлар америкалик психолог аёл К.Прайорга тегишли ва у матнда американинг инсон ҳуқуқи ҳақидаги демократияси ва ўлим жазосини тақиқлашнинг шубҳасиз зарурлиги ҳақидаги исталган мавзуси

билан беллаша олади. Ҳақиқатда бу муаммо исонни жазо билан йўлга солиш муаммоси жуда мураккаб бўлиб, психология кўпдан-кўп назариялар, таклифлар, бир-бирига зид фикрларни таклиф этади. Бошқарув жабҳасидаги мутахассислар қайта-қайта бу тажрибага ишонч келтирдилар, яхши ишлар учун мукофотлаш ва ёмон ишлар учун жазолаш ҳамиша ҳам мақсадга эришиб бўлмайди, доимо вазият ва шахснинг ўзига хос томонларини ҳисобга олиш керак бўлади.

Р.Йеркс – И.Додсоннинг машҳур қонуни хатти-ҳаракатнинг оғирлигига қараб жазонинг қатъийлигига оптимал боғлиқликни белгилаб беради, ҳамда жазонинг қатъийлиги шахснинг муайян ўзига хослигига боғлиқ психологик жиҳатларни назарда тутиш маъқуллигини кўрсатади.

Оқилона жазо кўп омилларга боғлиқ, уларнинг орасида аввало вазифанинг мураккаблиги, худди шу вазифа туфайли хатога йўл қўйилганлиги, хатти-ҳаракатнинг сурункали юз бериши ва оғирлиги, жамоанинг айбдор шахсига ва қилмишига муносабати, шунингдек, унинг руҳий ва ақлий қобилиятларини ҳисобга олиш керак бўлади. Шуниси равшанки, бажарилаётган топшириқ қанчалик масъулиятли, мураккаб бўлмасин, жазо ҳам шунчалик қаттиқ бўлади – ахир ижрочининг ҳам хато қилишга ҳаққи бор-ку, айниқса бу топшириқ ёвуз ниятда ёки мансаб курсини суиистеъмол қилинган ҳолда бажарилган бўлса.

Бошлиқнинг стереотип негатив муносабати интизомнинг мунтазам бузилиши ёки ходимнинг такрорланиб турган хатолари (кечикиш, ишга маст бўлиб келиш, ишга масъулиятсизлик билан ёндашиш ва бошқалар) бориб-бориб, кўп марталик жазоланишга олиб келади. Инглиз мактабларининг қайғули бир тажрибаси бор, унга кўра яқин-яқингача айбдор ўқувчиларни савалаш усули қўлланиб келган ва маълум бўлишича, жазога кўпинча ўша, бир хил болалар дучор бўлганлар.

Шуни қайд этиш зарурки, жазо фақат бошлиқнинг ходим қилган хатосига муносабати эмас, ундан ҳам муҳим бир жиҳат борки, у ҳам бўлса, агарда қабул қилинган одоб қоидалари ҳамда жамоада хулқи салбий бўлса, айбларни жамоада муҳокама қилиш тадбири кўпроқ таъсир қилади.

Агарда жамоа бошлиқ қабул қилган кучли таъсир қилиш чора-тадбирларини тушуниб, қўллаб-қувватлайдиган бўлса, унда жазо келгусида бундай қилиқлар такрорланмаслигига огоҳлантириш бўлиб янграйди, айнан шундагина жазо керакли тарбиявий ва профилактик вазифасини ўтайди.

Борди-ю, жамоа қандайдир сабабларга кўра тартиб бузувчини қўллаб-қувватласа, унда маъқули юзага келган вазиятни диққат билан таҳлил қилиш, жамоанинг ушбу можарога бўлган бундай муносабат сабабларини аниқлаш, раҳбар сифатида ўз хатоларини белгилаб олиш ва жазодан ўзини тийиш керак бўлади. Бироқ мана шу либералларча ҳаракатлар кишиларга талабчанлик даражасини тушириб қўйиши, салбий ҳаракатларни жазосиз қолдириш охир-оқибат жамоада маънавий муҳитнинг носоғломлашишига олиб келади. Жазосиз қолдириш эса тартиб бузарнинг ўзига қарши бўлиб чиқиши, маънавий мезонларга ҳурматсизлигини исбот қилиб қўйиши мумкин. Қадимги Рим арбоби

Публий Сир, инсонни қутқармоқ учун унга баъзида азоб бериш ҳам керак, деган эди.

Бошқарув илми ва санъатида мана шундай мураккаб психологик ва бошқарув муаммосини ҳал қилиш юзасидан амалий тавсияномалар ишлаб чиқилди. Жазони қандай қўллашда ҳамиша жазо – биринчи навбатда тарбиялаш ва жамоани жипслаштириш тадбири эканлигини эсда тутиш ана шу жумладандир. Жазолаш ҳақидаги адолатли қарорнинг жамоа томонидан тушунилиши ва қўллаб-қувватланиши жуда муҳимдир.

Жазосини бериш ҳақидаги қарор жамоа диққатига етказилиши зарур, бироқ бу қарор бўйича айбдор билан суҳбатлашиб олиш керак. Суҳбатда айбдор шахси эмас, балки содир этилган қилмиш муҳокама қилиниши даркор. Бундай суҳбатни дарҳол эмас, бир неча вақтдан кейин ўтказиш керак, чунки бу пайт ичида киши ўз хулқ-атворини ўйлаб кўриши, тинчланиши мумкин. Ўз жазосини кутиш эса жазонинг ўзидан кўра оғирроқ кечади.

Топшириқ бажаришда, айниқса бу топшириқ қийин ва бошқача бўлганлиги туфайли йўл қўйилган хатони интизомсизлик, дангасалик ва масъулиятсизликда бажарилган хатодан фарқлай билиш аҳамиятга эгадир. Ахлоқсизлик, ғирромлик, нопоклик каби ижтимоий ҳавф солувчи хатти-ҳаракатларга айниқса аҳамият бериш зарур. Содир этилган ҳар қандай қилмишга айбдор шахси, унинг маданий ва ақлий савиясини назарда тутган ҳолда ёндашмоқ керак.

Жазонинг қаттиқлиги турли ходимлар учун турлича бўлиши керак – баъзилар учун дўстона, юзма-юз туриб ҳақли ишни муҳокама қилиш бошқа ҳар қандай буйруқ билан жиддий ҳайфсан эълон қилгандан ортиқроқ таъсир қилади.

Ишдан бўшатиш – ишдан бўшаётган киши учун ҳам, раҳбар учун ҳам ва бутун жаома учун ҳам қайғули ҳолдир. Ишдан бўшатиш ўзининг орқага йўл йўқлиги ва бешафқатлиги билан ўлимни эслатади ва кишида ачиниш уйғотмасдан қолмайди (баъзида енгиллик ҳам). Кўпинча ходимнинг ишдан кетишига унинг раҳбар билан, вазифалари ҳамда корхона талабларига бўлган муносабатлари туфайли келиб чиққан низо сабаб бўлади.

Баъзан низо асосида раҳбарнинг мана шу лавозимга даъвогар бўлган биринчи суҳбат ётади. Суҳбатда ишга тушаётган ходимга раҳбар шавқ-завқ билан иш шароитлари, корхона олдига қўйилган мақсадлар ҳақида ҳикоя қилган ва бу орада вазиятни бирмунча кўпиртирган бўлади. Ходим ишга тушиб, ҳақиқий вазиятни кўради-да, ҳафсаласи пир бўлади ва ўзини алданган (фрустрация) ҳис қилади ва барига айбдор сифатида кўнгилчан ва бетайин бошлиқни кўради. Жамоа ҳаётида ҳеч бир кишини ишдан бўшаши ҳаяжонга солади. Кимни, нима учун ва қандай қилиб ишдан бўшатилганлиги ҳар хил нуқтаи назарлардан муҳокама қилинади ва ҳеч кимни лоқайд қолдирмайди. Ҳамиша кўнгилчанлар, айниқса ҳаяжони ошиб-тошиб кетган аёллар орасида куюнчаклар топила қолади ва улар ҳеч нимани чуқур суриштириб ўтирмай ишдан кетаётган кишига ачинадилар, кўнгилларининг тубида унинг ўрнига беихтиёр ўзларини қўйиб кўриб, раҳбарни муҳокама қиладилар.

Мана шу кўпчиликнинг ранжиган кўнгилларини юмшатиш учун («мана, бизнинг биримизни ишдан бўшатишди. Балки эртага мени ҳам бўшатишар...») шундай қилиш керакки, ишдан бўшаётган киши ва жамоа аъзоларининг салбий ҳис-ҳаяжонлари раҳбарга эмас, балки жазонинг мана шундай қаттиқ (олий) турига мубтало қилган ҳаракатга қаратилсин. Ишдан бўшатишнинг психологик механизмига оид бир қанча тавсиялар ишлаб чиқилган.

Мана улардан бири. Раҳбарнинг ўз айбини бўйнига олган ва ишдан кетиш хавфи остида турган ходим ўртасида оғир суҳбат кетмоқда. «Сизга бир йўл билангина ёрдам беришим мумкин. У ҳам бўлса, «ўз ихтиёрингизга кўра» ишдан бўшатиш. Ёзинг аризани». Раҳбар сана қўйилмаган, имзо чекилган бундай аризани қўлига оларкан, кутилмаганда, мен сўнгги марсани қилишга, сизни ишда олиб қолишга тайёрман, дейди. «Ишингизга бораверинг. Агар керак бўлса, менга масалаҳат солинг. Агарда сиз ишга муносабатингизни ўзгартирмасангиз ва шунга ўхшаш ишни яна такрорласангиз, унда мен аризангизни буйруқ чиқаришга бераман», деб қўшиб қўяди. Шуниси аниқки, бу ҳолда ходим ўзининг ишга муносабатини ўзгартиришга яна бир имконият берилганидан шод бўлади, жамоа эса раҳбарнинг инсонпарварлигини тегишли баҳолайди ва нима қилиб бўлса ҳам ўз ҳамкасабаларига ёрдам беришга ҳаракат қилади.

Афсуслар бўлсинки, ишдан кетишга кўп ҳолларда ичкилик сабаб бўлади: тинимсиз иш қолдиришлар, ишда ва кўчада жанжал кўтариш ва ҳ.к. Ичкиликни касал деб қараш, бу дардга йўлиққан кимсага даволаниши учун муҳлат бериш керак, деган фикр тарқалган. Бунга албатта мажбурий усуллар ҳам киради. Бироқ шуни қайд этиш керакки, агар ароқхўр одамнинг ўзи бошқа ичмасликка аҳд қилмаса, уни экстрасенс, фолбин, мулла ёки малакали врачга олиб боришни хожати йўқдир. Ароқхўр кишининг ичмасликка қарор қилишида – врачлар, қариндош-уруғлар ва дўст-биродарлар ёрдам беришлари мумкин, бу ҳолда ҳар қандай корхона амалий кўмак бериши қийин.

Айбдор, ноҳалол ва жамоани орқага судраган кишининг ишдан бўшатилиши ҳақида қарор қабул қилинганда юзага келган вазиятга эътибор берайлик. Раҳбар бундай аёвсиз, бироқ ҳақли ҳукм чиқараркан, аввало бундай қарорнинг жамоага кўрсатадиган тарбиявий аҳамиятини ўйлаши даркор: жамоанинг кўпгина аъзолари беихтиёр ҳалоллик, хулқ, жазонинг қайтарилмаслиги ҳақида ўйлай бошладилар.

Ишдан бўшатиш каби кўнгилсиз ҳодиса ҳам раҳбар учун фойдадан ҳоли бўлмайди. Бўшаётган киши билан сўнгги суҳбат ишдан бўшашнинг ҳақиқий сабаби ҳақида қизиқарли маълумот бериши, корхонадаги вазиятга янгича қарашни таклиф этиши ва унга баҳо бериши, раҳбар фаолиятидаги камчиликларни очиши мумкин. Социологларнинг қуйидаги маълумотлари кишининг диққатини ўзига тортади: иш вақтида раҳбардан тушаётган хабар фақатгина 10% гина объектив ва тўғри бўлади. Горизонтал бўйича эса, бир-бирига алоқаси бўлмаган кишилар орасида бу 90%ни ташкил қилади.

Ходимларнинг шахсий муносабатларига асосланган норасмий, «горизонтал» ахборот ҳақида бир неча оғиз сўз. Бу ахборотнинг субъектив

эканлигига шубҳа бўлмайди, бироқ бунда жамоадаги асосий тенденциялар баён этиладики, тенг ходимлар фикри кўпроқ бир-бирига тўғри келади ва ахборот бўртирилмайди, бу хабар ҳаммага тез ва бирдай етиб келади. Ходимлар орасидаги шахсий алоқалар ишлаб чиқаришнинг кўп масалаларини тезда ҳал қилишга ёрдам беради, ҳаракатларни бирлаштиради.

Бироқ ҳар хил ғийбатлар тарзидаги норасмий ахборот ишлаб чиқариш низолари ва оғир руҳий зарбалар манбаи бўлиши ҳам мумкин. Инсон муntазам равишда жамоа аъзолари ҳақида янги маълумотлар олиб туради ва ўзини ўраб турган кишиларни таърифлашда, баҳолашда тузатишлар киритиб туради. Лекин унинг учун муҳим ва қизиқарли бўлган объект ҳақида – ўзи ҳақида ахборот жуда танқис бўлади. Кўпинча биз бундай ҳабарларни кўзгу қаршисида лабга бўёқ суртган ёки соқол олган пайтларда оламиз. Биз шундай тарзда ўз ташқи қиёфамиз ҳақида маълумот оламиз, аммо ичимиздаги «МЕН» ҳақида камдан-кам ҳолларда янги ганларни биламиз. Ҳар бир одамда ўз шахсига нисбатан баҳонинг аниқ қолипи шаклланган бўлади (одатда жуда кўнгилли). Ўз камчиликларини ҳолис, ҳаяжонсиз баҳолаш – ажойиб ҳодиса бўлиб, қонда бўйича, инсон ўз хатолари ва янглишишларини ақл бовар қилмас даражада оқлай билади.

Бундай ҳолларда ўз вақтида Фрейд томонидан айтилган психологик муҳофаза механизми ишлай бошлайди. Энг аянчли, шафқатсиз жиноятлар содир этган минглаб жиноятчилар сўроқ қилинганда, уларнинг бари, деярли ҳаммалари ўз қилмишларини у ёки бу вазиятнинг келиб чиқиши билан ёки бу жиноятлар уларнинг хоҳиш-иродаларига қарши ўлароқ, содир этилганини тушунтириб, ўзларини оқлаганлар.

Аҳмоқона ҳаракатлардан ҳайрон бўлиб, ўз ҳамкасабасига бундай хулқ-атворга чидаб бўлмаслигини тушунтириб, мана шу ғалати инсон шахсиятининг ўзига хос жиҳатларини ёдда тутиш керак. Унинг ич-ичидан пушаймон бўлганига унча ишониш керак эмас: чунки психологик ҳимоя механизми барибир ишлайверади ва киши кўнглининг туб-тубида ўзини оқлаш важини топади. Инсон шундай, биз ҳам сиз билан худди шундаймиз.

Шуниси ажабланарлики, баъзан кишининг жамоада ўзини тутишини таърифлаб бўлмайди. Жамоанинг ўзи ҳам жуда мураккаб ижтимоий-психологик тизим сифатида фаолият кўрсатади ҳамда жуда мураkаб ва парадоксал қонунлар бўйича ривожланади. Кўп ҳолларда жамоа мустаҳкамлигини унинг фаолиятининг юқори самарадорлиги белгилайди.

Ходимлар жипсашиши умумий манфаатлар, ахлоқий меъёрлар, психологик, интеллектуал, ишчанлик бир бўлсагина ўзаро бир-бирини тушуниш ва норасмий мулоқот жараёнлари самарали бўлади. Биргаликда ишлаш, жамоат алоқасининг ўзи беихтиёр мусобақани келтириб чиқаради, ўзига хос ҳаётий куч асосий роль ўйнайди («animal spirits»). Айтайлик, беш кишидан иборат бир гуруҳ иш кунида алоҳида-алоҳида ишлайдиган беш кишидан кўра кўпроқ иш қилади – бу ерда жипслик, интеграциянинг мураккаб қонуни ишга тушади.

Ҳа, бу, шубҳасиз, тўғри, бироқ жуда жипслик ҳам шундай «туҳфалар» қилиш мумкинки, у конформизм феномени ва психологик

асосга яқин «якдиллик эффекти»ни келтириб чиқариши мумкин. Бунга кўра инсон жамоа билан низога боришдан ёки улар билан уйғун муносабатларга путур етказишдан қўрқиб, ўз норозилигини билдиришдан, қандайдир масалаларда баҳслашишдан ўзини олиб қочади. Буларнинг бари кўпчиликнинг шахс устидан қилган тазйиқи, зўрлигининг ўзига хос кўриниши бўлади. Айтганча, ҳарбий кенгашларда кичик офицерларга биринчи бўлиб сўз берилади, чунки бундай ҳолларда катталар фикри кенгаш аъзоларининг ташаббуси ва ижодий фаоллигини бўғмайди.

Жамоада шаклланган хулқ-атвор меъёрлари, ўзаро муносабатлар этикаси, мезонлар бирлиги бемаҳтиёр алоҳида шахсга гуруҳ бўлиб тазйиқ ўтказиш ҳолатини келтириб чиқаради ва инсон фикри ва қадр-қимматига жуда кучли таъсир қилиши мумкин. Жипслик натижаси ўлароқ, «якдиллик эффектини» ривожлантириш мумкин. Унда киши умумий баҳоларга итоат қилган ва жамоа уйғунлигини бузишдан қўрқиб, ўз фикрини билдиришдан қочади.

Конформизм (лотинчадан conformis – ўхшаш, мувофиқлик) тарбия тизими ҳамда жамиятнинг шахсга қилган ғоявий таъсири остида шаклланади ва жамоада ҳукмрон фикрнинг қабул қилиш пассивлиги, ўз позициясининг бўлмаслиги, ҳар қандай намуна, стереотипга танқидий муносабатнинг бўлмаслиги билан ифодаланади. Натижада инсон социумда яшашнинг қулай ва осон усули сифатида лаганбардорлик, мослашувчанликнинг барқарор шакли ишлаб чиқилади.

Агарда инсонга ўзини истаганидай тутиш имконияти берилса, у бошқаларга тақлид қила бошлайди, деган ҳазил ҳам бор. Болалик ва ўсмирликда унга ота-онаси, ўқитувчиси, обрўли дўстлари, кинодаги қаҳрамон ёки адабий персонаж намуна бўлади. Инсон камолга етгач эса ўзини қобилиятли ота, истеъдодли ҳамкасаба ёки янада жиддийроқ қилиб айтсак, даҳо, етакчи билан тенглаштириш хос бўлади.

Ўзини мутлақ идеалга ўхшатиш инсонга қадим даврлардан бошлаб ҳамма замонларда хос бўлган. Нацистларнинг машҳур даъволарини, Устоз ва Доҳийни дафн этиш маросимидаги оммавий азани эсланг, «ленинчасига яшаймиз ва ишлаймиз" деган яқин-яқиндаги шиорларни эсланг. Тарих ҳаммавақт «даҳолик»нинг даҳшатли оқибатлари ҳақида эслатиб туради. Диний китоблар, жумладан, Библия, «ўзингга-ўзинг сажда қилма», дея ўгит берса-да, жамият бу сабоқни жуда ёмон ўзлаштиради.

Мослашув, илгари совет психологлари уқтирганидай, жамоанинг муҳим белгиларидан бири ҳисобланади. Уларнинг фикрича, ходимни тарбиялаш шундай ҳолатга етказилиши керакки, токи инсон ўзини жамоадан ташқарида тасаввур қила олмасин. Ўтмиш мафкурачилари жамоанинг бундай тарзда мослаштириш амалга оширишга улгуролмай қолди, уларга бунинг учун яна 35-40 йиллар керак бўлар эди. Тўлақонли мослаштириш уч авлод мобайнида содир бўлиб инсон ўзининг индивидуаллигини йўқотади ва том маънода роботга айланади: у доҳий қаршисида таъзим қилади, якдилликни тақсимлайди, ўзида қаттиқ қўлга эҳтиёж сезади.

Раҳбар қўл ости воситаларидан шахсга ҳамда жамоага кучли таъсир кўрсатиш зарурияти туғилса, ундан фойдаланиши мумкин. Ижрочи нуқтаи

назаридан бир хилликнинг психологик феномени муҳим, деярли мақсадга мувофиқ оқибати бор. Қандай қилиб умумий иш ва ўз фойданг учун *бошлиқ билан муносабатларни оқилона қурса бўлади?* Агарда бошлиқнинг омилкор эмаслиги ва аҳлоқсизлиги каби (афсуски, шундай ҳоллар ҳам учраб туради) жиҳатларни бир чекката қўйиб турсак, бундай муносабатларни турлича асосий позицияларда – ғурурдан тортиб лаганбардорликкача ўрнатиш мумкин. Агарда ўз раҳбарингизнинг амалий ва маънавий маслагини тушунишга уринадиган, ўзингизни у билан тенглаштиришга интиладиган бўлсангиз-чи? Шунда бошлиғингиз, у қайси ўлчов билан жамоа фаолияти натижаларига баҳо беради, у қандай таъсир чораларини кўради? Балки қарашларингиз тўғри келиб қолар, унда ўз раҳбарингизни сидқидилдан қўллаб-қувватлашингиз керак? Айтганча, мутлақо ишонч билан қилинг – ахир сизнинг муваффақиятга эришишингиз, мансаб поғонасига кўтарилишингиз бошлиққа боғлиқ эмасми?

Сиз барча айтилганларни ўйлаб кўриб, бошлиқ билан руҳан бирғалишингизни, унинг асосий принципларни, бошқарув мезонларини айтарли даражада сизнинг фикрингизга тўғри келишига ишонч ҳосил қиласиз, шунда маниҳур «Фуллер формуласи» кучга киради.

Мазкур формула, *қандай қилиб* муваффақият *қозонишни*, хизмат лавозимидан кўтарилишингизда қандай стратегия ёрдам бериши ҳақида оқилона тавсиялар беради. Шахсий мартабангиз ҳақида жудаям ташвиш чекманг, яхшиси ўзингизнинг бор кучингиз, ақл ва истеъдодингизни ўз корхонангизнинг муҳим масалаларини ҳал қилишга сарфланг, иложи борича бошлиғингизнинг лавозими кўтарилишига ёрдам беринг, «шундагина сиз ўзингизнинг ёрдамингиз билан бўшаб қолган янги ўринни камтарлик билан эгаллайсиз».

Ўзингиздан мансаби юқори бўлган амалдор манфаатларини ҳимоя қилиш, ўзингизни эмас, уни оламда энг яхши деб кўрсатишга ҳаракат қилиш учун иккинчи даражали ролларда биринчи бўлишга тиришиш зарур. Бу озгина пасткашлик бўлиб кўринади, шундай эмасми? Лекин бу прагматик йўл тўғрими? Виждон билан ишлашга даъват қилиш, бошлиғингизни қўллаб-қувватлашингиз охир-оқибат сизнинг хизмат поғоналаридан кўтарилишингизга туртки бўлади ва умуман, бу сизнинг маънавий-ахлоқий ақидаларингизга путур етказмайди. У формуланинг аёвсиз ва очиқдан-очиқ прагматиклиги бир қадар ғайритабиий кўринади, *бироқ бундай ҳолда формула хизмат поғонасидан кўтарилишида катта* ёрдам беради.

Ҳақиқатан, «Фуллер формуласи» ижрочининг иззатталаб режаларини амалга оширишда дастур бўлиб хизмат қилиши мумкин. Бошлиқ ҳамкасабаси унинг режаларини амалга оширишда сидқидилдан унумли ишлаётганлигига ишонч ҳосил қиларкан, унга кўпроқ эрк беради, аста-секин унга ўзининг баъзи бир мажбуриятларини бериб, назоратини сусайтиради.

Раҳбарга ходимнинг шундай қўллаб-қувватлаши маъқул келади. Ходимга эса бошлиқнинг ишончи муҳим аҳамият касб этади. Ишонч ва ўзаро бир-бирларини тушуниш асосига қурилган яхши муносабатлар

натижаси, корхонага, умумий ишга фойда келтиради. Ижрочига, айниқса ёш мутахассисга бу тавсияларни ўйлаб кўриши ва мавриди келганда унга амал қилиш керак бўлади.

Яна «муваффақият формуласи» ҳам бор. Агарда сиз мартабангиз кўтарилишини истасангиз, унда имкон борича тезроқ ўзингизга ўриндош изланг. Агарда сизнинг ўрнингизга мутахассис тайёрланмаган бўлса, унда сизнинг хизмат лавозимингиз кўтарилиши корхонани заифлаштиради ва юқори лавозимга сизни танлашмайди – «ахир сизнинг ўрнингизга ҳеч ким тайёр эмас-ку!» Бироқ олисни кўролмайдиган кўп кишилар ўз ўрнини, ишини қизғаниб ўзига ўриндош тайёрлашдан чўчийдилар.

Бир хилларштириш феноменига инглиз физиологи номи билан аталган Карпентер эффекти моҳиятан яқиндир. Биз кундалик турмушимизда мазкур эффектни тез-тез кузатиб турамиз: агарда ёнингизда турган киши қандайдир ҳаракат қилса – ҳомуза тортса, бу сизга ҳам юқади, бехтиёр сиз ҳам ҳомуза торта бошлайсиз.

Эҳтиросга тўлган спорт ишқибозларини бир кузатинг-да, уларнинг мушаклари таранглашади, улар жойларидан сакраб туриб кетадилар, қичқирадилар. Ёки латифасеварларнинг ялпи «юқумли» кулгиси, эстрада жиннилари даражасига етган мухлисларнинг ҳуштакбозликлари, фарёдларини олайлик. Агарда баҳслашувчилардан бири овозини баландлатса, ундаги ҳаяжон одатда муҳолифига ҳам ўтади ва мунозарадаги жиззакилик мунтазам равишда ўсиб боради. Кўпгина оилавий саҳналар асосида айнан Карпентер эффекти ётади. Бу ўринда машҳур эзгу таклиф киритилади: «Эсинг бўлса, олишма».

Баъзан ёвуз тақдир раҳбарни оғир синовлар исканжасига ташлайди, табиатан эзма кишининг гапларини сабр-тоқат билан тинглаш ҳам шулар жумласидандир (масалан, бошлиқнинг хотини ёки хизмат кўрсатган фахрийнинг гапларини). Бундан ҳамсуҳбат узоқ ва бетўхтов, савол ёки бирон-бир луқма ташланишини кутиб ўтирмай, бир мавзудан иккинчисига осонлик билан ўтиши, кутилмаганда арзимас майда-чуйдага тўхталиб, яна гапирган гапларини қайтариши ҳам мумкин. «Эсимда, 65-йилдамиди, йўқ-йўқ, 66-йилда, ҳа, ҳа, 66-йилда...» Психологлар логоррея, деб атаган, бетиним эзмаликдай кулфат чоғи бошқарув санъати қандай ёрдам бера олиши мумкин? Худо мени қайси гуноҳларим учун бундай жазолайди! – деб ҳазил аралаш хўрсинишдан бошқа илож қолмайди. Эзмалардан қўрқинг, иш қилувчиларга ишонинг!

Жамоанинг ҳар бир аъзоси бетакрордир, бунинг нафақат асосий қийин томони эмас, балки раҳбар меҳнатининг ўзига жалб қиладиган томони ҳам бор. Ҳар бир кун янги даъват, янги курашлар билан кириб келади, тажрибали мутахассис эса ҳамиша мана шу чақириқни қабул қилиши, муҳолифидан донороқ бўлиши ҳамда ахлоқ, қабул қилинган қарор учун ўз жавобгарлигини эсда тутган ҳолда ҳаётий ва хизмат коллизияларини ҳал қилишга эришиши шарт. Аҳир ҳар бир бошқарув қарорининг асосий мақсади ўз иззат-нафсини қондириш эмас, балки жамоа фаолиятини мунтазам равишда такомиллаштириб бориш ва унда ҳар бир аъзонинг фаровонлиги учун интилиши керак.

Сўнгги вақтларда раҳбарларнинг синчков диққатларини жалб қилган янги типдаги ходимлар пайдо бўлди. Бу, яхшигина билимли, заковатли, бироқ жуда сурбет, ҳатто ахлоқсиз шахслар бўлган ёшлардир. Дурустгина асосий билимга эга бўлган, Англия ёки Францияда малакасини ошириб қайтган, моддий жиҳатдан таъминланган, бир неча хорижий тилларни эгаллаган, ҳаёт ҳақида, унинг салбий томонларию жозибаси ҳақида ҳамма нарсаларни билувчи ҳамда унинг ҳаётий андазаларига мувофиқ келмайдиган, унга соя ташлайдиган барча нарсалардан нафратланувчи, ўзига ишончи мустаҳкам ёш йигит.

Барногина, қадди-қомати келишган, «танишларининг таклифи билан» Римда, Венецияда ва Парижда бўлган қиз ҳайратдан лол қолган дугоналарини қимматбаҳо атир-упалари, кийим-кечакларига ҳасадини уйғотадиган, «ширин турмуш» ҳақида оғзини кўпиртириб ҳикоя қилган қиз. Бундай ёшлар тобора кўпайиб бормоқда, улар жамиятда ўз ўринларини эгаллашга даъво қиладилар ҳамда жамоанинг маънавий-психологик иқлимига тубдан таъсир этади. Уларнинг маънавий қадриятларга, ор-номус, муҳаббат, қадр-қиммат каби тушунчаларга ўз қарашлари бор, бу жамият учун ҳамда уларнинг ўзлари учун ҳам адолат ва разолат, ҳалол меҳнат, онлавий турмуш учун бундай қоидалар ҳавфлидир.

Жамоа ва унинг ҳар аъзосининг тақдири учун жавобгар бўлган раҳбар бурчи лоқайдлик, циниэм, эгоцентризм ва маънавий саёзлик билан «жангга» чиқиши керак. Ў мана шу беллашувда маънавий муҳолифларидан кучлироқ бўлиши керак.

Ишсизлик: иш излаш. Мамлакат халқ хўжалигини бутун соҳаларини қамраб олган ишлаб чиқаришнинг ялписига пасайиб кетиши ишсизликни туғдирдики, халқимиз бу ҳақда совет даврида капиталистик жамиятга хос бўлган кулфат деб эшитган эди, ҳолос. Бизни ишсизлик капиталистик қарашларнинг умумий қонуни таъсири остида пайдо бўлади, иқтисодий инқирозлар ва ишчи кучига талабнинг қисқаришида депрессия юзага келиши билан кучаяди,- деб ўқитишган. Эндиликда биз амалда бу назариянинг ҳақлигига ишонч ҳосил қилдик. Нафақат мамлакат қишлоқ хўжалиги ва саноат ишлаб чиқаришигина эмас, балки юксак технологик ва илм-фан соҳалари ҳам ишсизликдан азоб чекмоқда.

Нафақат ишёқмас, пияниста ёки профессионал жиҳатдан ҳеч нарсада йўқ одамгина эмас, ҳаттоки малакаси юқори бўлишига қарамай қайсар ходим, нима учундир катта бошлиққа ёқмай қолган (ёки аксинча ёқиб қолган) жувон шафқатсизларча ишдан бўшатилиб, ортиқча кишилар, ишсизлар армияси сафига қўшилиши мумкин. Ишсизлик муаммоси ва иш излаш усуллари яна кўп вақтларгача долзарб бўлиб турадиганга ўхшайди.

Аксарият, доимий ва дурустгина мояна олиб турган ишларидан ажралган кишилар қалбларида чуқур алам пайдо бўлади, руҳан чўкадилар ва ғазаб отига минадилар. Баъзида киши юзага келган вазиятдан чиқиш йўлини тополмай борган сари руҳан чўкаверади, чўкаверади, ҳаётнинг қора гардиши чеккасига бориб қолади. Бу бахтсизликдан қутулиш чораси йўқ, аммо баъзи бир амалий тавсиялар бериш зарур.

Муҳими – умидсизланмаслик, қўл силташ керак эмас (кейинроқ биз бошқарув санъатининг конкрет услубларидан бири – «сутга тушган қурбақа» усули билан танишамиз. Уни шундай вазиятда қўллаш жуда керак!), ахир бошимизга тушган кулфатда фақат ўзимизни айблашимиз нотўғри бўлади.

Ахир ҳар хил иш жойлари мавжуд, доимо янги бўш ўринлар пайдо бўлиб турибди ва меҳнат турмушида яна ўз ўрнини эгалланинг кўп усуллари бор-ку. Бу барча усуллар билан бир вақтнинг ўзида, сурункали тарзда ва хотирани керакли ёзувлар тўлдирганига ишонмасдан фойдаланиш зарур.

Бўш иш жойлари ҳақида расмий ахборот манбалари бор. Туман ва шаҳар иш билан банд қилиш марказлари ва меҳнат биржалари (тезликда ишсизлик бўйича нафақа олиш учун уёққа мурожаат қилиш керак), турли давлат • ва хусусий ахборот банклари, газета-журналлар, ахборот тахталари, махсус бюллетенлардаги эълонлар, радио ва ТВдаги тарғибот шулар жумласидандир.

Шуни ёдда тутиш керакки, ахборотларнинг анча қисми тўғри чиқмаслиги ёки очиқдан-очиқ ёлғон бўлиб чиқиши ҳам мумкин. Ўзингизнинг ёзув дафтарчангизда катта имкониятлар тошилади – сизнинг кўп сонли таниш-билишларингиз орасидан 5-10% (афсуски, бундан ошиқ эмас!) сизнинг бошингизга тушган савдони самимий тушуниши ва кўмаклашишга ҳаракат қилиши мумкин. Танишлар билан умидвор оҳангда, йиғламсирамай, ноқмай гаплашиш керак – шунда ўз қадр-қимматингизни туширмаслигингиз ҳамда суҳбатдошингизда келгусида ўзингизнинг ёрдамингиз тегиб қолишига ишонч ҳосил қилиши мумкин. Ҳар бир суҳбат охирида иш излаш натижаларини билиш учун келгуси қўнғироқни келишиб олиш керак бўлади.

Ишни ҳудуд таомили бўйича, яшаш жойга яқинроқдан излаган ва гарчанд кўпинча иш берувчи доимо ҳам таклиф қилинаётган ишнинг камчиликларини тўла очмаса-да, таклифларни инкор қилишга шошилмаган маъқулроқ. Ҳаттоки вақтинчалик ишга ҳам бепарво бўлмаслик керак, чунки сўнгги қарорни қабул қилиш учун қандайдир муҳлат пайдо бўлади. Албатта, ҳар бир суҳбатни кулиб, очиққўнгиллик билан, ялтоқланмасдан, бор эркаклик ёки аёллик жозибасини ишга солган ҳолда бошлаш керак (мазкур китобда ҳикоя қилинганидай, М услубига мувофиқ), «ахир ташқи кўринишингизга қараб қарши олишади»... Бироқ муҳими – ўзингизга ҳамда яхши кишиларга бўлган ишончни сақлаш, дадил, озода ва оқкўнгил бўлишдир.

9.3. Етакчилик муаммоси

Минг кўйга бир калтак
Алишер Навоий

Раҳбарлик лавозимига тайинланиш, табиийки, раҳбарга ҳокимиятни тўла топшириишни кўза тутади. Қўлидаги ҳокимиятни самарали бошқарув учун жуда етарли таъсир воситаси бўлган ўз мақомини раҳбар оқилона қўллаш мумкин. Раҳбар ўйлаб кўриб, вазиятни тарозига солиб, донолик

билан буйруқ чиқаради, қўл остидагилар бу буйруқни бажариш натижасида иш кетади. Кишининг раҳбарлик лавозимига тайинланиши вақтидан бошлаб кузатиш қизиқарли. Чунки шахс учун қатор имкониятлар яратилади. Етакчи қандай етишиб чиқади? Янги раҳбар лавозимга тайинлангандан сўнг жуда мураккаб, нозик вазиятга тушиб қолади: эҳтиёткорлик қилиш ва ўзига қолган меросни ўрганиб, кутиш керакми? Ёки камчиликларни танқид қилиб нуқсонларни бартараф қилишга қарши ҳужум бошлаган маъқулми?

Кўпинча собиқ раҳбар янада каттароқ лавозимга кўтарилганда янги раҳбарнинг тўғридан-тўғри бошлиғи ҳисобланади. Шу туфайли корхона ишини тубдан ўзгартириш, ўз раҳбари иши самарасини танқид қилишга тенг.

Бу вазият ҳақиқатан нозик. Аксарият ёш раҳбарлар қиладиган ишларининг оқилона режасини белгилашга ва бажаришга иккиланиб, бир жойда депсиниб тураверадилар.

Бошқарув назарияси янги раҳбарга вақтни бекор кетказмасликни, жамоада ўзининг янги мавқеига мосланиш жараёнида муҳим муаммоларни белгилаб олиши кераклигини маслаҳат беради, чунки бу масалаларни ҳал қилиш иш самарадорлигини таъминлайди. Амалга оширилиши керак бўлган масалалар раҳбар вазифаси доирасига киритилиши, қўшимча ресурслар талаб қилиши, қисқа муддатда сезиларли натижалар бериши ва аниқ иш режаси бўйича бажарилган бўлиши керак.

Режа бажаришини қаттиқ назорат қилиш ижрочиларда норозилик уйғотиши мумкин, лекин раҳбар фаолияти сезиларли натижалар бера бошласа, мукофотлар билан тақдирлаш йўлга қўйилса, жамоа бу ташаббусни қўллаб-қувватлайди. Конкрет ишлар орасида ислоҳотлар ўтказиш стратегияси раҳбарга ҳеч қандай қаршиликсиз жамоа билан амалий ва ишончли муносабатлар ўрнатишга, малакасини исботлашга имкон беради.

Раҳбар ўзининг кундалик ишида аста-секинлик ва қатъият билан обрў қозониш, ўзининг бошқарув санъати қоидаларини эгаллаганлигини намойиш қилиб бориши керак. Янги маъмур дастлабки вақтда обрўли манбаларга асосланиб, ўз таклифларини мустаҳкамлаб бориши, дастурларни ишлаб чиқиши, масалаларни қўйишда имкон қадар мутахассисларни жалб этиши зарур. чунки гуруҳнинг умумий позицияси раҳбар фикрларининг шаклланишида ҳал қилувчи роль ўйнайди. Албатта, ўзи киритган янгиликларга бевосита бошлиғи ва ҳамкасабаларининг диққатларини қаратиши лозим. Раҳбар ўз иш услубини ишлаб чиқиш ва мунтазам равишда уни такомиллаштириб бориши керак. Тез-тез учраб турадиган хатолардан сақланиш йўллари:

- масалани ҳал қилишни эртанги кунга қолдирманг. Хатларнинг муҳлати бўлишига қарамасдан, уларга бирдан, келиб тушган кундаёқ жавоб қайтарган маъқул ҳар қандай тезкор масалага дарҳол эътиборни қаратиш зарур, уни қатъият билан бажариш маъқул;

- масалани дарҳол ҳал қилиш ёки ҳал қилмагунча уни диққат марказидан қочирмаслик керак. Бундай иш услубида зудликда

бажариладиган ҳужжатларни чанг босмайди, улар доимо амалда, котибада, ижрочиларда бўлади.

- сиз ҳамма масалаларни ўзим ҳал қилишим керак, деб қисобламанг. Бошқарув раҳбарият зиммасида маслаҳат бериш ҳамда назорат қилиб бориш функцияларинигина қолдириб, қатор ваколатларни омилкор ижрочига топширишни назарда тутади;

- сиз ўзингиз ҳамма нарсаларни ҳаммадан кўра яхшироқ биламан, деб ўйламанг. Мутахассислар сиздан кўра яхшироқ тушуниб, ҳал қиладиган масалалар кўп. Ўз обрўингизни сақланг. Агарда сиз мутахассисларга мурожаат қиладиган бўлсангиз, саводли ҳамфикрларга эга бўласиз;

- вазифангиз йўриқномаларига, айниқса техника ишлатиш ва техника ҳавфсизлиги қоидалари йўриқномаларига бепарво бўлманг (биз буни бошқарув тамойиллари ҳақидаги бобда гапирган эдик);

- агар ишда омадингиз келмаса, айбни бошқа одамдан қидирманг.

Раҳбар ташкилотчилик қобилияти ва профессионал билимларни эгаллаб, бошқарув илмига доир оддий ва аниқ-равшан тавсияларни бажараркан, етакчилик йўлидан тўғри боради. Агарда жамоа ихтиёрий равишда ўз раҳбарининг бебаҳолигини тан олса, бўйин тортмай унга эргашади, унинг омилкорлигига, билимдонлигига, инсонийлигига, маънавияти юксаклигига ишонади. Шахсиятнинг бундай уйғунлашуви корхона мақсадларига йўналтирилади.

Социологик маълумотларга кўра, агарда расмий раҳбар айни вақтда норасмий етакчи ҳам бўлса, унда жамоа меҳнати унумдорлиги 20-30% га ошади.

Бироқ кишиларнинг ҳар қандай гуруҳида эътиборли ва умум тан олган норасмий етакчи бўлади. Гуруҳ ёки маъмурият билан ҳар хил низолар чиққанда адолатли ҳакам сифатида етакчи керак бўлади, у бошқарув учун муҳим бўлган ахборотга эгадир.

Жамоанинг бундай обрў-эътиборли аъзоси одатда кишиларга киришиб кета олиш, яхши мулоқот қилиш истеъдодига эга бўлади – у осон ва бемалол бошқа кишилар билан муносабат ўрната олади ва жамоанинг маънавий иқлимига тубдан таъсир кўрсатиши мумкин. Бундай норасмий етакчи билан албатта, ҳисоблашиш зарур, чунки унинг жамоага кўрсатадиган таъсири фақат умумий мақсадларга эришишга йўналтирадиган ижобийгина бўлмай, балки салбий, бузувчи бўлиши ҳам мумкин.

Шуниси сир эмаски, нафақат раҳбаргина эмас, балки унинг қўл остида ишловчилар ҳам ҳокимиятга эга бўлади: аҳир улар ўз вазифаларини адо этишлари ҳам, ишдан бўйин товлашлари, олдиндан бекиниб ёки ҳар хил важ-корсонлар кўрсатиши, бошлиқ ва ходимлар ўртасида норасмий муносабатлар ўрнатилишига халақит қилишлари ҳам мумкин.

Раҳбар ўз корхонасининг норасмий етакчиларини билиш ва улар билан оқилона амалий ва шахсий алоқа ўрнатилиши керак. Гуруҳда одатда ким етакчи бўлади ва у қандай феъл-атворга, қандай интеллект хусусиятларига эга?

Мана шу саволга жавоб раҳбар учун муҳим аҳамиятга эгадир, чунки ўз муҳолифини билиш, унга таъсир кўрсатиш, унинг хулқ-атвори ва жамоага таъсир усулларини тушуна билиши керак. Дарвоқе, раҳбарнинг ўзи ҳам етакчи бўлишга, ўз корхонасининг ҳақиқий ва тан олинган эътиборли кишиси бўлишга интилади. Бу каби саволларга на психология, на бошқарув илми аниқ жавоб бера олмаслиги қизиқ. Бу фанларда олиб борилган кўп тадқиқотлар натижалари эса бир-бирига зид натижаларни кўрсатади. Етакчи одам ақлли ва билимдон бўлиши зарурлиги шубҳасиз. Аммо кузатувлар интеллектнинг юқори кўрсаткичи, масалан, талаба, олим, ижодкор кишиларга ҳамиша ҳам уларнинг жамоада тутган психологик мақомига тўғри келмайди. Етакчи уни бошқарувга қодир қиладиган алоҳида индивидуал хислатларга эга бўлиши керак, деган фикр ҳам бор.

Етакчи ишончнинг санъатини эгаллаган, олижаноб, ҳалол, босиқ, одил бўлиши зарур. Бироқ бундай ажойиб хислатларнинг бари нафақат субъективгина эмас, балки мавҳум ҳисобланади. Агарда бундай хислатларнинг мутлақо кераклиги ҳақидаги фикрга таянадиган бўлсак, унда раҳбарлик лавозимига муносиб одамни топиш мумкин бўлмай қоларди. Агар биз Цезарь, Искандар Зулқарнайн, Наполеон, Сталин каби маиҳур йўлбошчиларни эслайдиган бўлсак, уларни яхши фазилатли кишиларга намуна қилиб кўратиш мушкул.

Етакчи бошқа бир муҳим хусусиятлар: мартабага интилиш кўпинча мантиққа эмас, юксак хизмат ва интеллектуал мақомга, харизмага (юнончадан charisma – инъом, худонинг инъоми), шахсий хислатлар қобилият кучига, шахслар аро яхши ривожланган жамоа эҳтиёжлари ва устунлик (ижтимоий сезгитивлик), ирода ва эмоционал барқарорликка қурилган бўлади.

Етакчи аудитория диққат-эътиборини бошқарув қобилиятига эга бўлиши ҳамда ўз ҳис-ҳаяжонларини босиб олган ва ўзига ишонган бўлиши, ортиқча гап гапирмаслиги зарур – аҳир аксарият кишилар ўз вақтида тилини тия олмаслиги туфайлигина хато устига хато қиладилар, "сўз – кумуш, сукунат – олтин" деган ибора бекорга келиб чиқмаган. Етакчи хислатларини ўзида мужассам этган киши устидан олиб борилган тадқиқотлар 8- жадвалда акс этган.

8-жадвал

Хусусиятлар	таърифи
Физиологик хусусиятлар	Еқимтой қиёфа (юз, бўй, қад-қомат), яхши соғлиқ, ниҳоятда ишчанлик, серғайратлик
Психологик хусусиятлар	Ҳукмдорлик, жиззакилик, вазминлик, мустақиллик, ижодий дадиллик, ўз-ўзини таъкидлаш, ўжарлик, мардлик
Интеллектуал хусусиятлар	Юқори даражали интеллект: ақл, мантиқ, хотира, интуитивлик, қомусий билим, дунёқараш кенглиги, оригиналлик, фикрлаш тезлиги ҳазилкашликка мойиллик
Амалий хусусиятлар	Ташкилотчилик, келишувчанлик, ишончлилик, уддабуронлик, бир сўзлилик, ташаббускорлик, масъулиятлилик, мустақиллик, таваккалчилик
Шахсий хусусиятлар	Ҳайрихоҳлик, одоблилик, раҳмдиллик, ҳалоллик, инсофлилик, чиқишимлилик

Бу хислатларнинг баъзилари шахснинг ирсий асосда аниқланган бўлиб, уларнинг аксарияти эса тарбия билан белгиланади, ҳамда амалий фаолиятда ривожланади. Етакчи ностандарт фикрлашини, шахснинг харизматик хоссаларини ҳамда муҳолиф ва жамоага таъсир қилиш санъатини эгаллаши кераклиги равшандир.

Мантиқий фикрлаш ва бошқарув санъатини эгаллаш фазилати кишига табиатдан ато этилган неъматдир. Улар келгусида ривожланиб тиришқоқлик, меҳнат ва ўз-ўзини камол топтириш билан такомиллашиб боради. Харизма эса – бошқа ган. Харизманинг пайдо бўлиши ва тараққиёти сирли бўлиб қолмоқда. Мана шу хунуккина аёл ёки ўртамиёна ақлий қобилиятига эга озғин эркакнинг таърифлаб бўлмас жозибаси нимадан иборат?

Бутун мамлакат аҳолисига ёқиб қолган шахснинг ажойиб ва бетакрор табассумининг қудрати нимада экан-а? Кишини ўзидан итарадиган ташқи қиёфа, оддийгина умумий билим, калондимоғлик, шафқатсизлик Гитлер, Муссолини каби фашистларга ўз мамлакатларининг "даҳолари"га айланишларига халақит бергани йўқ.

Харизма феномени кўп масалаларни қўяди ва уларга жавоб беришга шошилмайди. Аксарият етакчилар харизмадай бебаҳо хусусиятга эга эканликларига шубҳа қилиб бўлмайди. Айнан харизма кишилар устидан ҳукмдорлик қилишга имкон беради. Издошлари бу шахсларни беҳад яхши кўришади, унга доимо кўмакдош бўлишга тайёр бўлади. Бироқ харизма фақат шахсий мақсадларда фойдаланилса, жамоада ҳавфли тенденциялар юз бериши мумкин, қилинган ҳаракатлар эса ахлоқ меъёрларига ва юксак маънавият талабларига тўғри келмайди. Шубҳасиз, Муҳаммад пайғамбар кишиларни меҳр-муҳаббатга, сабр-тоқатга даъват этиб, юксак харизмага эга бўлган. Бироқ жиноятчилар йўлбошчиси, ўз бахтини қон узра қурган "қонундаги ўғри", "отахон"лар ҳам харизмага эга бўладилар.

9-жадвал

Ахлоқ ва харизма

Ахлоқсиз харизматик етакчи	Ахлоқли харизматик етакчи
Ҳокимиятдан фақат ўз шахсий мақсадлари йўлида фойдаланади	Ҳокимиятдан бошқалар манфаатлари учун фойдаланади
Ўз номига қаратилган танқидни кўргани кўзи йўқ	Танқид билан ҳисоблашади
Ўз қарорларини сўзсиз бажарилишини талаб қилади	Издошларида ижодий муносабат бўлишига ёрдам беради
Фақат бир йўналишда: ўзидан пастга бўлган алоқани қўллаб-қувватлайди	Кашфиётларни ва икки томонлама алоқаларни рағбатлантиради
Издошлари эҳтиёжлари ва заруратларини ҳис қилмайди	Издошларини ўқитади, ривожлантиради ва қўллаб-қувватлайди
Ўз манфаатларини қондириш учун қулай ахлоқий андазаларни яратади	Жамоат манфаатларини қондирадиган ахлоқий андазалар яратади

Атоқли америка менежери Стэк Жек ("Менежмент ҳақида афсоналар") келгусида ташаббускор ходимлар етакчиларнинг пайдо бўлиш усулини келтиради: "...мен талабалар спорт командаларининг капитанлари

бўлган кишиларни изладим. Аҳир капитан бўлиш учун ўз ўртоқларининг ҳурматларини қозонган бўлиши зарур эди-да. Бундай кишилар туғма етакчи бўлганликлари, қандай қилиб "ғалаба қозонишни билганлари" яққол кўриниб турарди; бошқарув санъати раҳбарнинг норасмий етакчилар билан керакли амалий ва эмоционал алоқа ўрнатишини ва улар фаолиятини зарур ўзанга бориб юбора олиш қобилиятини назарда тутатди.

Бошқарув санъатининг олий кўринишн сифатида етакчилик назариясига катта ҳисса қўшган ва ўз ишлари учун Нобель мукофотини олган Ч.Бернард ("Белл" компанияси президенти) ва Герберт Саймонларнинг ишлари 30 йил ўтгач ўз баҳосини олди ва муносиб қадрланди. Улар етакчининг роли аввало жамоада ижтимоий кучларни эгаллаш, маънавий қадриятларни шакллантириш, ривожлантириш ва йўналтириш санъатидан иборатдир, деб ниҳоч билан таъкидлаган эдилар.

Бу ғоялар бир лаҳзалик натижалар учун мукофотлар олиш, қисқа муддатли самарадорлик концепцияларига қарама-қарши қўйилди. Норасмий етакчи мулоқот эҳтиёжини кўпинча атрофдагилар билан бўлган суҳбатдан қондириб келади. Норасмий етакчи жамоанинг микроиқлимига салбий таъсир кўрсатиши ва истаймаган муҳолиф юзага келиш имкониятига тайёр бўлиб турини керак. Бундай ҳолда, инноватиришлар, оқилона муросага келиш йўллари натижа бермаса ва жамоада вазият низогача бориб етса, нима қилиш мумкин? Бошқарув санъати бу ҳолда раҳбарликнинг яна бир усули – адаптив, яъни аниқ вазиятга мўлжалланган услубига эгадир.

Вазиятдан чиқиш йўлларидан бир нечтаси мавжуд: Масалан, раҳбар билан психологик бирга бўлишга эга бўлиш учун гуруҳларни қайта тузиш, шахсларнинг вазифа ваколатларини ўзгартириш, ҳатто баъзи масалаларга тузатиш киритиш, керак бўлади.

Афсуски, етакчи харизмаси ҳийла, совуққон, ҳисоб-китоб билан ўйлаб кўрилган, аёвсиз худбин ва мансабпарастнинг ҳақиқий қиёфасини яширувчи ниқоб бўлиши ҳам мумкин. Кишилар орасида бундай одам очиққўнгил, сўзамол, юзидан меҳр нури уфуриб турган бўлиб кўринади, бироқ у экстремал вазиятларда ёки уйда сотқин ва золимга айланади. Бу ҳолни эрта баҳор кунига ўхшатиш мумкин, гўёки ёрқин қуёшнинг заррин нурларида муз парчаси худди ҳақиқий гавҳар каби жилваланиб, ичкаридан тафт билан ялтирай бошлайди.

9.4. Раҳбар алмашинуви

Бир-бирингиз билан тараф бўлманг иккингиз ҳам ютказасиз
Амир Темур

Бу китобни ўқиган ҳар бир мутахассис эҳтимол бир-бирига зид туйғулар оғушида қолар ва вужудида қачонлардир ўзининг раҳбарлик лавозимига тайинланганида пайдо бўлган кўп муаммолар эсига тушар. Талабалар ва аспирантлар ҳали буни бошдан кечиришлари мумкин...

Ҳақиқатан, кўпинча муваффақият омили бўлган – янги лавозимга келиш, вазиятини таҳлил қилиш мушкул. Биз кўпинча вазият

ривожланишига таъсир қилувчи мезонларнинг катта қисмини билмаймиз. Шу мезонларни ташкил қилувчи қисимларидан бири шахсдир.

Шахслар янги раҳбар учун фожиага айланиши мумкин. Булар, албатта, янги раҳбар тайинланиши ҳақида қарорда иштирок этган тепадаги раҳбарият, ҳамкасабалар ва ходимлардир. Жамоат ташкилотлари, мижозлар, бозордаги рақиблар. истеъмолчилар, мол етказувчилар, пудратчилар корхонанинг ташқи муҳитини ташкил қилади.

Яна бошқарув илми ва санъатининг универсаллигини таъкидлаган ҳолда, бу усулларни ишлаб чиқариш жамоасидан то оилавий ва шахс даражасидаги ҳар қандай социумда қўллаш имконияти бор. Янги раҳбар ўрнига, масалан, янги бўлган оилага келин бўлиб келган одамни қўйиб кўриш мумкин. Бу ҳолда "олий раҳбарият"нинг (эрининг ота-онаси) даъволари ва кутган умидларини ҳисобга олиш керак бўлади, оиланинг бошқа аъзоларининг диққат билан кузатишлари, собиқ дугоналари ҳамда эрининг таништларининг унга ғараз билан муносабатда бўлишлари, таниш-билишлар, узоқ қариндошлар оилаларига муносабатлари таъсири ҳам четда қолмаслиги керак. Янги раҳбар юқоридаги бошлиқнинг амалий ёрдамига умид қилиши қийин. Мансабга тайинланишининг ўзи янги одамга берилган яхши баҳодан дарак беради, энди у "билдирилган катта ишончни оқлаши зарур". Яхши вазиятда бошлиқ билан алоқалар ўхшашлик жиҳатидан врач ва бемор орасидаги муносабатлар каби ўрнатилади: маслаҳат сўрагани (баъзида!) мурожаат қилиш, ўз дардини хабар қилиш, маслаҳат олиш мумкин, унга бу маслаҳатга амал қиладими-йўқми, даволаш схемасини қўллайдими-қўлламайдими ёки бошқа бир врачгами, экстрасенсгами, фолбинга борадими – барибир бир қарорга келиш керак ва бунинг учун бутун масъулият бемор зиммасига тушади.

9.5. Бюрократиянинг сирли иттифоқи

Бирликсиз куч бўлмас
Амир Темур

Барча замон ва мамлакатларда бойлик рамзи бўлган мансаб; чекланмаган ҳокимиятга интилиб, уни хаёл қилган кишилар топилган. Бу кишилар коҳинлар, файласуфлар, қудратли полиция айғоқчилари, секта ва сирли орденлар аъзолари эдилар.

Дунёда ягона, аниқ низоми ҳамда раҳбарлик идораси бўлмаган кишилар бу бюрократлардир. Бюрократия байналмилал ҳодисадир у «bureau» – бюро ва юнонча «kratos» – куч, ҳокимият, ҳукмдорлик сўзлари, канцелярия, идора ҳукмдорлиги маъноларини англатади.

Модомики, биз бошқарув ҳақида гапирмоқда эканмиз, камолга етказилган бошқарув қарорларини ҳам бўлак-бўлакларга бўлиб ташлайдиган бюрократияни четлаб ўтиб бўлмайди. Бюрократия – иерархик ташкил топилган, кўп ҳолларда ўзининг асосий қонунларигагина итоат қиладиган мустаҳкам бошқарув тизимдир. Ўз имтиёзларини сақлаш, ҳокимият ҳамда ўзининг доимий такрор ишлаб чиқаришини таъминлаш унинг ўзига хос аньанавий қоидаларидир.

Бюрократия оптимал бошқарувнинг антиподи ва унинг биринчи рақамли душмани десак, муболаға қилмаган бўламиз. Бизнинг вазифамиз душманимизнинг усуллари ва ишлаш йўлларини билиш ва унга қарши ҳаракат қилишдан иборат; бошқарув соҳасидаги йирик бообрў кишилардан бири Макс Вебер бюрократия ҳукмдорлиги қудратини махсус ўрганганлиги бежиз эмас. Бюракратия худди халқ афсоналаридаги сингари кўпайгандан-кўпайиб боради: битта калласини узиб ташласа, ўрнидан учтаси ўсиб чиқадиган аждарҳони эслатади. Мамлакатимизда жаҳонни ҳайратда қолдирган ғаройиб воқеалар қаторида ажабланарли тарзда "маъмурий-бошқарув тизимини қисқартириш тўғрисида ваҳимали фармонлар пайдо бўлмоқда, лекин жуда қисқа муддатлар ичида бепоён чиновниклик аппарати билан биргаликда вазирлик ва идоралар сони кўпайгандан-кўпаймоқда.

Россияда бюрократик аппарат Пётр Биринчи даврида ўса бошлади. 1715 йилда марказий аппарат ва маҳаллий бошқарув тизими 5300 нафар кишини ташкил қилган ва уларни таъминлаш учун ҳар йили 100 минг рубль сарфланган; орадан беш йил ўтгач эса 1721 йилда амалдорлар сони икки баравар ошади. XX аср бошига келиб эса бюрократия сони яна икки бараварга кўпаяди (395 минг киши).

АҚШда саксонинчи йиллар давомида давлат хизматчилари сони мамлакат аҳолисидан ҳам катта тезликда икки баравар кўпайди. Иллинойсда у тўрт марта тезроқ, Массачусетсда – олти марта, Нью-Йоркда – ўн тўрт марта ошган.

Бюрократиянинг замонавий штаммалари эркинлик ва демократиянинг янги шароитларига ажойиб тарзда мослашиб олдилар.

Бюрократ – шахсга таъсир кўрсатиш санъатини моҳирона эгаллаган истеъдодли конформист. Бу ҳақда АҚШнинг собиқ президенти Рейганнинг ёрдамчиси Элизабет Доул шундай деганди: Президент теварагида фақат бош иргаб, хушомадгўйлик қилиб турадиган ходимлар керак эмас. "Агарда у "йўқ", дедими, биз ҳаммамиз "йўқ", деймиз. Афсуски, бу қоида деярли ҳар қандай бошлиқ атрофига тарқалиб кетади. Бюрократия қонунлари ходимнинг ўрнатилган қоидаларларга риоя қилишга қодирлиги, иерархик пойдеморни авайлаш ҳамда хизмат амалиётининг ҳамма ҳолларида статус-кво, яъни мавжуд ҳолатни сақлаб, қўллаб-қувватлаши кераклиги билан белгиланади.

Бюрократиянинг яна бир ажойиб ишланган усулларидан бири шахсий жавобгарликдан қочиш ҳисобланади. Унча ҳийласи йўқ бу усулда масалани ҳал қилиш учун коллегиал идорага, турли ҳайъатлар ҳамда йиғилишларга жўнатилади – "ҳайъатга ушбу масалани чуқур ва ҳар томонлама кўриб чиқиш топширилсин" деган чақириқ тажрибали раҳбарни ҳам ҳушёр торттиради. Қадимги римликларга ҳам маълум бўлган ва асрлар мобайнида сайқалланиб, мисли кўрилмаган даражада такомиллашган яна бир бюрократик усул бор, у ҳам бўлса, ишни сўз билан аламаштириш. Сўз билан иш бажариш ҳисобланади (qui pro quo қоидаси – бирининг ўрнига бошқаси).

РФ ФА Давлат ва ҳуқуқ институтининг таҳлилий маълумотлари бюрократик онгнинг аҳамиятга молик белгиларини аниқлашга имкон беради:

- корхона мақсадлари ва вазифаларига бефарқлик; бу ишнинг моҳиятига зарар етказувчи шакл, жиҳатга ҳаддан ташқари диққатни қаратишда кўринади. Бундай лоқайдликнинг анъанавий ниқоби, ортиқча сергаклик ва худди расмий кўрсатма, фармойиш, буйруқларни бажариш зарурлиги ҳисобланади (беморни уйғотган ҳамшира ҳақидаги аччиқ хандани эслайсизми? "Ўрнингиздан туринг, уйқу дорини ичиб олишингиз керак");

- умумдавлат манфаатларини тор идоравий, корпоратив ва айниқса шахсий ишларга алмаштириш. Бундай амалдор асосан расмий кўрсатмалар ҳамда мансаб тушунчаларига таянади ва бу азалдан маънавий жиҳатдан тўлақонли бўлмай, балки профессионал жиҳатдан ҳам самарасиздир. Бундай амалдорнинг бутун фаолияти жуда прагматик ва рационал бўлади – шахсий фойда келтирадиган фақат ўша иш, фақат ўша одамлар муҳим;

– консерватизм, ўзгаришлардан қўрқиш ва уни истамаслик (айниқса бу ўзгаришлар амалдор манфаати доирасини қисқартирадиган бўлса), ҳар қандай ноаниқлик ва таваккалчилиқни қисқартириш. Бундай тенденциялар турғунлик, стагнацияга олиб бориши муқаррар;

- юксак даражадаги бюрократ бошқарув соҳасининг ходими сифатида ўзича истеъдодли; у моҳир уста – қизғин фаолият тақлидчиси, сафсатабозликка устаси фаранг бўлиб кетган ва кўнгилсиз, оғир ва масъулиятли вазифаларни бажаришдан хамирдан қил суғургандек ўзини торта олади, муҳим ахборотларни йиғишга яширишга уста, ўз ҳамкасабаларининг корпоратив сирларига моҳирона йўналтира олади. Бюрократик онгнинг асоси – ўртамиёналик. Машҳур француз адиби Оноре де Бальзак: "пигмейлар, қўлидан ҳеч нарса келмайдиган кишилар томонидан бошқариладиган қудратли машина бор, у ҳам бўлса, бюрократиядир", деб тўғри таъкидлаганди;

- "махфий" деган муҳрни кенг ва моҳирлик билан қўллаш жамоа учун муҳим ҳисобланган ахборотни яширишга ва ўз мавқеини ишончли, эҳтиёткор ва ҳушёр ходим сифатида мустаҳкамлаб олишига имкон беради. Маълумки, чиновниклик аппаратининг ўта сергаклигидан жуда азоб чеккан таниқли итальян физиги Э.Ферми бир мактуб конверти устига шундай деб ёзиб қўяди: "Мутлақо махфий, ўқигунча ёқиб юборинг".

Ҳамма даврларда ва ҳамма давлатлар учун долзарб ҳисобланмиш алоҳида бир муаммо – у ҳар қандай даражадаги маъмурий бошқарув аппаратининг мамлакат аҳолиси билан ўзаро муносабатлари. Аксарият фуқаролар давлат ва ижтимоий тузимга баҳо беришда кимда-ким ҳокимиятни ўзида мужассам этган ва ҳукумат сиёсатини бажараётган кишилар билан шахсий алоқаларига таянадилар. Бунинг устига, фуқаро маъмурий муассасага ҳар гал келганидан ўз хоҳиш-иродасидан ташқари бюрократик аппаратнинг қоидаларига бўйсунишга мажбур бўлади. Одатда бирон нарсани сўраб келувчи қонунлар ва йўриқномаларни ва ўзини қизиқтираётган масалани ҳал қилиш имкониятларини яхши билмайди ва томонларнинг бундай нотенглиги вазиятида ҳамма устунлик амалдор

қўлга ўтади, амалдор эса ўз имкониятларидан қандай фойдаланишни яхши билади.

Бюрократия билан курашнинг мураккаблиги шундаки, маъмурий тартиб ва корхонани волюнтаризм ва алғов-далғовдан сақлашга интилган ҳалоллик ниқоби остида ким яширинганини ҳамиша ҳам билиб бўлмайди. Бошқарув аппаратидаги ҳар бир ходимни бюрократ деб қабул қилиш, ташкилотчилик ва жамоа меҳнатини тасаввур қилиш мушкул бўлган тартиб билан бюрократизмни тенглаштириш хато бўларди.

Аҳир бюрократия қўлидаги ҳокимиятни оқилона қоидалар замирида аниқ шаклланган асосда амалга оширади. Бу қоидалар тўғрилиги эса хизмат йўриқномалари ва қонунларда ёзиб қўйилган. Шу тариқа бюрократия ошкора ҳукмдорликка ўтади. Қаттиқ иерархия ва бошқарувнинг марказлашганлигига кафолат бўлади.

Ахборотни компьютер билан ишлаш усуллари йил сайин бюрократия асосларини тубдан чок-чокидан сўкиб юбормоқда, чунки бу жиҳат объектив ва барча фойдаланувчилар учун очиқдир. Компьютер сир сақланадиган самолётга билет ёки меҳмонхонада бўш ўринлар борлиги ҳақидаги сирларни ҳам очишга даъво қилмоқда.

Бундан икки аср муқаддам Россияда бюрократик бошқарув ҳавфини яққол тушунганлар. Буни ўзига хос шаклда буюк америка адиби Эдгар По Вест-Пойнтдаги ҳарбий академияда қисқа муддатли ўқиш чоғида армия расмиятчилиги ва бюрократиясига ўз қаршилигини билдирган.

1831 йили тингловчиларга парадга "оқ белбоғ, оқ қўлқоп ва қурол тақиб" келиш буюрилади. У парадга буйруққа мувофиқ кийиниб келади – унинг бутун кийими фақат оқ белбоғ ва оқ қўлқопдан иборат ва гарчанд ўзи қурол тақиб келган бўлса-да, уни Вест-Пойнтдан "ҳарбий бурчни қўпол равишда бузганлиги" учун ҳайдаб юборадилар. Армия ҳаёти бугунда ҳам бюрократизм ва унвонпарастлик намуналарига бойдир.

Бюрократияга нимани қарши қўйса бўлади ва унинг заиф жойи қаерда? Шуни ёдда тутиш керакки, бюрократлар табақаси яширинишга, бутун усулларини ранг-баранг қилишга уринса-да, барибир уни билиб олса бўлади ва у ўз моҳияти жиҳатидан жамиятга қаршидир. Бюрократия доимий қўрқув вазиятида, ўзининг ижодий ва маънавий саёзлигини фош қилиниши ҳавфи остида ҳаракат қилади ҳамда жамиятнинг келгусида демократиялаштириш, ўз-ўзини бошқарув ривожида бу қўрқув борган сари кучаяверади. Бошқарув тизимининг очиқ-ойдинлиги, ошкоралик, жамият маданияти ва маънавиятининг ўсиши бюрократияни ўлимга маҳкум этади.

Албатта, ҳажв, кулги – бизнинг раҳбарларимиз кўпинча қўлламайдиган қурол, унинг қудрати барчага маълумдир.

Ғарбда С.Паркинсоннинг қонунлар нашри жамоатчиликда катта қизиқиш уйғотди, Д.Питер ва Р.Халлнинг "Питер қоидаси" китоби бестселлер бўлди (бу қоида қуйидагича ифодаланади: "Ҳар бир хизматчи ўз омилкор эмаслиги даражасига етишга интилади").

9.6. Низоларни бошқариш санъати

Ҳақ бўлмасанг ҳақ дема
Амир Темур

Маълумки, "қуш парвоз учун яратилганидай, инсон бахт учун яралгандир". Бироқ нега бўлмаса, ҳаётда бахт, қувонч кам, булутсиз, ёруғ кунлар нега баъзида бўлади, олижаноб инсон?

Инсоният тарихи – бу қонли урушлар хронологияси, сиёсатдонлар, зўрлик, кўролмаслик, ёвузлик васвасасидан иборат. Инсон ҳаёти кўпинча хизмат низолари, оилавий можаролар, майда уй-рўзғор жанжаллари, ичкиликбозликлардан ва ожизларни топташдан ташкил топган.

Балки инсонда низоларга бўлган эҳтиёж биологик жиҳатдан бордир ва булар ортиқча кучни нейтраллаштириш усулидир? Мана шу турмушнинг қайғули мулоҳазаларни тадқиқ қилинаётган мавзунинг муҳимлиги билан оқланади. Бошқарув санъати шахс, жамият инсониятнинг кўп асрлик тарихини тўлдирди, бойитди ва уни асосланган тавсияларда акс эттириши мумкин.

Низо (лотинчадан coflictus – тўқнашув) – қарама-қарши позициялар, фикрлар, баҳолар, кишиларни ишонтириш ёки ҳаяжонларини кўрсатиш ҳаракатлари ёрдамида ҳал қилишга интиладиган ғоялар тўқнашувидир. Низо – икки ёки бир-бираларига қарама-қарши, мақсадларини инкор қиладиган, бир-бирларининг зарарлари ҳисобига бирон нарсага эришмоқчи бўлган кўп кишиларнинг тўқнашувидир. Ҳар қандай низо тўпланиб қолган объектив ёки субъектив, ҳаққоний ёки хаёлий зиддиятлар тўқнашуви асос бўлади. Низо мана бу схемага асосан ривожланади:

Низоли вазият + Баҳона = Низо

Ҳар қандай спорт ўйини ҳам низодир, бироқ ютқазилган ўйин ютиш мумкин бўлган кейинги ўйинлар натижаларида сира акс этмайди. Қонда бўйича, ўйин натижаси, гарчанд ютқазганлар норози бўлсалар-да, баҳсга ҳожат қолдирмайди – уларнинг шунчаки омадлари чопмади, ҳолос. Бироқ оилавий низоларда худди радиациядаги сингари ҳар бир тўқнашувда негатив оқибатлар тўпланиб қолади ва тескари босқичга ўтиб кетиш ҳавфи остида қолади.

Йирик ҳудудий низолар, сабаб, ғоялар, дунёқарашлар концепцияларидаги фарқ, иқтисодий манфаатлар, жамиятни "биз" ва "улар"га, дўст душманларга ажратиш сабаб бўлади. Тор дунё қараш ҳамиша ирқий ва миллий айирмачиликлар оловига керосин сепади (оқлар ва қоралар, буюк орийлар ирқи ва ҳ.к.), диний зиддиятлар (масалан, католиклар ва протестант насронийларнинг Ирландияда тўқнащувлари кишини ўйлантиради), спорт ҳаяжонлари ва булар арзимаган сабаб билан учқундан аланга кўтарилиш мумкин.

Ишлаб чиқариш жамоасида низонинг бир неча турлари бўлиши мумкин: гуруҳ ичидаги, гуруҳлар аро ҳамда ташқи низо (низо сабаби корхонадан ташқарида бўлади-ю масалан, рақиблар ёки касабалар уюшмаси). Низоли вазият горизонтал бўйича (низода бир-бирига қарам бўлмаган тахминан бир хизмат даражасидаги кишилар қатнашганларида) ёки вертикал бўйича ўсиши мумкин.

Аксарият низолар – айнан горизонтал ёки аралаш типда бўлади (70-80%), бу низолар замирида кўпинча ҳавфли бузғунчилик имкониятлари ётади, уларда мураккаб ҳис-ҳаяжонлар, объектив ахборотни бўяб кўрсатиш ва агрессив акцияларни амалга оширишга мойиллик бор. Низоларнинг анчагина қисми ҳаётий ишкалликлар билан боғлиқ бўлиб, уларнинг кўпчилиги жиддий руҳий зарбаларга олиб келади. Холмс ва Рейх инсон организмида патологик ўзгаришларнинг пайдо бўлиши эҳтимолида турли ҳаётий вазиятларнинг таъсирини тадқиқ қилганлар.

Бу олимлар томонидан турли низоли ва гайриодлий вазиятлар салбий куч сифатида саломатликка салбий таъсир қилиши таъсири алоҳида қайд қилинган.

Статистик маълумотларни таҳлил қилишда баҳолаш баллари юқори бўлса, унда касалланиш эҳтимоли ҳам юқори бўлиши англашилади.

10-жадвал

Ҳаётий ҳодисалар	Баҳо
Турмуш ўртоғининг ўлими	100
Никоҳдан ажралиш	73
Эр-хотиннинг айри томонларга кетиши	65
Қамоққа тушиш	63
Яқин қариндош ўлими	63
Жиддий зарба олиш ёки касалга чалиниш	53
Никоҳдан ўтиш	47
Турмуш ўртоғи билан ярашиш	45
Лавозимдан истеъфога чиқиш ёки мартабасининг пастлашиши	45
Саломатликда ёки оила-аъзоларининг феъл-атворида жиддий ўзгаришлар пайдо бўлиши	44
Ҳомиладорлик	40
Шаҳвоний қийинчиликлар	39
Оилада янги аъзонинг пайдо бўлиши	38
Жиддий амалий ўзгаришлар (қайта тузиш, банкротлик ва бошқалар)	39
Яқин дўстнинг ўлими	37
Бошқа жойга ишга ўтиш	36
Оилавий низоларнинг кескин кучайиб кетиши	35
Бошлиқ билан носозликлар	23
Яшаш жойини ўзгартириш	20
Овқатга оид одатларни жуда ўзгартириш	15

Сўнгги йиллар ҳаётда бўлиб ўтган воқеа-ҳодисаларга берилган баллар сонини ҳисоблаб, шундай хулоса чиқариш мумкин: агарда баллар сони 150дан паст бўлса, унда ҳаётда ўзгаришлар оз бўлган ва саломатлик бузилиши эҳтимоли ҳам паст бўлади; 300 баллдан ортиқ бўлса, унда мигрень (бош оғриш), ошқозон яралари ва юрак касалликлари дардларга чалиниш эҳтимоли баланд бўлади. Холмс ва Рейхнинг олиб борган тадқиқотлари тул эркак ва аёллар ўртасида ўлим худди шу ёшдаги ҳаётида бундай йўқотиш бўлмаган кишиларга нисбатан 10 марта юқори бўлишини кўрсатди. Ажралишган кишилар ўртасида бир йил ичида касалликка чалиниш нормал оилавий турмуш кечираётган кишиларга нисбатан 12 марта юқори бўлар экан.

Одатда мақсадга етишишда рақобат бўлса, турли кишилар ёки ижтимоий гуруҳлар манфаатлари тўқнашадиган бўлса, низолар келиб чиқади. Низо – умумий бўлган мақсадни ўзича эгаллаш учун қаршилик кўрсатиш ҳисобланади ва бу курашда иштирок этадиган ҳар бир аъзо

ўзининг яккаҳокимлик ҳуқуқига эгалигига ишончи комил бўлади. Агарда мана шу эзгу мақсадга эриши йўли тўсилган экан, унда инсон ёки гуруҳ қониқмаслик, алам, фрустрация туйғуларини чуқур ҳис қилади, сўнгра агрессия ёки хўрланган, таҳқирланган ҳолатга тушади.

Айниқса низоли вазиятларда ижодий меҳнат кишилари, тарбияли, таъсирчан ва уятчан одамлар жуда изтироб чекадилар. Айнан бундай кишилар кўпинча жамоанинг қимматли, ўзгартириб бўлмас бойлиги ҳисобланадилар. Ўз фикрини билдиришдан қўрқиш, кўпинча бу таклифлар муҳим ва ўзига хос бўлса-да, кулгига қолмаслик ва тушунмай, мана шу "бемаъни" таклифлар танқидга учрашидан чўчиш, ўзига етарли даражада ишонмаслик бориб-бориб ғоялар туғилиши билан ўлади. Ижодкор, истеъдодли кишиларга хос бўлган ақлий мустақиллик, кўпчиликнинг фикрига бўлган муайян скептицизм жамоани бундай кишиларга қарши қилиб қўйиши мумкин. Ички эмоционал низолар баъзан кишининг буткул маънавий кучини емириб қўяди, уни ёлғизликка маҳкум этади ва унинг жамиятдан яккаланиб қолишига сабаб бўлади, баъзида эса уни патологик анатиягача олиб боради (Роршахнинг сиёҳ доғлари билан қилинган машҳур тестлари бу кузатувларни тасдиқлайди).

Бизга бошлиқ ва ходим ўртасидаги низоли муносабатларни таҳлил қилиш муҳимдир, чунки бундай вазиятлар тез-тез юзага келиб туради ҳамда бошқарув санъати усуллари бу ўринда самарали қўлланиши мумкин. Ҳар қандай низонинг анъанавий босқичлари тараққиётини – онлавий можаролардан тортиб то қуролли тўқнашувларгача кузатиб бориш зарур. Унинг даракчиси, портлаш ҳавфи белгилари – баҳона, жанжал чиқаришдан иборат.

Шахслараро низолар сабаблари жуда кўп. Раҳбар ёки ходимларнинг нотўғри ҳаракатлари ёки айрим кишиларнинг келишмасликлари низога сабаб бўлади (худди ажралиш чоғидагидай: "... характеримиз келишмади").

Келинг, ҳолисона бўлайлик. Кўп ҳолларда низо чиқишда раҳбар айбдор бўлади, айнан у қўл остидаги ходимларининг хатоларини оқилона ва усталик билан пайқай билиши керак. Унинг вазифаси бу хатолар оқибатларини олдиндан тасаввур этиши ва уларни бартараф қилишдан иборат. Афсуски, раҳбарнинг жуда жиддий ва кўп тарқалган хатоси – унинг каллондимоғлиги, қўполлиги, бошқаларнинг фикрига бетоқатлиги, мансаби пастроқ кишиларни писанд қилмаслиги, хуллас, хизмат одоби қоидаларини бузишидир.

Агарда раҳбарда ўз фаолиятига юқори баҳо бериш, ўз-ўзини таъкидлаш учун қандайдир асос бўладиган бўлса, унда бу унинг ташкилотчилигидаги ижобий натижалар ҳисобланади. Сезиларли ютуқларга фақатгина бутун жамоа, етакчи малакали мутахассислар саъйи ҳаракатлари билангина эришиш мумкин. Эришилган ютуқларни ўз номи билан боғлаш, ёрдамчилар фикрини писанд қилмаслик, уларнинг умидларини пучга чиқариш, ҳуқуқларини поймол қилиш – буларнинг бари низога олиб бориши муқаррардир.

Туғилаётган низоларини билиш қийин. Жамоадаги муҳит ўзгаради, ноқулайлик, асабийлик туйғуси пайдо бўлади. Бичиб-тўқилган

уйдирмалар, кутилмаганда англашилмовчиликлар, майда-чуйда кўнгилсизликлар пайдо бўлади. «Ғишт қолиндан кўчади», бироқ у ҳали назорат остидан чиқиб кетмайди.

Тажрибали раҳбар бўрон бўлишини барометрдан кам сезмайди, дискомфорт сигналларини пайқай билади, уларга диққатини қаратади ва кўпинча юзага келган қалтисликни бартараф қила олади.

«Низоларни ҳал қилиш санъатида дастлабки қадам – низони худди очилмаган имконият сифатида қабул қила олиш ва низо сигналлари пайдо бўлишини кузатишдир», – деб ёзади конфликтология бўйича австралиялик мутахассислар Х.Корнелиус ва Ш.Фейр (биз мазкур "очилмаган имкониятлар" ҳақида яна гапирамиз). Бу ўринда ёнғин ўчирувчиларнинг иборасини унутмаслик даркор: ёнғинни ўчиришдан олдини олган осонроқ.

Низо бошида важ-баҳона танламайди, бу нарса ҳақақитан муҳим ҳол ёки арзимаган гап бўлса ҳам: ноўрин айтилган сўз, эрцгерцог Фердинандининг Сараевода ўлдирилиши ёки шўрванинг шўр бўлиб қолганлиги сабаб бўлиши мумкин. Кўпинча низо олдиндан мўлжалланган, баъзида синчиклаб режалаштирилган иғводан бошланади, ундан мақсад – низони чуқурлаштириш бўлади. Иғво қанчалик нухталик билан режалаштирилган бўлмасин, низо тез орада бошқариб бўлмайдиган, бузиш қудратига эга бўлиши мумкин. Иғвогарнинг ўзи низо қурбони бўлиши мумкин.

Қалтисликнинг пайдо бўлиш йўллари кўп. Ҳис-ҳаяжонни боса олмаслик, ҳақоратлар, депрессияга олиб борувчи жиловлаб бўлмайдиган ҳаракатлар (болаларча хафа бўлиш, тундлик, жим қолиш) шу жумладандир. Раҳбар ходимларининг ноҳақлигидан, нотўғри хатти-ҳаракатларидан, уларнинг яхшиликни билмасликларидан ранжийди.

Низо ва унинг кучайиб кетишида жанжаллашувчилар ягона умумий белгига эга: ҳар бир киши ўзини ҳақ деб ўйлайди, ҳаттоки муҳолифининг гўёки фойдасига далил келтирилса-да, ўзининг ҳолисоналигини, ҳақлигини яна ҳам яққолроқ кўрсатиш учун қилмишларини оқлайди. Йиллар ўтиб, тажрибалар бойиган сайин (ҳамма ҳам, ҳаммавақт эмас) дилида ёвузлик сабабларини излаш ва кечиримли бўлиш туйғуси пайдо бўлади.

Тадқиқотлар низо вақтида ўзини тутишнинг бир неча варинатларини таклиф этади. Бу усулларни танлашда низо табиатининг ва жанжаллашувчиларнинг ўзига хос томонларини ҳисобга олиш муҳимдир.

Низоли вазиятни эътиборга олмаслик, пайдо бўлган муаммоларни ҳал қилмасдан кетишга уриниш мумкин. Агарда корхонанинг принципиал томонларига низо тааллуқли бўлмаса, низодан қочиш сиёсати оқил бўлади. Бу йўл яхши муносабтларни қандай қилиб бўлса ҳам сақлаб қолиш муҳим бўлганда ўзаро муносабатларда стресс вазиятига олиб келиши мумкин. Айниқса, "горизонтал" бўйича низолар баъзида дўстона муносабатларни сақлаб қолиш ҳисобигагина ҳал бўлади.

Низони ҳал қилишда муросага келиш, ўз позициясини ўзгартириш, бир-бирига ён беришлар йўли билан зиддиятларни ҳал қилиш тактикаси яна бир вариант бўлиб хизмат қилади. Бу қарор одатда вақт камлиги, муҳолифларнинг далиллари ишончлироқ бўлганида ҳамда ҳаммасини

йўқотгандан кўра озига чидаш маъқулроқ тамойилига амал қилган ҳолларда қабул қилинади.

Бошқарув санъати, амалга ошириш қийин, тажриба талаб қиладиган, рақибни ҳамкорга, сафдошга айлантира олишнинг яна бир усулни қўллашни тавсия қилади. Муҳолиф билан алоқа ўрнатиш, яъни босқичларини ўйлаб, амалга ошириш керак бўлади: низо сабабларини аниқ ва объективлик билан ўрганиш лозим (бошқа томон ҳаракатлари замирида ким турган экан?) Сўнгра иккала томонни қониқтириши мумкин бўлган қарорнинг янги вариантларини ишлаб чиқиш зарур.

Ниҳоят, муҳолиф билан бу қарорларни таҳлил қилиб, бошқа томоннинг фикрларига ҳурмат билан ёндашиб, сиз унга рақиб эмас, ҳамкор эканлигингизни кўрсатишни ўйлаб олиш керак бўлади.

Афсуски, низолар ахлоқсизлик, жамоада ножўя хатти-ҳаракатлар (ўғрилик, порахўрлик, ичимлик истеъмол қилиш ва ҳ.к.) туфайли келиб чиқади. Бу ҳолда ўз принциплари учун очиқдан-очиқ курашга ўтиш, ўз фикрида қатъият билан туриб олиш керак бўлади. Раҳбарнинг юксак маънавияти, унинг шубҳасиз ҳақлиги ва мавқеи низоли вазиятни одилона ва кўпчилик фойдасига ҳал қилишга ёрдам беради.

Шуни қайд этиш зарурки, деструктив, бузғунчилик низоларидан ташқари ҳосил қилинган функционал низолар ҳам бўлади. Муҳолифлар бундай ҳолларда ахлоқ-одоб меъёрларидан чиқмайдилар, биргаликда юзага келган муаммони ҳал қилиш йўлини ахтарадилар ҳамда ақлли далилларни кўриб чиқадилар. Бунинг устига низолар корхона тараққиётида зарур шарт бўлиб ҳисобланади ва янги ғоялар фақатгина низолар йўли билангина ҳаётга жорий этилади, деган фикр ҳам мавжуд. Низо турли нуқтаи назарларни аниқлашга, янги ахборот олишга, пайдо бўлган муаммоларни ҳал қилишда кўпдан-кўп муқобил вариантларни белгилашга ёрдам беради. Баҳсли масалаларни муҳокама қилиш кишиларга ўз нуқтаи назарини ифодалашга ва бу билан шахсий эҳтиёжларини қондиришга имконият яратади. Моллюска чаноғига уни сескантирадиган қум тушиб қолгандагина марварид дунёга келиш ҳодисани шу ҳолга ўхшатиш мумкин.

Текшириш саволлари.

1.Раҳбарнинг масъулияти ва унинг жамоада тутган ўрни нимадан иборат?

2.Шахснинг жамоада шаклланиши ва ривожланиши.

3.Интеллектнинг шаклланиши шартлари ҳамда маълум хоссаларининг роли ва етакчининг маънавий қадриятларини шаклланиши тизими.

4.Бюрократиянинг кучи ва заиф томони нималардан иборат?

5.Низоли вазиятларда раҳбарнинг жамоадаги меҳнатининг ўзига хос томонлари.

IV-ҚИСМ. МЕНЕЖМЕНТ, ШАХС ВА ЖАМИЯТГА ТАЪСИР ЭТИШ САНЪАТИ

10-БОБ. Менежмент, нотиқлик санъати, нутқ маданияти

10.1. Нотиқлик санъати – маҳорат чўққиси

Киши сухандон, нотиқ бўлиши керак. Аммо, эй фарзанд, сен сухангуй бўлгил ва лекин ёлғончи бўлмагил.

Қобуснома

Санъат инсон фаолиятининг ҳар бир соҳасидаги энг олий маҳоратдир. Бу эса адабиёт, мусиқа, рассомчилик, рақс, меъморчиликда ёркин рўёбланади. Одамлар муомаласидаги сўз санъати ниҳоятда мураккаб ва маъсулиятлидир. Сўз инсон ва жамиятга ҳукмрон бўлиб келган. Ҳар бир сўз ортида қилинган иш, ҳаракат бор эканлигини биз ёшимиз ўтиб, улғайганда тушунамиз. Сўз илҳомлантиради, жасоратликка ундайди, ҳатто урушларга сабаб бўлади. Муҳаммад пайғамбарнинг меҳр, мухаббат, сабр-қаноат, итоат ҳақидаги сўзлари жамият тинчлиги, фаравонлигига қаратилган бўлса, олий ирқ учун кураш олиб борган фашистлар раҳбарларининг сўзлари миллионлаб одамлар ҳаётига зомин бўлишига сабабчи бўлган.

Кишини икки муаммо – унинг соғлиғи ва одамлар ўртасидаги бўлган муаммолар, яъни одамларга раҳбарлик қилиш масалалари қизиқтираётганлиги кўп сонли тест, социологик сўровлар туфайли аён бўлди. Одамнинг соғлиғига бўлган қизиқиш ҳаммамизга тушунарли. Бу қалтис муаммони турли хилдаги фолбин, бахши, экстрасенслар устамонлик билан ечишга киришадилар. Одамлар муомаласи, муносабатлари мураккаброқ, лекин шунга қарамасдан бу муаммоларни ечишга кўп одамлар иштиёқ билдирадилар.

Ҳар бир одам ўзининг ташқи кўринишидан рози бўлмаса ҳам, ўз ақл идрокидан мамнундир. Одам ақл, фикрлаш қобилияти туфайли бошқа одамга баҳо беради, у ҳақида ғийбат қилади. Истеъдодларини ривожлантириш устида ишлайди. Бу эса ўзлигини исботлаш учун керакдир (cogito, ergo sum – мен фикрлаяпманми, демак мен яшаяпман). Аммо, бу муаммо мураккаброқ бўлиб, одамни тушуниш, унинг ҳаракатига таъсир кўрсатиш осон эмас.

Сўз ҳаётда катта кучга эгадир. У туфайли аксарият воқеалар содир бўлади. Ҳар соат, ҳар кун одамлар билан муомалада бўлган раҳбарнинг сўз ва бошқарув санъатининг тамойил, услубларидан бошқа қуроли йўқ. Уста бўлган одамнинг қўлида оддий сўз кучли қурол воситасига айланади. Д.Карнегининг (АҚШ) тадқиқот натижалари бутун жаҳонни ҳайратда қолдирди: ишлаб чиқариш соҳасида катта ютуқларга эришган мутахассис муваффақияти 15% билимга ва 85% бошқарув қобилияти, раҳбарлик истеъдоди, одамларнинг ички дунёсини билишига боғлиқ экан.

Раҳбарнинг вазифаси жамоа яхши ишлаши учун янга яхши шарт-шароит яратишдан иборат. Бунга эришиш учун моддий рағбатлантириш энг оддий усул бўлиб туюлар. Лекин ишга бўлган ҳақиқий қизиқиш

мураккаб ҳодиса бўлиб, унинг сабабларини аниқлаш баъзида жуда қийин бўлади.

Бошқарув санъати оддий функциялар билан чекланиб қолмайди. Унинг услубларини оиладаги муносабатда, нутқ сўзлаганда, туғилган кун билан табриклашда, баҳс олиб борилганда, ходимни, жамоани ишонтиришда, севган қизга ширин сўз айтиб, уни ром қилаётганда қўлласа бўлади.

10.2. Ўрта аср нотиқлик санъати ва унинг ҳозирги замон тараққиёти

Қиличим ўткир бўлсада, ўйлаб қинидан чиқардим, ширин сўз айтиб, танимининг имон тоимогига йўл очдим.

Амир Темур

Юнонистон ҳақли равишда нотиқлик санъатининг ватани ҳисобланади. Нотиқлик санъатини қадим юноплар «Санъатлар шоҳи» деб атаганлар. Чунки нотиқлик санъатининг давлат ишларига, ижтимоий мафкура шаклланишига таъсири жуда кучли бўлган. Эрамиздан олдинги III асрдаёқ Юнонистон, кейинчалик Римда нотиқлик санъати мактаблари ташкил қилинган эди. Давлат ишларида ишламоқчи бўлган ёшлар нотиқлик санъати, мантиқ, ҳуқуқшунослик, фалсафа, тарих ва адабиётни чуқур ва пухта ўрганар эдилар. Қадимги нотиқлар нафақат ишонтириш санъати, балки эркин, янги фикрлари билан тингловчиларга яхши кайфият бағишлар, меҳрибонликка, одилликка, фуқаролик ва ватанпарварлик бурчларини бажаришга давъат этар эди.

Антик нотиқлик санъати фақат чиройли нутқ мактаби эмас, балки фалсафа, тилшунослик, мантиқ, поэтика асосларидан ташкил топган мураккаб тизим бўлган. Сухандонликка ўргатишда профессионал нотиқ, фалсафа, нотиқлик санъати усталари хизмати катта бўлган.

Софистлар аъло даражада мантиқ, исботлаш санъати, баҳс олиб бориш санъатини эгаллаган бўлиб, фалсафий муаммоларни тадқиқ этган, фалсафа ва нотиқлик санъатини бир-бирига яқинлаштирган. Бироқ изланаётган ҳақиқат четда қолиб софистика сафсатабозликка ўтиб, мантиқ қонунларини буза бошлади. Софистлар асосий тушунчалар эгилувчанлигини устамона ишлатиб, бир-бирига алмаштириб, «адаштириш» санъатини жорий эта бошлади. Оқни қора, қорани оқ дейиш йўлига ўтиб олдилар.

Антик маданият жаҳон цивилизациясининг энг ёрқин, ажойиб даврларидан бири бўлган эди. Инсоният мана бир неча юз йиллаб антик меъморчилик санъати ёдгорликлари, Лувр, Британия музейи, Эрмитаж ва бошқа йирик музейлар билан танишиб, ҳайратда қолиб келмоқда. Антик театри намоёндалари Эсхил, Софокл, Еврепидларнинг асарлари ҳозир ҳам томошабинларни тўлқинлантириб келмоқда. Демосфен, Суқрот, Афлотун, Демокрит, Арасту, Цицерон, Тацит каби зотлар номи нотиқлик санъати билан чамбарчас боғлиқдир.

Янги эрага қадам ташлаб инсоният нотиқлик анъаналарини ёддан чиқара бошлади. I асрга келиб янги маънавий ва ижтимоий куч –

христианлик, ундан кейин ислом динлари юзага келди. Христиан ва ислом намоёндалари суҳандонлик санъатини тиклашга туртки бериб, унга янги мазмун кашф этди.

Монастир, мадрасалар узоқ вақт давомида қадимги қўлёзма сақланувчи жой бўлиб, маърифат ва билим марказига айланди.

Диний-ахлоқий нотиқлик санъати аҳлоқий меъёрларни шакллантиришга кўмак бериб, диний қонда-қонунларга бўйсунши кераклигини ташвиқот қилиб келди.

Диний ташвиқот соҳасида йирик дин алломалари фаолият кўрсатиб, нотиқлик санъатида катта ютуқларга эришди.

Нотиқлар мусулмон мамлакатларида катта ҳурматга сазовор бўлган. Шарқ нотиқлик санъати ўзининг минглаб йиллик тарихи даврида профессионаллик даражасига кўтарилиб, ҳуқуқ, дин ва давлат муносабатларини ойдинлаштиришда катта ютуқларга эришган. Шарқ нотиқлик санъати қонунларидан бирида ҳақиқий нотиқ ҳар қандай мавзуда фикр алмашишни билиш кераклиги ўқтирилган.

Сўз санъатининг буюк алломалари Абу Абдуллоҳ Ал-Хоразмий (783-йилда туғилган), Имом Исмоил Ал-Бухорий (810-870), Ҳусайн Воиз Кошифий (1440-1505), Ат-Термизий (824- йилда туғилган), Аҳмад Яссавий (маълумотларга қараганда 125-133 йил умр кўрган), Хўжа Абдуҳолиқ Ғиждувоний (1103-1179) диний-ахлоқий меъёрларни белгилашда катта хизмат кўрсатганлар.

Бундан ўн аср илгари хоразмлик буюк юртдошимиз Маҳмуд Аз-Замахшарий (1075-1144) суҳандонлик санъатининг билимдони бўлган. Унинг «Нотиқлик асослари», «Нафис иборалар» китоблари суҳандонлик санъатида кўп қўлланар эди.

Фарғоналик қози Қози Ушаний (XV–XVI асрлар) ана шундай ажойиб суҳандон эди. У «Сўзлар калити» девонининг муаллифи бўлиб, киши руҳиятини яхши билган, ҳар қандай шароит ва ҳар қандай масалада одамларни ўз сўзига ишонтира олган.

Буюк алломалар – Ибн Сино, Амир Темур, Алишер Навоий ҳам нотиқлик санъатини яхши билишган. Улар нафақат диний, балки фалсафий, аҳлоқий муаммолар бўйича ҳам нотиқликда эстетик соҳиби бўлганлар.

Византиялик черков нутқ устаси Иоан Златоуст (407 йилда вафот этг »), доминикалик роҳиб Фома Аквинский (1223–1274) алоҳида ажр ияб туради. Авлиёлар қаторидан жой олган Фома Аквинский Арасту таълимотини ривожлантириб, ибодат ва ақл барқарорлигини ташвиқот қилиб келган. 1879 йили Фома Аквинскийнинг фалсафий-диний таълимоти расмий равишда католицизм фалсафасининг энг тўғри таълимоти сифатида эълон қилинди.

Тикланиш даври дунёга Шекспир ва Лопе де Вега драматургиясини, Рабле ва Сервантес романларини, Роттердамлик Эразмнинг сатирасини, Петрарка ва Данте лирикасини тақдим этди. Наср ва поэзиянинг ушбу бебаҳо асарлари нутқ маданиятининг ўсишига, эстетик дидни ривожланишига олиб келди, нотиқлик услубини тараққий эттирди.

Франция инқилоби йирик сиёсий арбоблар, истеъдодли нотиқлар, озодлик, тенглик ва биродарлик ғояларини ташвиқот этувчи суҳандонларни юзага келтирди: «Халқ дўсти» Жан-Поль Марат ва адвокат Максимильян Робеспьер ажойиб нотиқлар бўлиб, инқилоб душманларини аёвсиз қириб ташлашга чақирганлар.

Қадимги мутафаккирлар нимани ўргатар эди? Янги ва энг янги даврнинг нотиқлик санъати усталари бизга қанақа фойдали тавсиялар берди? Нотиқ, тарбиячи, устоз, раҳбар сўзи қандай хусусиятларга эга бўлиши керак? Биринчи навбатда нутқ мазмунли, ахборотга тўйинган, яъни ақлли бўлиши керак. Ўзига мафтун бўлган фирибгарнинг силлиқ, равон, ширин сўзини эшитишдан ёмонроқ иш бўлмаса керак.

Нутқнинг тушунарлиги ва аниқлиги жуда муҳим рол ўйнайди. Ёзувчи, шоирда сўз топиш учун вақт бор, гапирувчида эса бу имконият йўқ. Фикр ноаниқлиги, сўз бойлиги камлиги, умумий маданият пастлиги нутқ бузилишига, тушунмасликка олиб келади. Агар ойнаи жаҳон журналистларига, интервью бераётган баъзи сиёсат ёки маданият арбоби нутқига эътибор берсак, улар «Биласизми» сўзидан бошлайди. Бу ва бошқа *шу каби ортиқча сўзлар* зиёли кишининг нутқига катта зарар етказади. Антик Рим сўз устаси Квинтилиан бу ҳақда доно фикр билдирган: «Шундай гапирки, сени тушунмасликка ўрин қолмасин».

Нутқ қисқа бўлиши керак, эътиборни жалб қилибгина қолмай, уни (эътиборни) ўзига қаратиб туриши керак. Агар нутқ қизиқарли бўлса у чўзиқ, зерикарли бўлиб туюлмайди. Шунинг учун қисқа нутқда ортиқча, иккинчи даражали ахборотлардан воз кечиш лозим. Қисқа гапириш ва ёзиш катта истеъдоддир. Француз олими ва файласуфи Блез Паскаль ўзининг «Қишлоқига хати»да шундай ёзган эди: «Мен узун хат ёздим, чунки қисқа хат ёзишга вақтим йўқ эди».

Нутқдаги жўшқинлик ҳаяжонлантиради, яхши кайфият бағишлайди. Тажрибали нотиқ таъсир этувчи овоз ўзгаришларини секин, юмшоқ овоздан оташин сўзга ўтиш йўлларни қўллайди. Айтилаётган гапнинг мазмуни ҳақида нафақат ўйлаш, балки уни вужуди билан сезиш керак. Оғзаки нутқда фикр ва сўз деярли бир вақтда рўёбланади.

Бақиришдан иборат «кўтаринки» нутқ ёмон дид ва меъёрдан ошиб кетганликдан далолат беради. Бундай нотиқ Цицерон гапи билан айтганда «соғларни ичидаги жинни, ичмаганлар орасидаги маст одамга ўхшайди».

Суҳандонлик истеъдод ва улкан ишни талаб қилувчи олий санъатдир. «Менинг иқтидорим йўқ, кўринишим ва овозим ҳам ёмон», деб сўз санъатини эгаллашдан воз кечган одамлар нотўғри йўл тутадилар.

Суд тажрибасидан бир воқеани мисол тариқасида келтирса бўлади. Ўғирликда айбланувчи дин пешвоси ўз айибига иқрор бўлади. Уни судда отаси божхона ходими, онаси саводсиз қирғиз аралаш казак хотини бўлган оқловчи ҳимоя қилади. Замондошларининг гапига қараганда «Бурчаксимон суякли қолмиқ башара юзи, бир-биридан узоқда жойлашган кўзлари, узун тикка қора сочи уни бадбашара кўрсатарди. Лекин ундан тараладиган нур маънавий гўзаллигидан далолат берарди... Баъзан ноқулай ҳаракатлари, адвокат камзули ярашмаганлиги, овозининг шивирлаши нутқ таъсирчанлигини бузиши мумкин эди. Адвокат секин

ўрнидан туриб, ҳаяжонланиб, фақат бир неча сўз айтди ва нутқини шундай тугаллади: «Қаршингизда ўттиз йил мабойнида сизларнинг гуноҳларингизни кечирган одам ўтирибди ва энди у гуноҳини кечиришингизни сиздан кутиб турибди». Оташин ва таъсирчан нутқдан кейин қозилар айбланувчини оқлаб юбордилар». Айбланувчининг адвокати буюк сўз устаси Ф.Н.Плевако эди. «Право» журнали 1908 йилда «А.Пушкин шеъриятда дахо бўлса, Ф.Плевако нотиқлик санъатида даходир», деб ёзган эди. Ҳар бир киши ўзига ишониши керак, нима дейишни ва қандай дейишни билиши керак.

10.3. Иш муомаласининг муаммоси ва шакли

Ҳеч кимга газаб билан қаттиқ муомала қилмадим ва ҳеч бир ишда танглик қилмадим, токи Тангри таолонинг газабига дучор бўлмайин ва ишимни бузиб, ҳолимни танг айламасин деб.

Амир Темур

Одамлар ўртасида ахборот алмашиниш, алоқалар ўрнатилиши мураккаб ва маъсулиятли жараён. Бу жараён хабар етказиш ёки алоқа шакли (транспорт коммуникацияси, радио, телевидения, почта, телеграф, интернет) бўлибгина қолмай, балки муомаладир, яъни меҳнат ва ижтимоий фаолиятида одамларнинг бир-бири билан бўлган ўзига хос ҳамкорликдир.

Коммуникация ахборот, таъсирчан ёки интеллектуал мазмунни узатиш ёки қабул қилиш жараёнидир. Ижтимоий коммуникацияларнинг мақсади одамлар ўртасидаги бир-бирини тушуниш, умумий қизиқишларни аниқлаш, тўлароқ ахборот билан алмашинишга қаратилган. Одамлар муомаласи жамоанинг маънавий иқлимини, руҳиятини, иноқлигини, Мен билан Сен ўртасидаги алоқаларни белгилаб беради. Катта шаҳар ҳаёти алоқаларга жадал тус берсада, анъанавий муомала алоқа соҳаларини қисқартиради. Бир-бири билан алоқа ўрнатишнинг 9% ён қўшниларга тўғри келса, 38% иш ва ўқишдаги одамларга тўғри келади.

Сизнинг олдингизга ёш йигит келиб «Салом» дейди. Бўлди. Шу етарли. Лекин сизнинг ўта кучли компьютерингиз (миянгиз) ақл бовар қилмас тезликда, юздан ортиқ параметлар бўйича шу одам ҳақида ахборот беради ва сизни мураккаб ва маъсулиятли муомалага тайёрлайди. Фақат Шерлок Холмс эмас, балки бошқарув санъати бўйича ҳар бир тажрибали мутахассис шу кўрган одамнинг маданияти, касби, маълумоти, одатлари, ижобий ва салбий томонлари ҳақида жуда кўп маълумот бериши мумкин.

Одам фикрларини шакллантирувчи мантиқий услублар индуктив (хусусийликдан умумийликка) ва дедуктив (умумийликдан хусусийликка) кўринишларга бўлинади. Бу услубларни қўллаб ҳар бир тадқиқ этилаётган ҳодисага турли хилдаги аниқлик билан баҳо бериб, керакли қарор қабул қилиш мумкин. Индукция услуби ахборотни умумлаштиришга, алоҳида олинган фактларни қиёслашга, ўхшамаган томонларни ташлаб ўхшаш томонларни аниқлашга, тадқиқ жараёнини умумий ривожланишини белгилашга ёрдам беради.

Индукциянинг математик аппарати бўлиб математик статистиканинг кўп сонли услублари (кам квадратлар, корелляция услуби ва бошқ.), нисбий назария оммавий тасодифий воқеалар ҳақидаги фан хизмат қилади. Тадқиқотчи учун индивидуал хусусият эмас, балки бир-бирига муқобил бўлган хусусиятлар муҳимдир. Ҳозирги замон математик моделлаштириш аппарати индукция услубига асосланади. Жамият фикрини билиш учун ўтказилаётган сўровлар индукция услубини қўллашишга мисол бўлади. Дедукция, яъни изланишнинг умумийликдан алоҳидаликка қаратилган, фикрни шакллаштириш учун қўлланиладиган энг оддий ва қисқа услубдир.

Силлогизм асосида тузилган дедукциянинг мантиқий тизими Арасту томонидан таклиф этилган уч фикр, икки фараз ва хулосадан иборат. Силлогистиканинг қатийлиги ва қарамсизлиги математик логика услубларида қўлланилади.

Дедукция услубини мисолда кўрсатса бўлади: «Шаҳар суди халқ сайлаган пок одамлардан иборат. Эшматов нопок одам. Демак у шаҳар судига сайланмайди». Биз бу силлогизм кучига ишонишга ҳаракат қиламиз.

Суҳбатни (диалог) олиб бориш санъатидан мураккаб санъат бўлмаса керак. Шахснинг жамиятдаги ҳурмати ва ўзига берган ҳолисона баҳо аксарият ҳолда гап қаерда, қандай қилиб ва нима муносабати билан айтилганига боғлиқдир. Шу билан бирга шахс ҳурматини у томондан бажарилган иш белгилаб беради.

Диалог ахборот алмашиш, дардлашишдан ташқари ижтимоий-психологик мослашишга ёрдам беради, ўзига ва жамиятга бўлган муносабатни шакллантиради.

Муомала жараёнида тинглаш, исботлаш, муаммоларни ечиш, ишонарли ва мазмунли суҳбат қурши кўникмаси шаклланади. Диалог, муомала технологияларнинг ўзига хос хусусият ва имкониятларини эгаллаш етук мутахассислик белгисидир. Бошқарув фани ва санъати соҳасидаги мутахассис қуйидагиларни:

–диалогнинг мақсад ва вазифаларини ташкил этишни;

–ишбилармонликка оид суҳбат, баҳс, тортишув, мунозара, мухокама, иш юзасидан мажлис, «дөнгра стол», музокаралар, олиб боришни ;

–исботлаш, асослаш, далил билан ишонтириш, танқид қилиш, инкор қилиш, битимга келишишни;

–нутқ ва хизмат этикети ва ундан фойдаланишни билиши керак.

Суҳбат одамлар муомаласининг энг кенг тарқалган шакли бўлиб, ҳар бир ҳолатда ўзининг муайян услуби, амалга ошиши билан ажралиб туради. Суҳбат ижтимоий, интеллектуал салоҳияти тенг ҳамкорлар, бошлиқ ва қўл остида ишловчи, аёл ва эркак, устоз ва шогирд, ёш бола ва қария ўртасида кечиши мумкин. Ҳар бир ҳолатда суҳбатнинг инсоният тажрибаси билан синалган ўзига хос услуби, сценарияси, драматургияси бордир. Ҳатто энг ҳолисона суҳбат ўзининг аниқ мақсади билан ажралиб туради.

Шу нарса аниқки, тасодиф, режасиз суҳбат шунчаки ширин суҳбат бўлиши мумкин. Бу ҳолатда суҳбатнинг ҳар бир иштирокчиси бир-бирига

хурматда бўлиб, танланган мавзу ҳам ҳар иккаласига жуда қизиқ туюлади. Ҳотинлар билан суҳбатлашганда бу қоидага катта эътибор бериш керак. Тажриба, яхши тарбия, юқори интеллект, этикет қоидаларини билиш суҳбатни қизиқарли кечишини таъминлайди.

Катта ёшдаги одам билан боланинг суҳбати ўзига хос талабларни қўяди. Ҳаёт тажрибасига бой киши хеч қачон болага бақириб, ортиқча насихат бериб, унга паст назар билан қараб, суҳбат қурмайди. Буйруқ оҳангда топшириқ бериш фавқулотда ўринли бўлади. Лекин оддий суҳбат, эътимос кўпроқ самара беради. Иш юзасидан олиб борилаётган суҳбат муваффақияти суҳбатдошнинг руҳият ва интеллектуал хусусиятларини, унинг муаммо ва ҳоҳишларини олдиндан билиб олишга боғлиқдир. Одатда суҳбатдош саволга эмоционаллик билан жавоб қайтаради. Унинг мимикаси, қўл ҳаракатлари, интонация, юз кўзидан аҳволини билиб, суҳбат кечишини шунга қараб ўзгартирса бўлади. Ҳеч қачон ўз далилларини мутлақо тўғри- демаслик керак, муҳолифнинг ақли, имконияти, тажрибаси, малакасини инкор этиш жуда ҳавфлидир. Меъёридан ортиқча кўтаринкилик, ҳурматсизлик, қўрқитиш, фирибгарлик одатда тескари самара бериб, очиқ ёки ботиний қаршилик уйғотади.

Иш юзасидан суҳбат. *Одатда ишбилармон ҳамкорларнинг суҳбати* тасодифан, баъзида эса тушунмовчилик сабабли бошланиб кетади. Иш юзасидан бўлаётган суҳбатнинг мақсади ахборот алмашиш ва натижада битим тузиш, муносабатларни белгилаб олиш, юзага келган масала бўйича қўшимча маълумотлар олишдир. Суҳбатдан олдин оппонент аҳволи аниқланади, унинг юзага келган муаммони ечишга бўлган иштиёқи ўрганилади. Умуман олганда, суҳбат қуриш учун керакли замин тайёрланади. Суҳбатни олиб бораётган мутахассис доим суҳбат олиб бориш учун яхши муҳит тайёрлайди ва суҳбатдошда салбий муносабат уйғотмаслик учун суҳбатни умумий гапдан бошлайди. Яна бир бор шуни ўқтириш керакки, ҳар бир ишга оид суҳбат аниқ мақсадга эга бўлиб, бу мақсад суҳбатдошлар учун ягона бўлиши керак. Қабул қилинаётган қарорлар мантиқлиги ўз ва ўзга муносабатларнинг кучли ва кучсиз томонларини ҳолисона қайд этилишига боғлиқдир. Мақсадларни тушунишдаги келишмовчиликларни белгилаб, муҳолифнинг ўзга фикрларига ҳурмат билдирилган ҳолда ўзаро манфаатли битим вариантлари кўриб чиқилади. Агар суҳбатда бир неча киши иштирок этаётган бўлса, унда биринчи сўз навбатини паст лавозимдаги ходимга бериш мақсадга мувофиқдир. Агар мухокама қилинаётган муаммо ечими ҳолисона мезонлар эмас, балки ёқтириш ёки ёқтирмаслик нуқтаи назардан ҳал қилинса, муаммо эмас, балки унинг юзага чиқарувчи омил мухокама қилинса суҳбат бузилиб кетади. Муҳокама предмети бўлиб ҳамкорга муносабат эмас, балки қизиқтираётган муаммо бўлгандагина суҳбат ўз самарасини беради.

Яхшиси, ўз кузатишлари ҳақида фикр алмашиб, кескин баҳо бериш ва охирги хулоса чиқаришдан ўзини тийиб турганлиги маъқулдир. Маслаҳат бериш, ўзаро ҳаракатларни режалаштириш керак бўлганда эҳтиёткорлик билан ҳаракат қилиш керак. Лекин ўз манфаатини яхши

билган мутахассислар суҳбат ахборот бериш эмас, балки ахборот олиш воситаси бўлгандагина самара беришини ўқтирадилар.

Агар суҳбатдошларнинг бири ўзини мутлақо хақ деб, ҳаракат қилса суҳбат самарасига катта ҳавф туғдирган бўлади. Бундай ҳолатда ўзаро келишиш қийин бўлиб, суҳбат оғир кечади. Паст савияли нутқ маданияти ҳам суҳбат кечишига салбий таъсир кўрсатади, «шундай қилиб», «демак», «шу десангиз» каби кушанда сўзлар суҳбат савиясига путур етказади.

Баъзида суҳбатдошлар шунчаки нутқига берилиб гапирадики, ҳатто бир неча муаммо ҳақида гапираётгани эсларидан чиқиб кетади ва натижада ноқулай аҳвол юзага келади. Бу «нотиқлик санъати»га бир мисол: «Бошқа бир фермеримиз туғишни йўлга қўйган. У бир йўла 145 сигирни қочирди, натижада 148 та бузоқча туғилди. Келаси йилда у бундан ҳам кўпроқ сигирларни қочириш нияти бор».

Баҳс. «Баҳсда *ҳақиқат аниқланади*» дейилади. Ҳақиқатан ҳам шундай эканми? Сайлов олди компанияси, футбол муҳлисларининг баҳслари, диний ақидапарастларининг сурушувлари, оилавий можаролардан кейин ҳақиқат юзага келганини тасаввур қилиш жуда қийин. Аксарият ҳолда баҳсларнинг мақсади муаммонинг ечимини излаш эмас, балки ўз фикрини исботлашдан иборат бўлиб қолади.

Далиллаш услублари, маълум қоида ва жараён кечишини белгилаш баҳсловчилар томонидан ортиқча деб, қабул қилинади ва баҳс можарога, тартибсиз фикрлар урушига олиб келиши мумкин.

Ҳар бир янги далил муҳолиф фикрини инкор қилишга қаратилган, баъзида баҳс иштирокчилари қизиқиб кетиб баҳс мавзусини ҳам ёддан чиқариб юборишади ва шу туфайли янги-янги муносабатлар юзага кела бошлайди. Баҳс учун инкор қилиш услуби, фикрларни қарама-қаршилиги хос бўлиб, келишишга ўрин қолмайди. Агарда кўпроқ тайёрланган, шаддотроқ баҳсловчилардан бири баҳсда мутлоқ устунлик қилган бўлса, мағлуб эса ўз обрўйини йўқотади. Шу билан бирга баҳсда ғолиб чиққан рақиб у учун душманга айланади. Баҳсни муросасизлиги ва ҳимоя қилинаётган омилнинг муҳимлигига қарамасдан маданиятли, тарбия ва тажрибаси бор киши ҳулқ чегараларидан ўтмаслиги, янги душман ортирмаслиги керак.

Олижаноб киши касал ёки руҳи тушиб кетган муҳолиф устидан кулмайди, уни авайлайди. Ушбу нозик ҳолат мураккаб ички баҳсга олиб келади: кучли далиллар ишлатиб, таъсирчанли ғалабага эришиш нияти муҳолиф обрўйига катта зиён етказмаслик керак деган фикр билан зидлашади. Лекин баҳсда ғалаба қозонишдан воз кечиш, рақибга зиён келтирувчи имкониятидан фойдаланмаслик кўпроқ самара беради.

Баҳс қоидалари ҳақида гап борар экан Арастунинг («Топика») тавсияларини эслаш жоиздир. У «сенинг далилларингни инобатга олиб, ўз далилларини ўйлаб гапирадиган, сафсатабозликка берилмайдиган рақиб билан баҳс олиб бориш мумкин», – дейди. Агарда баҳсдаги рақибинг аҳмоқ бўлса, унда сен ҳақоратомуз гаплар эшитасан, бундай можарода иштирок этганинг учун ҳам афсуслanасан.

Кейинчалик, бошқарув санъати услубларини тадқиқ этганда биз яна бир бор баҳс муаммосига қайтиб, унинг олиб боришда қўлланиладиган

аниқ услубларини кўриб чиқамиз (Сократ услуби, уч раунд услуби ва бошқ.). Баҳсда қачон иштирок этиш ва қай вақт унда иштирок этмаслик ҳолатларини кўриб чиқамиз. Баъзида баҳсда иштирок этмаслик имконияти бўлмай қолади. Ана шундай ҳолатлар учун антик риторикада талай амалий маслаҳатлар берилган: фаол иштирок этилганда муҳолиф ўзини оқлашга ўтади, саволларга жавоб беради, баҳснинг ҳар бир босқичи (шахмат ўйинидек) тактик устиворлик келтириш керак, ташаббус қўлга киритилади, бўш тезис танқид қилинади ёки у бутунлай йўққа чиқарилади; кучли савол билан суҳбатни фаол иштирокчисига эмас, балки норасмий сардорига мурожаат этиш рақиблар орасида келишмовчилик чиқаради. Овозини маълум даражагача кўтариш, рақиб аҳволига баҳо беришни ўзгартириш, бўш позицияли муаммодан бошқа позицияга ўтиш ва, ниҳоят, биринчи бўлиб ярашиш учун қўл чўзиш ва баҳсдан обрў билан чиқиш баҳсда қўлланиладиган тактик усуллардан ҳисобланади.

Баҳсда ҳолисона бўлиш, муҳолиф фикрини тўғри тушуниш қийин. Бунга сабаб ўзининг позициясини бенуқсон, мақсад ва фикрларини олижаноб деб ҳисоблашдир.

Ўзининг олижаноблигига ишониш эса, баҳсни очиқ мардларча олиб боришга, рақибни одил жангда енгишга ёрдам беради. Чунки рақибнинг камчилиги, хатолари яққол кўзга ташланади.

10.4. Ижтимоий-сиёсий далиллар санъати

Қойнидан кейин мақташ ёмғирдан
кейин чиққан қуёшга ўхшайди.

И. Гёте

Мустақилликнинг биринчи йилидаёқ Ўзбекистон ҳукумати мамлакат мудофасини мустаҳкамлашга киришди. Шу билан бирга барча имкониятлардан фойдаланиб, ҳарбий можароларни тинч йўл билан бартараф қилишга ҳаракат қилиб келмоқда. Давлатлараро иқтисодий, сиёсий алоқаларни ривожлантириш гоясини олдинга сурмоқда.

Давлат тизимлари ва ҳарбий блоклар ўртасида музокаралар олиб бориш ижтимоий жараёнларга бошқа нуқтаи назардан қарашга, ижтимоий ҳамкорликнинг янги тамойилларини яратишга олиб келди.

Бошқарув назарияси ва амалиёти охирги йилларда оммавий коммуникациянинг (mass media) соцологик муаммоларга, ижтимоий алоқа ва муносабатларнинг (Public relations) шаклланишига алоҳида эътибор бермоқда. Жамиятга, жамоага таъсир қилиш услублари нафақат сиёсатшуносларни, балки корхона раҳбарларини, тижоратчиларни, менежмент ва маркетинг мутахассисларни қизиқтирмоқда. Мажлис ва намойишларни ташкиллаштиришга алоҳида эътибор берилмоқда. Жамоанинг оддий, кичик мажлисини ўтказиш ҳам раҳбардан катта билим ва тажрибани талаб қилади.

Мажлис маълум тартибга бўйсинади. Мажлисга йиғилганлар бир-бири билан гаплашиб, ҳазил қилиб жойларга ўтиришади. Тажрибали ходимлар иложи борича панароқ жойга ўтиради, улар қулай вазият келганда мажлисдан кетиб қолишни ният қилиб қўяди.

Агарда ўта муҳим масала мажлисда муҳокама қилинмаса, тажрибали нотиқ учун ушбу мажлисда нутққа чиқиш жуда осон кечади. Агарда мажлисда ўтирганлар нотиққа қарши бўлса, унда сўзга чиққан нотиқ қатор муаммоларни ечишга тўғри келади.

Бошқарув санъати ушбу экстремал, мураккаб шароитда қандай ёрдам бера олади? Қандай маслаҳат бериш керак? Нутққа чиқиш керакми? Ноложи бўлмаса-чи? Сўзга чиқиб, қарши тамон таклифларига рози бўлса-чи? Унда ўз сафдошлари сотқинликда айблайди. Лекин шароит баҳсда иштирок этишни тақозо қилиб турибди. Баҳсда иштирок этмасдан чиқиб кетиш ноложи бўлмаса, унда баҳсда иштирок этиб, ўзининг ҳақ эканлигига бошқаларни ишонтириш учун барча имкониятлардан фойдаланиш керак. Бундай ҳолатларда бошқарув санъати тавсияларига қулоқ солиш катта ёрдам беради. Бу тавсиялар қуйидагилардан иборатдир:

–қарши бўлган жамоа, оломон билан мулоҳаза олиб боришга тавакқал қилган киши ўзи ёмон аҳволга тушиб қолганини тушуниши, бирор бир бахтли ҳодиса рўй беришлигига ишонмаслиги, доимо сергак мулоҳазали, ҳиссиётга берилмаслиги керак. Доимо ўзининг обрўйи, ишини ҳимоя қилаётганлигини эсда тутиб, минбарда айтадиган ҳар бир сўзини ўйлаб олиши керак. Биринчи ган таъсирли эканлигини ёдда тутиб, уни яхши тайёрлаб, хатти-ҳаракати, юзининг кўринишни, қўл ҳаракатларини ўйлаб кўриши керак;

–мақсадни олдиндан аниқ ва лўнда белгилаб олиш лозим;

–имкон доирасида олдиндан аудиторияни яхши ўрганиш, муҳолифларнинг норасмий лидерини ва у залнинг қаерда ўтирганлигини аниқлаб олиши керак;

–ўзининг кам сонли потенциал тарафдорларини имкони борича сўзга чиқишдан олдин билиб олиб, улар билан норасмий алоқа ўрнатиш керак;

–иш юзасидан ва ички саволларга жавоб беришга тайёргарлик кўриб қўйиш керак. Бу жавоблар аниқ, ишонтирувчи бўлиши лозим, чунки одамлар ноаниқ, олиб қочар жавобларга салбий муносабатда бўладилар;

–ўз нутқини соддароқ, жонлироқ, оломоннинг аксарият қисмига таниш бўлган сўзларни кўпроқ ишлатиш керак;

–шу нарсани эсдан чиқармаслик керакки, танг аҳволни жиддий мулоҳаза эмас, кўнгилдан айтилган сўз, ҳазил-мутойиба юмшатиш мумкин;

–гапирганда минбардан ёки президиум столи ёнидан эмас, балки одамларнинг олдига чиқиш тавсия этилади. Бунда сиз уларга ўз ишончингизни билдириб, ўзингизга яқинроқ тутган бўласиз;

–ўтирганлар орасида баҳс уюштиришга, уларнинг орасига рахна солишга ҳаракат қилиш керак. Бу тавсияномаларни биринчи галда мажлисда, жамоа олдида гапирганда қўлласа бўлади.

Мажлис аҳли маълум қоида талаби ва раҳбар айтганига бўйсунгани каби, оломон ҳам ўзига хос «қонун»ларга бўйсунади.

Оламон ҳатто калтакли милиция, ҳарбий қўшин, танкалар билан қуршаб олинган бўлса ҳам, баъзида бўйсинмасликка ҳаракат қилади. Оламон бу минг бошли махлуқ бўлиб, оддий мантиқ ва аҳлоқ қонунларига бўйсинмайди, у шахсларни оддий арифметик йиғиндиси эмас, балки ўз

қонуни билан яшайдиган тирик организмдир. Оламоннинг боши кўп бўлгани билан ақли кам бўлади.

Э.Золянинг «Жерминаль» асарида оламон юлиб олинган жинсий органларни чўнга тиқиб, кўчаларда намойиш этганларини, 1917 йил октябр ойида сон-саноқсиз намойишлар бўлиб, оламон оёғи остида одамлар қурбонларини, Сталинни дафн этиш маросимида оламон ичида сиқилиб, оёқлар остида қолиб, кўз юмганларни, Нюренбергда нацистлар томонидан уюштирилган қирғинборотларни эсланг. Эстрада юлдузларининг ишқибозлари, футбол жиниларининг гала-гала бўлиб юришлари, ёнғин вақтидаги хадиксирашлар, диний ақидапарастларнинг қонли юришлари, рус диний айримачиларининг ўз-ўзини ёндириб юборишлари ҳам бунга қўшимча мисол бўла олади.

Футбол ишқибозларининг разил кирдикорларига эътибор берайлик. 1946 йил Англиянинг Бостон шаҳри стадионида можаро содир бўлганда 33 киши ҳаётдан кўз юмди, 500 дан ортиғи жароҳат олди. 1961 йил Чили ва Бразилияларининг футбол бўйича терма жамоалари учрашувида 5 киши ўлган. 1964 йил, Лима, Перу-Аргентина футбол учрашуви, 30 киши ўлган, 500 дан ортиғи жароҳат олган. Рўйхатни давом эттириш мумкин. Қизиғи шундаки, ушбу жиннисимон футбол муҳлислари ичида ҳақиқий футбол билимдонлари ниҳоятда оз қисмни ташкил қилади.

Оламон қўлидан ҳамма нарса келади. У оммавий қахрамонликдан тортиб, даҳшатли воқеалар сабабчиси бўла олади. Бунинг учун оламонда яширинча механизм ишга тушса бас. Оламоннинг ҳис туйғуларига усталамона равишда таъсир кўрсатиб, аниқ, оддий, олижаноб ёки разил ғояларни сингдириб, уни ғазаб отига миндирса келишмовчиликни – ишончсизликка, ақидапарастликни – ашаддийликка айлантириш мумкин. Оламон ақл бовар қилмайдиган ишга қўл уради, у кўпроқ ҳиссиётга, тақлидга берилиб кетиб, мантиқсиз ҳаракат қила бошлайди. Тўда ичида шахс маъсулиятни йўқотади. Агар оламон руҳий яхлитлик даражасига етса унинг харакати пода ҳиссиёти билан тенглашади. Тажовузкорлик, қўрққанидан орқасига қарамай қочиш унга хос хусусиятлардир.

10.5. Нутқ маданияти

Совуқ сўз бўлмагил. Совуқ сўз бир тухумдур, ундин душманлик хосил бўлур.

Қобуснома.

Нутқ маданияти талаффуз, дикция, сўз бойлиги, мантиқий равонлик, ҳатто қўл ва юз ҳаракатларининг яхлитлигидир. Сўзга эга бўлган киши одамларни бошқара олади.

Она тилида узуқ-юлуқ гапирадиганлар ҳозир ҳам йўқ эмас. Баъзи филолог олимларимиз ҳам соф адабий тилда гапирмаслиги кечириб бўлмайдиган ҳол. Радио ва ойнаи жаҳонга нутқида камчилиги бор кишиларни сухандонликка ишга олиш ҳолатлари учраб туради. Бунинг натижасида сўзлар нотўғри талаффуз этилади. Сўзлар кераксиз ҳолларда ҳам чет тиллардан кириб келган сўзлар билан алмаштирилади.

Тилга нисбатан бўлган бундай ҳурматсизликларни мисол сифатида кўп келтириш мумкин. Ачинарлиси шундан иборатки, файласуфлар, билимдон мутахассислар шубҳали бўлган тил «янгиликларни» ҳимоя қилишга қўл урадилар. Натижа салбий бўлиши муқаррардир.

Бир мисол, қатор «тил билимдонлари» ўзбек тилида кўп ва ҳўп қўлланадиган «аэропорт» сўзини «тайёрагоҳ» сўзи билан алмаштиришга уриндилар. Улар «тайёрагоҳ» сўзи ўзбек тилига яқинроқ дейшди. Аслида шундаймн? Таҳлиллар шуни кўрсатадики, «аэропорт» сўзидаги «аэр» қисми ва «тайёрагоҳ» сўзидаги «айёр» қисми араб тилида «ҳаво» маъносини билдиради (бу ерда Ҳазрат Навоийнинг "Лисон-ул-тайр" асарида ишлатилган «тайир» сўзи қушни, яъни ҳаводаги учиб юрувчи жонзодни билдиради. Бу сўзнинг негизини ҳам ҳаво маъноси ташкил қилган). «Аэропорт» сўзининг ҳам, «тайёрагоҳ» сўзининг ҳам тарихий илдизлари араб тилига бориб тақалади. Савол туғилади – бир араб сўзини иккинчи араб сўзи билан алмаштиришга хожат бормиди?

.Янги сўзлар барча санъат, маиший ҳаёт соҳаларида ўз аксини топди. Ўзингизни бир текшириб.кўрингчи, қуйидаги сўзлардан қайси бири сизга тушунарли: релевант, аутплейсмент, коучинг, абсентеизм. Бу сўзлар маҳсус атамалар гуруҳини ташкил қилади. Шу билан бирга тил ўзгариб, ривожланиб, янги-янги сўзлар билан бойиб бориши табиий ҳол.

Матнда қанча кўп мураккаб атамалар қўлланилса, жумлалар оғир бўлса, илмий мақола ёки илмий симпозиумда ўқилган маъруза шунча «жиддийроқ» ҳисобланади.

Шу маънода ўта «доно» фикрлар ҳам йўқ эмас. С.Н.Паркинсон қаҳрамонининг «чуқур» бир фикрига эътибор беринг: «Биласизми, ҳулқ модели ҳулқий схеманинг тўғридан-тўғри синонимн эмас, шу билан бирга схематик ҳулқ жиддий маънода ҳулқий схематизмнинг антонимн деб бўлмайди».

Касбий сухандонликнинг ноёб маҳсулоти сифатида тиббиёт соҳасига онд илмий мақола услуби юқорида келтирган «доно» фикр услуби ва «мазмунидан» қолишмайди. «Бош миянинг устивор реваскуляризация қилиш учун ички уйқу артериянинг потологик буралиш ёки гиподинамик стеноз, 50% кам бўлмаган эмбологен уйқу артериядаги бифурксиянинг эмбологен билан стеноз, критик стеноз ёки умров ости артериянинг окклюзияси билан боғлиқ умуртқа умров ости доимий синдроми, гиподинамик стеноз, яъни брохиоцефан тана окклюзияси аҳамиятга эга».

Ушбу ўта «ноёб» фикр услуби бошқа соҳа олимларимиз учун илмий иш ёзишда қўл келмаслиги барчага аён.

Маданиятли кишининг равон айтилаётган нутқи имо-ишорасиз аёндек туюлади. Лекин кўп нарсалар кишн туғилиб ўсган жамиятда қабул қилинган миллий интеллектуал ва маданий анъаналарга боғлиқ. Япон бизнесмени, будда роҳиби, араб кўчманчиларининг имо-ишоралари қисқа ва аниқ. Оддий ҳаётда ҳам телефон орқали гапириб турувчининг нутқи қўл, бош ҳаракатлари, елка қисиш билан тўлдирилади. Бу билан одам ички ҳис-ҳаяжонларини ифодалайди.

Шундай ҳолатлар бўладики, имо-ишора, қўл ҳаракатлари кучли ифодаланиб, айтилган сўзни тўлдириб туради. Уруш вақтида бир воқеа

содир бўлган. Харьков остонасидаги мағлубиятдан сўнг Сталин ҳузурига бир гуруҳ ҳарбийлар билан бирга кўпни кўрган жангчини чақиришган. Сталин қотиб турган ҳарбийларга қараб, қўли билан уларни кўрсатиб, «отиб ташлаш керак» дейди. Бу гапдан кейин ўтирганларни барчаси ҳаёлан ҳаёт билан видолашади. Кейин Сталин ўз столини олдига аста-секин бориб «энди сизлар фронтга қайтинглар, бир ҳафтадан кейин аҳволни ўзгариши хақида хабар бериглар» – дейди. Сталин қўлининг ҳаракати генераллар хотирасида бир умр муҳрланиб қолган.

Ҳар бир киши бундай даҳшат бўлмаган, лекин шунга ўхшаш ҳолатлар билан ҳаётда учрашган бўлиши мумкин. Масалан, тилини тушунмаган бир кишидан йўлни сўрагандан кейин, унинг тушунтириши ва қўл хатти-ҳаракатларга ишониб, мутлоқо бошқа йўналишга қараб кетиш мумкин. Имо-ишоралар доимий ёрдам берадими? Кўкракка, стол устига қўл билан уришлар, бировга қўл билан кўрсатиб, меҳмонлик, концерт, телебаҳс вақтида қўллар билан хатти-ҳаракат қилишлар сўз бойлиги камлигидан, ақл ялқовлигидан, ёмон тарбиядан далолат беради.

Нутқ маданиятига оид яна бир қалтис мавзу – сўкиш. Тўғри бу мавзуни муҳокама қилмаслик ҳам мумкин, чунки энциклопедик луғатларда сўкишлар ўз аксини топмаган, шу билан бирга баъзи ҳолатларда сўкиш барибир эшитилади. Сўкиш, тилшунослар таъкидлашига қараганда, қадим тарихдан бор бўлиб келган.

Сўкиш озми кўпми ёшлар ўртасида, жангчилар казармаларида ҳам учраб туради. Оиладаги сўкишлар салбий таъсирини болаларга кўрсатади. Қуш уйида кўрганини қилади дегандек, баъзида ёш болалар оғзидан сўкиш эшитамиз. Улар сўкиш маъносини англамаса ҳам, уйида эшитганларини кўчага олиб чиқади. Шуниси ажабланарлики, баъзида катталар бола оғзида сўкиш эшитиб индамайдилар.

Муаммо раҳбар нутқи билан ҳам боғланиб кетади. Хўш, раҳбар нутқи қандай бўлиши керак? Шу нарса қизиқки, бу масалада турли хил қарашлар мавжуд. Баъзи шахслар раҳбар нутқидаги сўкишларни табиий, керакли деб, тан олади. Амалий менежмент бўйича тажрибали мутахассис бу ҳақда шундай дейди: «Баъзи раҳбарлар сўкиш ишга ёрдам беради дейди. Тўғри, баъзида у ёрдам бериши мумкин. Лекин кимга нисбатан у рағбатлантирувчи омил бўла олади? Сўкиш фақат лаганбардор ва ташабуссиз ходимлар учун маъқулдир. Ижодкор, мустақил фикрловчи кишиларга сўкиш фақат салбий таъсир қилиб, ишдан чалғитади».

Эркаклар суҳбат қуриб, латифалар айтганларида ҳам сўкиш ишлатмаслик керак, деган фикр ҳам мавжуд. Мажлисларда ҳам кўпчиликни ўртасида бедаво ходимни ҳатто сўкиш мумкин эмас.

Текшириш саволлари.

1. Нотиқлик санъатининг бошқарувдаги ўрни ва аҳамияти нималардан иборат?
2. Ишбилармонликнинг ўзига хос хусусиятлари нимадан иборат?
3. Ижтимоий-сиёсий далиллар маданияти ва самарасини нималар шакллантиради?

4. Раҳбар обрўйини шакллантиришда нутқ маданиятининг аҳамияти нимадан иборат?

11-БОБ. Менежмент, шахснинг ноёблиги, кишининг устивор талаблари, этика ва этикет

11.1. Эркак ва аёл

Аёл ердан чиққан эмас, эркак болади,
Эркак кўкдан тушган эмас, аёл болади.
Ўзбек халқ мақоли

Мутахассислар инсонни турли хусусиятлари — ирқ, миллат, руҳият жиҳатдан таснифлашади. Бошқа бир таснифда оламлар эркак ва аёлга бўлинади. Инсон цивилизациясини ҳамиша эркак ва аёл муаммоси қизиқтириб келган ва унга бўлган қарашлар доим ўзгариб турган. Илгари барча нарса аёл эди. Эркак киши энг оддий функцияларни бажарар эди: ов қилиб, ўлжани юрга олиб кириб, ундан овқат тайёрлар эди, аёллар эса раҳбар ва ташкилотчи, яъни менежер вазифаларни бажариб, бўш вақтлари сиёсий ва спорт янгиликларини мухокама қилишар эди. Амазонкалар эса урушлар ҳам олиб борар эди. Лекин 10-20 минг йилдан кейин сиёсат ифлос иш эканлигини, урушда ўлиб кетишини тушинган аёллар уйда қолиб, бола боқишга ўтди, эркаклар эса жанг майдонига отландилар. Улар жаҳон тарихида бўлиб ўтган барча урушларнинг фаол иштирокчисига айланди.

Аёлга бўлган муносабат ҳам жуда ўзгарди. Аёлларни камситиш учун турли гаплар юзага келди. Масалан, «аёллигига борибди-да», «аёл шайтонга фириб беради» деган иборалар бор. Наполеон фикрича хотин эркак мулки, лекин эркак хотин мулки бўла олмайди. Аёлнинг фикрлаш қобилияти эркакникидан оз бўлса-да фарқ қилади, хотиннинг сочи узун, эси эса калта деган гапларда уларнинг табиати акс этар. Лекин жиддийроқ мулоҳаза юритсак бу гаплар эркакларнинг манманлиги, хотинга паст назар билан қарашлари билан изоҳланади.

Соат заводи. Йиғиш цехи конвейрларида иш қизғин, оқ ҳалат кийган аёллар ҳаёт мавзусида суҳбатлашмоқда. Улар кундан кунга, ойдан ойга, йиллаб ўта майда иш бўлган соат йиғиш билан шуғулланади. Ёки тинч иссиқ хона, майин мусиқа янграмоқда, болалар ўйнамоқда, аёл тўқиш билан овора. Майда ишлигига қарамасдан булар аёлларнинг энг яхши кўрган машқларидир. Эркаклар бу ишни ёқтиришмайдилар. Аёлларга бу ёқади.

Чойхона. Эркаклар ош дамлашмоқда. Спорт, савдо-сотиқ, иш ва бошқа мавзуларда суҳбат олиб боришмоқда. Йўл-йўлакай озроқ ароқ ҳам ичадилар. Аёллар чойхонага боришмайди. Уларга бундай беҳуда вақт ўтказиш ёқмайди. Аёллар машҳур бўлган сентиментал телесериаллар ва улар учун махсус ёзилган севги ҳақидаги романларни яхши кўришади. Улар бу нарсалар ҳаётдан узоқлигини, ёлғонлигини билишади, лекин

барибир ёқтиради. Сабаби нимада? Бу хақда яна кўп мисоллар келтириш мумкин. Аёл билан эркак ҳаёт кўринишларини турли хилда қабул қилиши ҳақида минглаб илмий тадқиқотлар олиб борилган. Бу фарқликлар тасдиқлаган ҳам.

Аёллар содир бўлаётган воқеалар тавфсилотларини чуқурроқ таҳлил этиш, бутунликни қисмларга бўлиб тадқиқ қилиш қобилиятига эга. Бундай дифференциал тадқиқот олиб бориш аксарият эркакларга эилдир. Лекин эркаклар воқеаларни бутунлай илғаб олишга, бутунлик қисмлари ўртасидаги алоқаларни тиклашга қодирлар. Аёллар дарахтни, эркаклар ўрмонни фарқлайдилар. Эркаклар уй қурадилар аёллар эса уйни жиҳозлайди. Ҳаётда эркак ва аёл бир-бирини тўлдириб келади, эркак ва аёл борлиги туфайли ҳозиргача инсон цивилизацияси яшаб келмоқда.

Ҳаётнинг яна бир томони ҳақида Л.Питер ўзининг қизиқарли китобида шундай ёзади:

«АҚШда бор пулнинг ярмидан кўпи аёлларга тегишлидир. Улар номига ҳисобларнинг 65% ёзилган, қимматбаҳо қоғозларнинг 57% уларга тегишли, шаҳар атрофига жойлашган уйларнинг 74% уларнинг номида, сотиб олиш қобилияти бор истеъмолчиларнинг 87% аёллар ташкил қилади».

Шу билан бирга аёлларга хос бўлган яна бир хислат борки, уни мисолларда акс эттирилса мақсадга мувофиқ бўлар эди. «Африка. Она шер ва болалари. Прайдни ҳайвонлар подшоҳи бошқармоқда. Қўлида милтиқ ушлаган овчилар уларга яқинлашмоқда. Шерлар қўрқиб нима қилишини билмайдилар».

Табиатшунослар бир неча бор бу шароитда кучли ва қўрқмас шер ўз болалари ва она шерни ташлаб қочиб кетганларига гувоҳ бўлганлар. Она шер ҳам қочиб кетиши мумкин эди. Лекин у қочмайди, жонини оҳиригача болаларини ҳимоя қилади. Бу хол қушларга ҳам таллуқлидир.

Ҳаётда ана шу қонун ҳукмронлик қилади. Ўз боласини ҳимоя қилаётган онанинг ғазаби ва қаҳрамонлигидан устуноқ нарса йўқ ва бўлмайди ҳам. Мана сизга мушгипар, ёрдамга муҳтож она! Шон-шарафлар бўлсин сенга, эй аёл, лекин сенинг кучинг, ғазабингни доимо эсда тутиш керак.

Табиийки, бу китобдаги асосий муаммолар аёл ва эркак, жамоа ва шахсни бошқариш, шахсий муносабатлар табиати билан боғлиқдир. Тили узун хоним, эркинликка чиққан «олима»лар ва аёл сифат эркаклар бундан мустаснодир. Ушбу соҳада илмий тадқиқотлар жуда кўп бўлиб, уларни умумлаштириш умумий йўналишни белгилашга имкон яратади.

Аёнки, эркак ва аёлнинг жамиятдаги ўрни қабул қилинган одоб, ахлоқ тушунчаларига, маданий, психологик ва ижтимоий меъёрларга боғликдир.

Аёл ва эркакларнинг анъанавий лавозими, касби мавжуддир.

Кўпроқ нутқ талаб қилинаётган фаолият турларида эркаклар ўзларини эркинроқ тутади. Аёллар эса аёллар жамоасида ўзларини эркин ҳис қилади. Эркаклар ўртасида улар ушлади ва норасмий лидер вазифасини камдан-кам бажаришга журъат этади.

Исбот сифатида жаҳон давлатлар парламентлари хизмат қилиши мумкин. Уларда эркак ва аёлларнинг ижтимоий–сиёсий тенглиги фақат қайд қилиниб, ҳаётда эса у камдан кам амалга оширилади. Шу нарса аниқланганки, эркак раҳбардан кўра раҳбар аёл жамоа аъзоларининг шахсий муносабатларига кўпроқ эътибор беради. Аёл оиладаги, ишлаб чиқаришдаги муҳитни чуқурроқ сезади ва шахсий ички оламида кечаётган маънавий–ахлоқий изтиробларга ҳамдардлик билан ёндашади.

Аёл интелектининг яна бир хусусияти билимга интилиш, дунёқарашини кенгайтиришдир. Бу хақда эркаклар, одатда, эслагиси ҳам келмайди. Музей, кўргазма, бирор бир жамғармага ташриф буюрсангиз у ерда аёллар кўпликни ташкил қилганини гувоҳи бўласиз. Экскурсия, саёҳатларда-чи? Тўй-томошаларда ҳам аёллар фаолларча иштирок этаётганлигига гувоҳи бўласиз. Бундай ижтимоий аҳвол, албатта, аёлларнинг фақат янги ахборот олишга интилиши билан эмас, балки уларнинг ижтимоий мақоми билан изоҳланади.

Ишлаб чиқариш ёки ижтимоий фаолият билан шуғулланувчи одамларнинг психологик ва бошқариш ҳусусиятлари ҳақидаги адабиётларда аёлларнинг камситилиши четлаб ўтилмаган.

Раҳбар, менежер, ижро этувчи ёки ижтимоий иш билан шуғулланувчи фақат эркак киши бўлиши керак деб, одатда эркаклар томонидан қайд қилинади. Аёлларнинг ташқи муҳитга бўлган муносабати, хулқ-атворлари тегишли адабиётларда кам кўриб чиқилган.

Аёл психологиясининг ўзига хослиги Гарвард бизнес мактабининг олимлари М. Хениг ва А. Жарден томонидан батафсил тадқиқ этилган. Улар ишлаб чиқариш функцияларни бажаришда аёлларнинг мушоҳада юритиш ва тасаввур қилиш хусусиятларини аниқладилар:

–ўзини танқидий баҳолаш, ўзига танқидий қараш натижасида аёллар эркакларга нисбатан ишлаб чиқариш фаолиятга киришишга кечроқ уринадилар, ижтимоий обрўйга эга бўлишга, яхши лавозимга ўтиришга эркаклардан кўра камроқ ҳаракат қилишади. Ижтимоий фаолиятда ўзининг шахсий ўсишини ва шаҳсий ютуғини устун қўяди;

–лавозимда кўтарилишда норасмий муносабатлар, бир-бирини қўллаб қувватлаш, норасмий ахборот олиш имкониятлар аёлларда эркакларга қараганда чекланган бўлади;

–ижтимоий қарашлар таъсирида аёллар ишда ва оилада тобе эканлигига кўниккан, эркаклар эса оила бошлиғи, пул топувчи бўлиб келган;

–эркакнинг мақсади бирор бир лавозимни эгаллаш бўлиб, бу лавозимни эгаллашга ўзини ҳақли экан деб билади;

–аёлнинг маънавий дунёси ва ҳаётдаги қадриятлар тизими мураккаб ва қарама қаршидир. Шубҳасизки, аёл ҳиссиётли, лекин у пишиқ бўлиб, ҳаётга очиқ кўз билан қарайди.

(Французларнинг шундай ҳазили бор: ҳар қандай аёлнинг иккита фикри бор – ўзининг фикри ва нотўғри фикр). Шу билан бирга аёл киши камсуқум бўлиб, ўз ишини яхшироқ бажаришга интилади, шахсий манфаат кўриш у учун муҳим эмас:

–аёллар тавакалликни ёқтирмайдилар, янги ишни бажараолмайман деб, ўзини олиб қочадилар;

–аёллар эркакларга нисбатан ҳиссиёти кучлироқ бўлиб, танқид, ўзига нисбатан қилинган қўполлик, ҳақоратни оғир қабул қилади. Унинг асабийланишининг учдан бир қисми ишдаги раҳбарликка ва уйдаги ижрочилик ролига тўғри келади.

Ишбилармон аёлларга нисбатан олимларнинг хулосаси жуда қизиқдир. Уларга қуйидаги ҳусусиятлар хосдир:

–аёллик нафислиги ва ажойиб шахс хусусияти. Бундай аёллар аёл номини шарафлайдилар, унга бўлган ҳурматни оширадилар. Бу аёлларга совуқлик, раҳмсизлик, эркаклик табияти хос эмас. Улар ҳар бир жамиятга, ишбилармон учрашувга файз киритади;

–юқори савиядаги умумий ва интеллектуал фаоллик, ўзининг жисмоний, ташқи кўриниши ҳақида доимо ўйлаш;

–қарор қабул қилишда ҳамфикирлик, ўз ваколатини бошқаларга юклаш, майда гапдан қочиш, майда ишларга аралашмаслик;

–бир ижтимоий ролдан (раҳбар, ишбилармон аёл) бошқа рол (қиз, хотин, она)га ўтиш;

–оила томондан ёрдам олишга, қўллаб қувватлашга ишониш.

Аёл киши энг кам нарсага эришиш учун эркакга нисбатан икки баробар яхши бўлиши керак, деган гапда аччиқ ҳақиқат бор. Афсуски, аёллар ўз гўзаллиги, нафислиги билан дунёга ҳукмрон бўлмасада, ишлаб чиқариш, банк, корпорацияларни бошқаради ва фақат ўз меҳнати ва тиришқоқлиги билан кўп нарсаларга ҳаётда эришадилар.

Аёллар жамоасида ишлаётган эркаклар аёлларни буйруққа нисбатан кутилмаганда муносабат билдиришни, бундай жамоада эмоционал алоқалар мустаҳкам эмаслигини яхши билишади. Конфуций доно, лекин аёлларга нисбатан ҳақоратомуз фикр билдирган: «Тўғри алоқани аёллар ва паст кишилар билан ўрнатиш қийин. Агар уларни яқинлаштирсанг ўзидан кетадилар, узоқлаштирсангиз кўролмайдилар».

Франция парламентида содир бўлган ўзига хос бир воқеани эслаш керак бўлади. Парламентда аёллар ҳуқуқи, унинг эркинлиги масаласи муҳокама қилинаётган эди. Нотиқ куйиниб парламент аъзоларига аёллар ва эркаклар тенг ҳуқуқли бўлиши ҳақида гапириб, яна бир далилни мисол келтирди: «Аҳир оққибатда эркаклар билан аёллар ўртасида унча катта фарқ йўқ!» Шу пайт бир парламент аъзоси ўрнидан туриб «Яшасин ўша фарқ!» деб қичқириб юборди. Бошқариш соҳасида ишловчи мутахассислар шахсга таъсир қилиш услубларни, ҳаракат сабабиятларини ўйлаб, эркак ва аёл интеллекти, психикасининг ўзига хос томонларини ҳисобга олишлари мажбурдир.

11.2. Кишининг устивор талаблари

Оз бўлса, эплаб кўр, Кўп бўлса, сеплаб кўр.
Халқ мақоли

Инсон ҳаракатларини нима бошқаради? Меҳнат қилиш, яратиш ёки бузғунчилик қилишга нима ундайди? Балки инсон ҳаракати асосида кишн

ва ҳайвонга хос биологик эҳтиёжнинг қониқмаслиги ва фақат одамга хос бўлган ижтимоий ва маънавий эҳтиёжлар ётар. Эҳтиёж шахс ҳаракатининг ички сабабидир. Жамият ҳаёти қанча бой, қанча турли хил бўлса, одам эҳтиёжи шунча мураккаб бўлади. Шахс эҳтиёжининг маъмуни ва тузилмасини таҳлил қилиб берувчи турли хил назариялар ишлаб чиқилган.

Энг аниқ меҳнат концепцияси одам талабини қондириш учун меҳнат қилиш кераклигини тушунтириб беради.

Одам талабининг бир-бирига тобелашган сатҳлари америкалик психолог Абраҳам Маслоу томонидан 1943 йил «Психологик шарҳ» журналида асослаб берилиб, унинг «Сабабият ва шахс» машҳур ишида ривожлантирилган. Бу талаблар одамнинг ҳаётий мақсадларини шакллантириб, ривожлантиради, унинг имкониятларини амалга ошириб, ҳаракат йўналишларини белгилаб беради (21-расм).



21-расм. Маслоу пирамидаси.

Бошқарувнинг марказий масалаларидан бири бўлиб, одамларнинг талабини қондириш учун шароит яратишдир. Қондирилган талаб сабабият манбаи сифатида ўз кучини йўқотади. Маслоу баъзи бир талабларни қондирмаслик керак, деб ҳисоблайди.

Шахснинг асосий, ҳаёт-мамот бўлган талаблари қондирилгандан кейин, уни навбатдаги сатҳ талаблари қизиқтира бошлайди. Тасодиф эмаски, иқтисодий қолоқ мамлакатларнинг асосий аҳолиси, кучли интеллектуал ва маънавий имкониятга эга бўлганлигига қарамасдан жаҳон маданият қадриятларини яратиш, бунёдкорлик жараёнидан чиқариб ташланган.

Асосий физиологик талаблар одам яшаши учун керак бўлган энг кам нарсалардан иборат: бунга овқат, сув, хатти-ҳаракат, дам олиш, секс киради. Бу талаблар қондирилмаса оқибати ёмон натижаларга олиб келади. Олий мақсадга интилиш оддий талабларни қондиришдан кейин бошланади.

Талабларнинг аксарияти пул эвазига қондирилади. Пул топиш учун одам меҳнат қилади.

Олий мақсадга эришиш учун ҳаёт эмас, ҳатто инсоннинг энг оддий талабларидан воз кечиш шарт эмас. Давлат ва ҳар бир иш берувчи жамият аъзоларига асосий физиологик талабларини қондириш учун шароит яратиб

бериши шартдир ва ҳар бир фуқаро шу талабларни қондириш ҳуқуқига эгадир. Шубҳасиз, бу талабларни қондиришнинг энг оддий йўли етарли даражада маош олиб туришдир. Моддий жиҳатдан бировга тобе бўлмасликдир.

Пирамиданинг бир-бирига тобе бўлган сатҳи ҳавфсизлик бўлиб, у яшаш учун маблағдан ажралиб қолиш, касаллик, ёлғизлик, шахсий ҳавфсизлик ва ноҳақликдан қўрқишга асосланади.

Минг йил олдин буюк Абу Али ибн Сино оддий тажриба ўтказган эди: икки қўчқорга бир хил овқат бериб боқишган, лекин бирини ёнига бўрини арқонда боғлаб қўйган. Шу қўчқор ориқлаб кетиб, тез орада жон берган.

Агар ўтган асрдан қайтиб бугунги кунга назар ташласак, инсон учинчи минг йилликда ҳам турли ҳавфлардан ҳимояланмагандир. Москва шаҳар суд-медицина экспертиза хулосаси бўйича 1995 йилда фақат Москва шаҳрининг ўзида 17155 киши ўлдирилган, 2301 киши ўз ҳаётларига суиқасд қилган, йўл транспорт ҳодисаси 2757 киши ҳаётига зомин бўлган. Ўлим кўпроқ эркаклар орасида содир бўлар экан. Ҳаётнинг беқарорлиги инфаркт, асаб касалига сабаб бўлиб, ҳаётнинг қисқаришига олиб келади.

Ҳавфсизликка бўлган талаб одамга нисбатан ёвузлик қилаётган теварак-атроф туфайли келиб чиқади. Бу эса, фақат ўз ҳаёти учун қўрқиш эмас, балки ишини, яшаш жойини йўқотиш ҳавфи, оиладан ажралиб қолиш қўрқинчи, инсон ҳаёти ва обрўига тегишли ҳавфдир.

Ҳимоясизлик ҳиссиёти қўрқишни юзага чиқаради. Телевидение ҳар куни америка ҳаётига хос бўлмиш одам ўлдириш, секс, зўравонлик ҳақида филмларни намойиш этади. Ғарбдан оқиб келаётган китоблар ҳам асосан шу мавзулардан иборат. Бу эса ўз ҳаёти учун ҳавф ҳиссиётини шакллантиради. Шу билан бирга бошқа салбий ҳолатлар ҳам маълум, яъни ўзлигини, ўзига бўлган ҳурматни йўқотиш, бировларга нотўғри тушунтириш, муҳокама қилинаётган муаммони нотўғри тушуниш, бошқаларга кулги бўлиш қўрқинчидир

Ҳавфсизликка бўлган талаб қадимда одамларни уруғ, қабилаларга жипслашишга сабаб бўлган. Чунки ёвуз кучлардан кўпчилик бўлиб қутилиш барчаларига аён эди. Вақт ўтиб ушбу қўрқув одамларни касаба уюшмага бирлашишга ундади. Қўрқув иши юришган суғурта жамиятлар фаолиятининг асоси бўлиб хизмат қилади. Ҳатто кўп болалик ҳам қаричиликни ҳавфсиз кечишини таъминлашининг бир кўринишидир.

Баъзида ходим ишлагиси келмаса, ёки унга юклатилган ишларни бажармаса раҳбар Маслоу пирамидасидаги «Биз сиз билан ишлаша олмаймиз!» иборани ишлатишга мажбур бўлади.

Агарда ходим ишга бўлган муносабатни тубдан ўзгартмаса, у ишдан ҳайдалади, ишсиз қолади, муҳтожликни сеза бошлайди. Минг афсуски, ҳозир ҳам зиқна ҳукмдор-раҳбарлар борки, улар ходимлардан ўзларининг аҳмоқона буйруқларни бажарилишини талаб қилади. Ёш ва чиройли ходим-аёллар алоҳида эътибор доирасига кириб қолади. Бу бошқаришнинг ўзига хос муаммоси бўлиб, у ҳақда алоҳида тўхтаймиз.

Баъзида олинган билимлар одамларнинг фойдасига эмас, балки унга қарши ишлатилади. Машҳур америка психологи Б.Скиннер «Эркинлик ва

ғурур ортида» номли китобида одам ва ҳайвон талаблари ўртасида хеч қандай фарқ йўқ деган антиқа фикрни олдинга суради. Ҳайвон ва одамларнинг рағбатлантириш ва жазолаш ёрдамида турли хилдаги мураккаб топшириқларни амалга ошириш мумкин. Бу назария мазмунининг меҳр-шавқатсизлиги аниқ бўлиб, у кўпроқ *истеъмол бозори* ғоясига яқинроқдир.

Маслоу пирамидасининг юқори сатҳидаги талаблари маънавий ва аҳлоқий мазмун билан суғорилган бўлиб, улар қуйи сатҳдаги талаблар қондирилгандагина сабабиятли таъсирини ўтказа бошлайди. Тўғри, одамлар ўзини кўрсатиш, обрў олиш учун онгли равишда пирамидадаги асосий талаблардан воз кечади. Масалан, Эверест чўққисига чиқиш, Ниагара шаршарасидан бочкага кириб, ўзини пастга ташлаш шулар жумласидандир.

Кўп кишиларда маълум ижтимоий, маданий қатламига кириш иштиёқи борлиги ҳақида амалиёт мутахассислари камдан кам ўйлайдилар. Япон менежерлари эса анчадан бери бу омилни ҳисобга олганлар. Одам манҳур муассаса, таниқли киши билан ишлаш эвазига оз маошга, зерикарли ишга ҳам рози, чунки у танишни олдида «Мен *фалончи театрда* ишлайман. Фалончи ака шундай деди» деб, мақтанадида аҳир!

Одам ҳаётидаги ижтимоий омиллар муаммосини З.Фрейд ўз рисоласида («Гуруҳ психологияси ва МЕНнинг таҳлили») тадқиқ қилган эди, лекин "кичик гуруҳлар" таълимотини унинг шогирди, социометрия асосчиси Ж.Морено ривожлантирди. Ж.Морено киши учун энг муҳими унинг гуруҳда эгаллаган ўрнидир ва «кичик гуруҳ» омилини иқтисодиётда, ишлаб чиқаришда кенг қўллаш кераклигини уқтирди.

Одам миясида ўрнашиб қолган «пода инстинкти» оломон лидерларига қул келади, ирқий, миллат устунлик ғояларини тарқалишига йўл очади. Тажрибали раҳбар ходимни лавозимдан тушириб, уни маънавий жиҳатдан эзиш ва аксинча хотини билан меҳмонга чақириб, унинг руҳиятини кўтариш йўлларини яхши билади. Фақат ижтимоий муҳит: оила, ўртоқлар давраси, турли хилдаги ижтимоий ташкилотлар *одам учун муҳим* бўлган талабларни қондиради, кишини ёлғизлик «якка махов»ликдан қутқаради.

Маълум ижтимоий шароитда киши талабини ўрганиб, тадқиқотчилар қизиқ бир нарсага эътибор берди: жамиятнинг ўрта табақасидаги одамлар юқори ва қуйи табақадаги кишиларга қараганда кўпроқ ижтимоий ва хизмат поғонасидан кўтарилишга ҳаракат қилишар экан.

Шу қатлам вакиллари рақобатга чидамли ва мақсадга эришишда тиришқоқ бўлади. Одамлар ўзи учун муҳим бўлган нарсага эга бўлган жамият аъзоси бўлишни хоҳлайди. Хурсанд ва бахтли одамлар ўзларининг ёнида ҳафақон одамлар бўлишини ёқтиришмайди, иши юришмаган одам бахтли кишилар даврасидан ўзини олиб қочади. Лекин бу давра шу одамнинг иши юришиб кетишига сабабчи бўлишини эсдан чиқармаслик керак.

Талаб пирамидасининг бир сатҳига *кишининг севгига* бўлган талаби жойлаштирилади. Севган одамини, болаларини, ота-онани бахтли қилиш, улар учун масъул бўлиш киши ҳаётини чуқур мазмун билан бойитади.

«Энг асосий воқеа дилда содир бўлади, – дейди Папа Иоан Павел II ўзининг «Centeessimus Annus» («Юзинчи йил») рисоласида – хеч ким акаси ёки синглиси учун жавоб бера олмайман, дея олмайди». Одатда ана шу энг олий талаб амалга ошмай қолади, ёки қисман амалга ошади. Лекин бу туйғу ҳаракатга кучли туртки бўлиб хизмат қилади. А.Маслоу бу ҳақда доно фикр билдирган: «Севгини излашга туртки бериш учун кишини ундан маҳрум қилиш етарли». Шу ерда турли хил бошлиқларга тавсия бериш жоиздай туюлади. Бу тавсиялар қуйидагилардан иборат: кишининг ижтимоий талабини ҳисобга олган ҳолда, ишда ҳамкорлик муҳит яратиш керак, бир команда («Фирма – бу оила!») тузиш жуда самаралидир; ходимлар билан тез-тез мажлис ўтказиб туриша, улар ўзларини бажарилаётган ишларда бевосита иштирок этиш ҳиссиётини сезади; ишдаги норасмий гуруҳларни тарқатманг, корхона ташқарисида ҳам ўз ходимларингизнинг ижтимоий фаолиятини қўллаб-қувватлаб юринг.

Ўзига бўлган ҳурмат, иззат, обрў талаби талабларнинг бошқа турига киради. Бу талаблар ўлчови кенг бўлиб, «Айтганим айтган, деганим деган», ва маст ҳолатдаги «Сиз менинг акамсиз!» кабилардан тортиб сизнинг ҳурматингиз учун жонини ҳам фидо қилишгачадир.

«Аҳмад ака, сизга маълумки, мен ҳаёт ва ишдаги тажрибангизни жуда ҳурмат қиламан» каби энг оддий мурожаат доимо яхши самара беради.

Мақтов ёрлиқлари, турли хилдаги кўкрак белгилар ва эмблемаларни тошириш, мақтов ва қарсаклар киши кайфиятини кўтаради. Лекин буларнинг барчаси моддий бойлик сарасига кирмайди! Пул доимо ҳаракат сабабияти бўла олмайди. Раҳбарлар учун ижодий меҳнат, ишнинг ўзи ижтимоий обрў бўлиб ҳисобланади. Шуни ҳам айтиш керакки, баланд обрў, ҳурмат туфайли кишида пул ҳам пайдо бўлади, моддий фаравонлик таъминланади.

Киши жамиятда обрў орттиришга интилиб, доимо ўзининг ижтимоий-психологик ўрнини билиш, онгини ўстириш керак, ўзининг имкониятларини, ташқи кўринишини, ижтимоий мавқеини англаши лозим. Ўзи ҳақида тасаввур олиш учун теварак атрофдаги одамларнинг муносабатидан билиш мумкин. Ўз-ўзини англаш кишига жамиятдаги ҳақиқий ўрнини белгилаб олишга ёрдам беради.

Афсусланадиган жойи шундаки, кишининг олий туйғулари қанча баланд бўлса, шунча ўз шахсига паст назар билан қарайди.

А.Маслоу таълими бўйича, ўзини кўрсатиш, ўз имкониятларини амалга ошириш, шахсий ҳукмронликка интилиш одамнинг энг оддий мақсадидир. Шу билан бирга бу сабабларни айтиб ўтиш инсоннинг ички дунёсини тўла тушуниш деган гап эмас. Чунки у мураккаб бўлиб, сабабият ва рағбатлар тизими ҳақида биз жуда кам биламиз.

Муайян натижага, ўз қобилиятини кўрсатишга, ҳукмронликка қаратилган ишбилармонлар фаолиятидаги сабабият муаммоларини қатор олимлар тадқиқ қилган. Шуларнинг ичида Макс Вебер, Йозеф Шумпетер ва Н.Д.Кондратьев(унинг «Иқтисодиёт динамикасининг муаммолари» китоби 1998 йилда нашр қилинган)лар бошқарув назариясига катта улуш қўшдилар.

Й.Шумпетер фикрича («Иқтисодий ривожланиш назарияси») ишбилармонлар бефарқликни ва байрамона кайфиятни умуман ёқтирмайдилар. Олий ишбилармон ҳеч қачон у қилаётган ҳаракат унга қўшимча фаровонлик келтирадими деган савол бермайди.

Ишбилармон фаолиятининг асосий сабабияти ўз имкониятини рўёбга чиқариш, фирмасини тараққий эттириб, реал ҳукмронликка эришиш, ёки барча ишларда ғалаба қозонишдир. Даромад ўлчами эса эришилган ғалаба ҳукмронлигининг конкрет кўрсаткичидир. Ушбу ҳолатдаги ҳукмронлик бошқаларга ўз хоҳишини ўтказиш имкониятини яратиб, жамиятдаги ижтимоий тенгсизликдан далолат беради. Ва, ниҳоят, ишбилармонлик фаолиятининг муҳим сабабияти ижод қувончи, бажарилган ишдан олинган яхши кайфият, бу эса иқтисодий натижадан устун бўлиб, шахснинг руҳий соғлиғидан далолат беради.

Ўз имкониятини рўёбга чиқаришга, комилликка, ижодга, эркинликка, ўз ички дунёсини тушунишга интилиш ҳурматга сазовордир.

Инсон бутун умр бўйи ўз устида ишлайди, ўзлигини такомил этади ва яхши бажарилган иш унга олий кайфият бағишлайди. Агар раҳбар ўз жамоасини жипслаштиришга эришса, истеъдодли шахс ишни муваффақиятли тугатса, улар гуллаган атиргул кўргандек, мусиқа эшитгандек ёки аёлни ўпгандек хуш кайфиятда бўлади.

Агарда одамни яхши билмоқчи бўлсангиз унга ҳокимликни беринг. Ҳокимлик одам ўзгаришига жуда қаттиқ таъсир қилади. Тасодиф эмаски, ўзини кўрсатиш, ҳокимлик А.Маслоу пирамидасида инсоннинг устивор талаблари сифатида энг юқорида жойлашган. Ф.М.Достоевский шундай ёзган эди: «... энг пасткашни ҳам поездга чипта сотувчи қилиб қўйсангиз, у шу заҳоти чипта олувчига Юпитер бўлиб қарайди». «Қани мен сенга ҳокимликни кўрсатиб қўяй», деб иш тутади. Бу уларга қувонч бағишлайди. Альберт Камю бечора, яккаланиб қолган персонажни яратади. Бу персонажга фақат унинг кучуги тобедир. У итга ҳукмдор ва бундан лаззатланади. Кутилмаганда ит қочиб кетади. Эгаси учун бу фожеа. Бутун олам коронғилашиб кетади ва ҳақиқий, даҳшатли ёлғизлик ҳукмронлик сура бошлайди.

Балки, барча одамлар ўзини кўрсатишга интиладилар, ҳукмронликни орзу қиладилар. Бутун умр бўйи игна билан қудуқ қазишга илм билан шуғулланган олим ҳам, Римни ёқиб юборишга буйруқ берган Нерон ҳам, Францияни қашшоқликка олиб келган Наполеон ҳам бундан истисно эмаслар.

11.3. Раҳбарнинг ҳуқуқи ва масъулияти

Ҳар бир раҳбар, ҳар бир ходим, республикадаги ҳар бир илғор фикрли кишн ислоҳатларни ўйлаб яшамоги лозим.
Ислом Каримов

Яна бир бор ҳокимликнинг мураккаб бўлган ўзига хос хусусияти, яъни ўз обрўи, ҳуқуқи ёки ҳукмронлиги ёрдамида одамларга ўз таъсирини ўтказиш, хоҳишини амалга ошириш ва имконияти ҳақида тўхталиб ўтамиз.

Ҳокимлик талай раҳбарлар фаолиятида жуда долзарб муаммо бўлиб келмоқда. Чунки юқори лавозимда ишловчи раҳбарлар энг асосий мақсад – ҳокимликка эришиш деб, унинг қўлланиши, ижтимоий самараси ҳақида кам ўйлайдилар. Улар ҳар қандай ҳокимликнинг энг асосий томони масъулият экани эсдан чиқаришади.

Бошқарув, ҳокимлик муаммолари антик даврлардан бошлаб одамларни қизиқтириб келган. Ушбу ҳақда буюк юнон олими Полибий (эрамиздан олдинги 210-122 йиллар) ўзининг "Умумий тарих» асарида фикр юритиб, монархия, демократия, олигархия ва охлократия тушунчаларига биринчи бўлиб таъриф берди. Хитой мутафаккири Сума Цянь (эрамиздан олдинги 195-86 йиллар) инсонларга яхшилик ва ёмонлик келтирувчи ҳокимият хақида бош қотирган.

Буюк аждодимиз Амир Темур (1336-1405) мамлакатларни идора қилиш, муҳолифларни кўнглини топиб дўстга айлантириш, дўст-душман орасида муомала, муросаю-мадора қилиш хусусида ўз тузукларида батафсил тўхталади.

Флоренциялик буюк Никколо Макиавелли (1469-1527) давлатни бошқарув услублари, ҳокимнинг ўзига хос аҳлоқи ҳақида ёзган эди.

Томас Гоббс (1588-1679) ишқилоб содир бўлаётган Англияда ҳокимият учун кураш туфайли Францияга эмиграция қилишга мажбур бўлди ва одам ҳаракатининг асосий мақсади ва сабабияти ҳокимиятга интилиш деган хулосага келади.

Унинг юртдоши Жеймс Стюарт 1767 йилда ушбу фикрни янада чуқурроқ асослаб берди. Турли мамлакатларнинг йирик олимлари бошқарувнинг энг қулай шаклини топиш мақсадида ҳокимият муаммосини ўрганганлар. Жаҳон тарихи фактларига суяниб, жамият бошқарувнинг баъзи қонуният ва тамойилларини аниқлашга таваккал қилиш, ижтимоий ҳаётда содир бўлаётган асосий ўзгаришлар билан давлатни бошқарув шаклларининг алмашиниши ўртасида алоқа борлигини ўрганиши мумкин. Турли вақтда ва турли халқларда давлат бошқарувининг ниҳоятда кўп шакллари бўлганига қарамасдан, улар орасида учта энг йиригини ажратиб кўрсатса бўлади: монархия (подшо, амир, шоҳ, қирол, доҳий, давлат боши, бош котиб), аристократик бошқарув (сенат, девон, лордлар палатаси) ва демократик бошқарув (Олий мажлис, парламент, конгресс ва бошқ.).

Ишонч билан таъкидлаш керакки, агар олий ҳокимият (ҳар қандай шаклда) кучли бўлса давлат ҳам кучли бўлади. Халқнинг турмуш тарзи кўтарилади, унинг ҳаёт фаровонлиги ошади. Лекин тарихда ҳеч бир бошқарув шаклларида халқ ҳақиқатан ҳам бахтли яшаган чоғи бўлмаган.

Авторитар, монархия бошқарув шаклида ҳукмронлик кучаяди. Бундай ҳукмронлик шахсий майманлик, ўзбошимчалик, ворисликка асосланади. «Давлат – бу Мен, ким билан гаплашсам ўша машҳур», тамойили устун туради.

Тахт кўпларни ўзига ром этади, тортади. Шу туфайли жаҳон тарихида тахт атрофида жуда кўп миш-мишлар тарқалиб, талай тахт соҳиблари ўлдирилган. Аристократик бошқарув, яъни яхши, муносиб ҳукмронлик тарихда жуда кам бўлган.

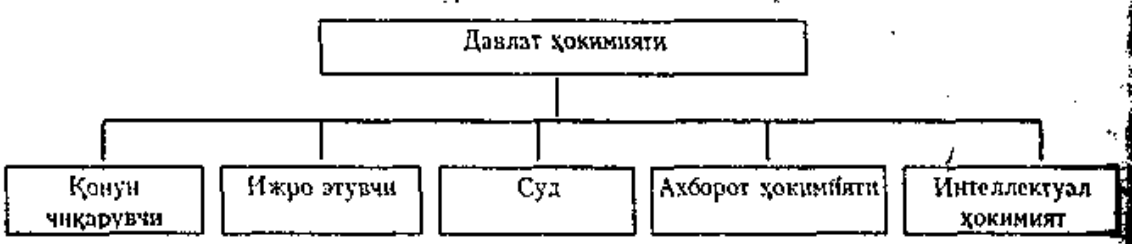
Ҳар бир ҳукмронинг энг «яхшиси» ўзбекман деб, давлатга бош бўлади. Кейин эса бу «яхши киши» якка ҳукмдорга айланади. Ана шундай ҳодиса Наполеон билан содир бўлган. Олдин у Биринчи консул, кейин эса Император бўлди. Аристократик бошқарув доимо ҳокимиятнинг олигархик шаклига ўтади. Бунда ҳокимият тепасига шахслар гуруҳи йиғилиб, ўзининг шахсий манфаатларига интиладилар.

Демократия – давлат ҳокимиятининг шакли бўлиб, унга аксарият мамлакатлар халқлари азалдан интилиб келганлар. Демократия тўсатдан ҳаракат қилувчи оломон томонидан қўллаб-қувватланаётган охлократияга айланиб қолиш эҳтимолидан ҳоли эмас.

Давлат бошқарув шаклларининг алмашинишни қонуният тусига кирмоқда: монархия – золимлик – портлаш – аристократия – олигархия – портлаш – демократия – охлократия – портлаш ва яна бир бор миллат қутқарувчиси, Доҳий – подшо.

Қизиқарли ҳодиса: маданият, фан, санъат гуркираб ривожланиши ўтиш даврига, портлашга тайёргарлик кўриш вақтига тўғри келади (Миср, қадимги Юнонистон, Рим, Сомонийлар давлати, ренесанс, Франция тарихидаги ўтиш даври, XIX аср охири ва XX аср бошида Россиядаги аҳвол). Бунга АҚШдаги ва бошқа ривожланган мамлакатлардаги мустаҳкам демократик тизимларни қарши қўйиш мумкин.

Ҳокимиятнинг олий шакли (ҳуқуқий демократик жамиятда) давлат бўлиб, у бешта мустақил ҳокимиятдан иборат: қонун чиқарувчи, ижро этувчи, суд, ахборот ва интеллектуал ҳокимиятлардир (22-расм).



22-расм. Ҳокимият турлари.

Баъзида илмий адабиётларда давлат бошқаруви услубларининг турли ботиний томонларини таъкидлаш учун оқ, рангсиз, кўк ва қора ҳокимият ҳақида гапирилади. Шуни эсда тутиш керакки, хусусий мулкчилик тамойилига асосланган жамиятда ҳокимият манбаи шу мулкдорлик институти негизида ётади.

«Оқ ҳокимият» – қонун, этика, ахлоқ меъёрлари ҳокимлигидир. «Оқ ҳокимият»га хос бўлган ушбу хусусиятларнинг бир-бири билан туташ келиш эҳтимоли кам бўлса ҳам тарихда жамият учун фаровон бўлган бундай давлат бошқаруви шакллари талайгина бўлган.

Такомиллашмаган бўлса ҳам бу ҳокимиятнинг ўзига хос кўринишлари қадимги юнонистонда, Европанинг баъзи феодал «эркин» шаҳарларида кузатилган «Оқ ҳокимият» демократия, ишбилармонликдаги эркинлик, очиқ бозор ва давлат бошқарувининг ривожланган маданияти туфайли халқ фаравонлиги ва тараққиётини таъминлайди. Швецария, Франция, Германия, АҚШ, Италия мамлакатлари ана шу йўлдан ривожланиш

ҳаракат қилмоқда. Ўзбекистон ҳам шу йўл бўйича ривожланиш сари бормоқда.

Макс Вебер мустаҳкам қонун, анъана, тафаккур, раҳбар билимдонлиги, ишончлигига асосланган ҳокимиятни анъанавий ва қонуний деб ҳисоблайди.

Тарихда деярли барча давлатлар «рангсиз ҳокимият» даврини бошдан кечирганлар. Бўш, баъзида ҳатто кучли раҳбар бўлса ҳам, амалдаги ҳокимият шуҳратпарас вазир, кардинал, махфий полиция бошлиғи ёки мамлакат қуролли кучлари қўмондони қўлларида бўлган.

Хотирада Людовик XIII даврида деярли 20 йил мобайнида Францияга амалда ҳокимлик қилган кардинал Ришелье, буюк Наполеон даврида Франция изқуварлар бошлиғи Жозеф Фуше, нацизм даврида катта кучга эга бўлган Борман, шўро арбоблари Л.П.Берия, М.А.Суслонлар гавдаланади. Жаҳон иқтисодиётини ҳукумат эмас балки «Дебирс» корпорацияси, молия магнати Ж.Сорос кабилар бошқариб келмоқда. Бундай ҳокимият фитна, портлаш ва бошқа салбий тусдаги воқеалардан ҳоли эмас.

«Кўк» ҳокимиятга диний-сиёсий бошқарув устиворлиги хос. Тарихда Ўрта аср Европаси, ҳозирда эса маълум даражада Эрон ўзлари танлаган йўлини яккалигига халқни ишонтириб, бир гоя атрофида жипслаштиришга ҳаракат қилмоқда. Россия охирги вақтда «қора» ҳокимият – мафия тузилмалари билан дуч келмоқда.

Агарда утмишда инсоният шу ҳокимиятлар тажрибасига эга бўлган бўлса, ҳозирда эса ахборот ва интеллектуал ҳокимиятларнинг шаклланиш ва тараққий этиш муаммолари алоҳида аҳамият касб этмоқда. Ривожланган мамлакатлар интеграл коммуникация тармоғи («интернет» коммуникация тармоғи), ахборот банки, йўлдошли телевидениеси («CNN International» ва бошқ.) ёрдамида бутун жаҳон ахборот ҳокимияти тузилди.

Ушбу ҳокимиятнинг ўзига хос томонлари оммавий ахборотнинг эркинлиги ва масъулияти, ошкоралик ва ҳаммабопликдан иборатдир.

Инсоният тарихида интеллектуал ҳокимиятни (дин ходимлари, черков, масонлик, аристократия, элитар жамият ва клублар) қуриш гоялари доимо устивор шаклга эга бўлиб келган, аммо маънавий қадриятлар яратувчилари ўзларининг ҳокимиятларини доимо ҳарбий кучлар вакилларига, моддий бойлик яратувчиларга бериб келган.

Бироқ интеллектуал кучнинг буюклиги яққол кўриниб туради, чунки у давлат ҳокимият тузилмасига юқори малакали мутахассислар тайёрлаб беради. Ривожланган мамлакатларда охирги ўн йил ичида капитал ҳокимиятидан юқори малакали бошқарувчилар ҳокимиятга ўтишмоқда, чунки билим ва тажриба ҳар қандай бойликлардан ҳам устун туради.

Давлат миқёсида истеъдод, бошқарув санъати ҳал қилувчи ролни бажаради. Агар шу истеъдод бўлмай, давлатни тайини йўқ одам бошқарсачи? Унда давлат таназзул йўлидан боради.

Бизнинг диққат марказимизда раҳбар, халқ етакчиси ва унинг мухолифлари, жамият ва жамоани бошқарадиган тизим турибди. Раҳбар фаолиятининг вазифаси шахс ва гуруҳ ишларини йўналтириб, қўл остида

ишловчи ходимларни самарали бошқарувдан, уларга таъсир ўтказишда иборат.

Муҳими шуки, бошқарувнинг ҳар бир иштирокчиси ўз функциялари ва ҳаракат чегараларини билиши керак. Бу ҳақда Конфуций шундай деб ёзган эди: «Яхши бошқарув сири: раҳбар раҳбар бўлиши керак, ходим ходим бўлиши керак, ота ота бўлиши керак, ўғил ўғил бўлиши керак». Ўз функциясини бажариш учун раҳбар қўлида ҳокимият бор. Ҳокимиятсиз тартиб, интизом бўлмайди. Агар раҳбар ижро этувчи учун муҳим бўлган ишни назорат қилса, ўшанда ҳокимият ўз кучига эга бўлади. А.Маслоу пирамидасини эсланг: – мажбурлаш, тақдирлаш, хабардор бўлиш, ўрнак бўлиш ва анъана ҳокимиятнинг услублари бўлиб хизмат қилади.

Қўрқитиш, мажбурлаш асосида қурилган ҳокимият жуда яхши самара беради, лекин у ижро этувчида салбий муносабат уйғотиб, охир оқибат кўнгилсиз воқеага олиб келиши мумкин. Унга мисол сифатида инсон тарихида содир бўлган қўзғолон, инқилобларни келтириш мумкин. Бироқ Макиавели қўрқитиш меҳрибонликдан кучлироқ деб, таъкидлаган эди. Меҳрибонлик ташаккурлик билан боғлиқ, баъзида уни эътиборга олмаса ҳам бўлади. Қўрқинч эса жазолаш хавфи билан боғликдир, бу ҳол билан ҳисоб-китоб қилмаса бўлмайди.

Тақдирлаш ёрдамида ишда ҳукмронлик қилиш кўпроқ самара беради. Шу билан бирга тақдирлашни қайси шаклн ижро этувчига маъқул эканлигини аниқлаш доим осон кечмайди. Тажрибали раҳбар аксарият ҳолларда кўп нарсадан хабардор бўлиб, қўл остида ишловчилар учун ўрнак бўлади. Ўрнакка асосланган ҳокимият мустаҳкам бўлиб, ижрочи раҳбарни ҳурмат қилади, унинг қобилиятига ишонади.

Анъанавий, яъни қонуний ҳокимият цивилизация, маданий қадриятлар ёрдамида таъсир этиб, ҳукмронлик қилишнинг энг кенг тарқалган тури. Афсуски, сотқинлик туфайли ҳокимиятни сақлаб қолиш учун уринишларга тарих жуда бой.

Харизма, яъни йўлбошчининг шахсий хусусият ва қобилиятига асосланган ҳокимият моҳиятига муфассалроқ тўхташ керак.

Харизма шахсга Оллоҳдан берилган ўзига хос хусусият бўлиб, шахсни бошқалар қаторидан ажратиб туради.

Ҳокимиятнинг харизматик тури немис ҳуқуқ тарихи мутахассиси Риҳард Зом томонидан тадқиқ қилинган. Харизматик ҳокимиятга буюк динлар бунёдкорлари Муҳаммад алайхиссалом, Исо пайғамбар, Будда, пайғамбарлар эга эдилар. Бундай шахслар фаолияти одам фаровонлигига қаратилган бўлса катта бахтдир. Лекин тарихда кўп ҳолларда фикрлаш қобилиятини йўқотган жамият найрангбоз сиёсатчи орқасидан қулларча эргашиб, уруш, азоб, инқирозга учраган. Одамлар доим ўзларига ёққан киши тарафдори бўлади. Шунинг учун раҳбар қўл остидаги ходимлар кўнглини олишга ҳаракат қилиши керакдир. Ўзига ром қилиш, ҳурмат уйғотиш бошқарув сиёсатининг асосий мақсадларидан биридир.

Аттракция (ўзига ром қилиш) ҳодисаси ҳозиргача атрофлича тадқиқ этилмаган, у ишқий қизиқишга ўхшаб кетади. Бу ҳодиса кўп учрайди ва уни шахслараро муносабатларда ҳисобга олмаслик хато бўлар эди

Ҳокимиятнинг яна бир томони – масъулиятлилик. Масъулиятлилик ҳокимиятнинг мажбурий, табиий оқибатидир. Масъулиятсиз ҳокимият – зўравонлик ва диктатуранинг бир кўринишидир. Жаҳон цивилизацияси тарихи бунга жуда кўп мисол келтира олади.

А.Файолнинг айтишича, «Масъулиятни жасоратлик билан қабул қилиш, англаш бошқаларда ҳурмат туғдиради: бу жасорат барча жойда ҳурмат қилинади. Шунга қарамасдан кишилар масъулиятни қанча ёмон кўрса, ҳокимиятни шунча яхши кўради. Масъулиятдан қўрқиш кўп ишларни тўхтатиб қўяди ва кўп сифатларни йўққа чиқаради. Яхши раҳбар маъсулият жасоратлигини теварак атрофига ёйиши керак.

11.4. Бошқарув усули

Давлат ишларини салтанат қонун-қоидаларига асосланган ҳолда бошқардим.
Амир Темур

Бошқарув санъати раҳбар фаолиятида, яъни раҳбар ўз қўл остида ишлаётган ходимларга таъсирида, уларни тингларида ўзига хос усул сифатида самарали ишлатилади.

Бошқарув усули – юзага келаётган шароитларга нисбатан раҳбар қўллайдиган олий муносабат тизимидир. Ҳар бир ташкилот ўзининг бетакрор хусусиятига эга, ҳар бир раҳбар беқиёс иқтидор, истеъдод соҳибидир. Шунинг учун бошқарув усулларини аниқ тасвирлаш жуда қийин, лекин у ниҳоятда кенг тарқалган.

Одатда қуйидаги бошқарув усулларини фарқлайдилар: авторитар усул (автократик, маъмурий, директив, буйруқбоз услублар каби номлари ҳам мавжуд) – мутлақо иш бажарилишига қаратилган (бир ёқлама хусусиятларга эга), демократик усул (коллегиал, ўртоқлик), либерал усул (нейтрал, анархик, аралашмаслик, шаклий, номига). Яна новатор-аналитик, новатор-интуитив, консерватив-аналитик, консерватив-интуитив усуллар ҳам фарқланади. Кейинги усуллар фақат атамалар қалашмасидан бошқа нарса эмас!

Авторитар усул (лотинча autocratos – ҳукмронлик, таъсир). Раҳбар бошқарувнинг марказлаштириш тарафдори бўлиб, етарлича ҳуқуқга эга, ижрочиларга ўз хоҳишини қатъиян ифода этади. У кўпроқ қуйи қатламларга мурожаат қилиб, улар табиатан ялқов, иш, маъсулиятни сезмайдиган ва шунинг учун уларга нисбатан мажбурлаш, назорат қилиш, қўрқитишни қўллаш керак, деган фикрдан келиб чиқиб, иш тутади (бу ҳақда Д.Макгрегорнинг Х ва У назариясида яхши таъриф берилган).

Раҳбар шахсий тажриба, сезгига асосланиб, ўзи қарор қабул қилади, буйруқ бериб, қўл остидагиларининг фаолиятини белгилайди, уларга ташаббус билан чиқишга йўл бермайди, ўз номига қаратилган ҳар қандай танқидни кечирмайди, ижрочиларга энг кам ахборот етказади: фақат у жамоа аҳволи ва истиқболини яхши тушунади.

Авторитар раҳбарлар хатти-ҳаракати, ҳатто ташқи кўринишида ҳам бир-бирига ўхшаб кетади: қўпол муомалали бўлиш, ҳамиша бирор нарсага ташвишда юриш, «ўзим ҳазил қилмайман ва бошқалар ҳазилига ҳам йўл

қўймайман» деб, иш тутиш улар учун оддий бир ҳолдир. Баъзилар бундай раҳбарлар, албатта, паст бўйли бўлиши ва шароб ичимликларни яхши кўришини таъкидлайдилар.

Шу билан бирга, меҳрибонлик нима эканлигини билмаган авторитар ҳокимият тепасида кучли шахс бўлмаслиги ҳам мумкин. Бошқарувнинг бу усулини кўпинча ўзига ниҳоятда ортиқча баҳо берган бўш ва содда бошлиқлар қўллайди. Лекин бошқарувнинг бу усулини бирдан рад этиш керак эмас: жуда кўп ходимлар "хўжайинни буйруги – бошқаларга қонун бўлиши керак", деган фикрда қатъиян туради. Бошқарувнинг ушбу усули фавқулотда (уруш, ёнғин, табиий офат, фирма инқирози) ўзини оқлайди. Бошқарувдаги қаттиққўллик қарорларнинг тезкор бажарилиши ва назоратини таъминлайди.

Бошқарувнинг ***демократик*** (коллегиал) усули корхонанинг ўз-ўзини бошқарув вазифаларини ечишга одамларни жалб қилади, юзага келган масалаларни раҳбарият билан бирга тезкор ечишга ёрдам беради. (Д.Макгрегорнинг X ва Y назарияси)

Раҳбар бошқарув ваколатларини онгли равишда марказлаштирмайди, қарор қабул қилишда қўл остидаги ходимлар билан маслаҳатлашади, уларга бор ахборотни етказади, инсон талабини инобатга олади, ўз фикрини куч билан ўтказишга уринмайди. Бошқарувнинг бундай усулида коммуникация каналлари ҳаракатда бўлади, ташаббус доимо рағбатлантирилади, бу эса ўз навбатида бир-бирини тушуниш, икки томонлама фикр алмашинишга шароит яратади.

Ходимлар ўз раҳбарининг талабини бажара туриб, хизматига яраша рағбатланади, ўзлари қабул қилган қарорларини бажаришга қизиқиш билан қарайди. Бошқарувнинг демократик усулини қўллашда раҳбарнинг асосий функцияси ишни хирасизлик билан мувофиқлаштириш. Интизом раҳбардан қўрқиш эмас, балки ходимларнинг онгига асосланади.

Бундай жамоада можаролар кам бўлади. Ҳамфикрлик, раҳбарнинг обрўи плюрализм асосида қарор қабул қилиш учун қулай шароит яратади. Лекин бошқарувнинг коллегиал тури бошқарув қарорини қабул қилиш учун кўп вақт олади, назорат қилиш бўшашади ва баъзида масъулиятсизликка олиб келиши мумкин. Шу маънода бир кинояли гап бор: олти кишидан иборат бўлган комиссияда иккитаси иш билан машғул бўлади, учтаси уларнинг ишларини маъқуллаб туради, биттаси эса бу ҳақда ўз хулосасини чиқариш билан банд бўлади.

Катта ишонч ва умид билан кўз тикилган демократик жамият тўлалигича ўзини оқлай олмади. «Инсоният ўз тарихида кўрган бошқарувларнинг энг ёмон шакли бу демократик бошқарув» деб, ёзган эди У.Черчил.

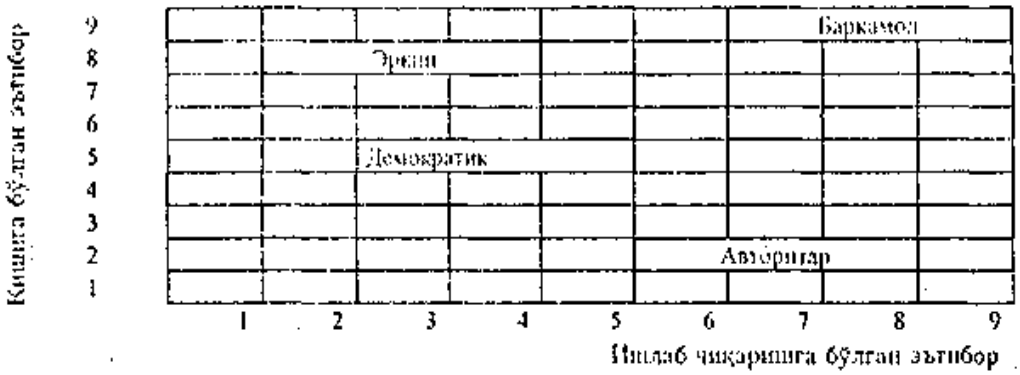
Бошқарувнинг либерал усулида бошқарув ишларида раҳбар кам иштирок этади. Ишлаб чиқаришга оид қарор қабул қилишда (табиийки раҳбар билан келишилган ҳолда) жамоа тўлиқ эркинликка эга бўлади. Бу бошқарув усули жамоа ижодий ёки индивидуал иш бажараётганда, ишни юқори малакали ва обрўйли мутахассислар амалга ошираётганда юзага келади.

Либерал бошқарувнинг тарафдорлари «Агар одамлар: «биз бошқарилмиз» деб ўйласалар, уларни бошқарув осон бўлади», деган фикр билдиришади. Бошқарувнинг бу усули юқори онгга, умумий ишга бўлган фидойиликка, ижодий ташаббусга асосланади. Бундай жамоани бошқарув аслида енгил ишлардан эмас.

Жамоа ишига ҳам аралашиш тактикаси раҳбардан бой билим, бошқарув маҳоратини талаб қилади. Раҳбар барча нарсадан хабардор бўлиб, ҳеч нарсани диққат эътибордан четда қолдирмаслиги керак. Либерал раҳбар ўз ваколатини бошқаларга йўллаш қоидаларини яхши билиб, ундан самарали фойдаланиши, норасмий лидерлар билан яқин алоқа боғлаши, одоб билан вазифа қўйиши, ни йўналишини белгилаши, умумий мақсадга эришиш учун ходимлар ҳаракатларини мувофиқлаштирмоғи керак.

Истеъдодли шахслардан ташкил топган жамоада ишлаш эҳтимоли бор жойларда либерал бошқарув усули учун катта синов бўлади. Бундай ҳолда жамоа бир-бирига қарши гуруҳларга ажралиб кетиши мумкин ва либерал бошқаруви ўз вазифасини бажара олмайди. Ҳозирги вақтда ишлаб чиқариш корхоналарининг аксарияти ўз-ўзини бошқарувнинг бу шаклига ўтишга тайёр эмас. Бугунги кунда либераллик ғояси умуман нотўғри талқин қилиниб, машҳур "laissez faire laissez pazzer" ("барча хоҳлаган ишини қилсин") деган ғоядан узоқлашиб кетгандир.

"Менежмент панжараси» деб ном олган бошқарув усуллари машҳур бўлиб, усулларининг моҳиятини унинг график талқини (23-расм) очиб беради.



23-расм. Менежмент панжараси асосидаги бошқарув усуллари.

Америка олимлари Р.Блейк ва Д.Моутон томонларидан таклиф қилинган "Менежмент панжараси" ўзига хос "координаталар тизими" асосида биз кўриб чиққан барча бошқарув усулларини акс эттириб, 9-9 координаталари бўлган усул энг самарали эканлигини таъкидлайди. Бунда ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ва жамоа талаблари тўла ҳисобга олинади.

Юқорида тилга олинган бошқарув усулларини солиштириб, бошқарувнинг демократик усули афзаллигини эътиборга олишимиз керак. Йирик немис социологи Д.Сцелл шундай ёзади: «Умумий сиёсатда бугунги кунда авторитаризмга ўтилганда демократия ҳеч қандай қадриятга эга бўлмай қолди». Бугунги кунда жамият қатламланиши яна қайтиб келиб «бой бўлиш ижобий хусусиятга айланди». Албатта, бу фикр мулоҳазалидир.

Ҳеч бир бошқарув усули барча ишлаб чиқариш учун универсал бўла олмайди.

Аралаш, гибрид бошқарув усуллар тез учрайди. Баъзида авторитар раҳбар ташқи кўринишидан демократик ҳаракат қилади: у муомалали, ҳамкасблар фикрини эшитишга тайёрлигини кўрсатади, лекин унинг қарори олдиндан тайёр бўлиб, ҳеч кимнинг маслаҳатига муҳтож эмас. Фавқулодда юз берган шароитда "юмшоқ ва меҳрибон" раҳбар ўз иродасини кўрсатади ва ўшанда ташкилотнинг бошқарув усули авторитар бўлади. Агар жамоа юқори малакали мутахассислардан иборат бўлса, унда авторитар бошқарув усулига ўрин қолмайди.

Бошқарув усули теварак-атроф муҳитининг ўзгаришига боғлиқдир: шароит ўзгарганда авторитар раҳбар қулай стратегияни танлашга кучи етмаслиги мумкин ва шунда у қарорларини ишлаб чиқиш учун жамоанинг барча ижодий кучларини жалб қилиши лозим. Ечилаётган масала қанча мураккаб бўлса, бошқарувнинг коллегиал усули шунча асосли бўла олади. Ички муҳит тинч, ташқи шароит барқарор бўлса, авторитар бошқарув ўзини оқлайди. Бу ҳол 24-расмда яхши кўрсатилган.



24-расм. Бошқарув усулининг масала мураккаблигига боғлиқлиги.

Бошқарув усули ва ходимлар малакаси ечиладиган бошқарув масаланинг тезлиги каби тескари тобелилик билан ўзаро боғланади: ходимларнинг малакаси қанча паст бўлса, масалалар ечими учун қанча кам вақт талаб қилинса, раҳбар кўрсатмалари шунча аниқ ва қатъияи бўлиши керак.

Юқори малакали ходимлар масалани эркин ҳал қилишни устун қўядилар, чунки бундай ҳолда фаолият майдони кенгаяди, ҳукмронлик, ўзини кўрсатиш, муваффақият каби инсоннинг энг олий талаблари қондирилади.

Қулоқ солишга ўрганиб қолган, ўзлигини кўрсата олмаган ходимлар яхши рағбатлантириш, тинч ва барқарор иш шароитида аниқ, тушунарли ишни ва қаттиққўлликни маъқул кўрадилар.

Хушмуомала, келишувли бўлиш, бошқарувни чуқур тушуниш юқори санъатдир. Ҳукмдор, қаттиққўл одам меҳрибон, хушмуомалали раҳбар ролини бажариши қийин, итваччани шерга ўхшатиб жунини қирқиш мумкин, лекин уни ҳайвонлар шоҳига бутунлай айлантириш мумкин эмас.

Ҳар бир раҳбар ўзига хос бўлиб, ҳаётий ва ишлаб чиқариш тажрибаси, тамойили, ғояларига эга. Унга у ёки бу бошқарув усулини тавсия этиш хато бўлар эди.

11.5. Ишбилармонлик муносабатлари этикаси

Эгри иш қилиб, сой билан юргунча,
Тўғри иш қилиб, қир билан юр.
Ўзбек халқ мақоли

Этика (юнонча ethos – ахлоқ, урф-одат) энг қадимий фалсафий назариялардан биридир. Унинг тадқиқот объекти бўлиб жамият олдида турган ахлоқ, виждон муаммолари хизмат қилади. Этика инсоният олдида турган ҳаётнинг мазмуни нимада, меҳрибонлик нима-ю, золимлик нима, ҳақиқат нима-ю, ёлғон нима каби муҳим масалаларни очади.

Буюк Кант ҳам «дунёда икки ажойиб нарса мавжуд-бош устимиздаги юлдузли осмон билан ичимиздаги ахлоқий қонун» – деб бежиз айтмаган.

Этиканинг асосчиси бўлиб қадимги юнон файласуфи Арасту ҳисобланади. У эрамиздан олдинги IV асрда ахлоқ, яхшилик ва ёмонлик, поклик ва ҳаром хақида фундаментал рисолалар ёзган эди («Никомах этикаси», «Катта этика», «Эвдем этикаси»).

Амалий, меъёрий этика қоидалари ижтимоий фаолият жараёнида шаклланганлиги туфайли ҳозирги бизнес олами ва ишбилармонлигида этика ҳақида ўйлаш тусга кирмаган. У ҳақда гап кетса ҳам ниҳоятда кам гапирилади.

Этиканинг фалсафий йўналишлари анча мураккабдир. Бир неча асрлардан бери фалсафа мактабларининг энг зукко вакиллари ахлоқий ғояларнинг манба ва асослари ҳақида баҳс юритиб келмоқда.

Ахлоқ қоидаларининг юзага келиши Оллоҳдан, коинотдан (теология этикаси, натурализм), ёки мутлоқ ғоядан (Кант, Гегель) деб, талқин этилган таълимотлар мавжуддир. Этика, бахтга эришиш муаммолари антик скептицизм асосчилари Пиррон ва унинг шогирдлари томонидан ҳар томонлама кўриб чиқилган. Скептицизм инсон атрофидаги нарсаларни билиш мумкин эмас деб, у хақда ўйламасликни тавсия этган. Ўшанда руҳий тинчлик, барқарорликка эришилади, бу эса бахтдир (бундай ғоя буддизм таълимотига ҳам хосдир). Ҳозирги замон фалсафасида этика релятивизми виждонлик нисбий, шартли хусусиятга эга, деб ўқтирилади. Бундай қарашлар экзистенциализм ва прагматизмга ҳам хосдир.

Виждон тамойиллари тарихан ўзгарувчан тушунча бўлиб, ҳар бир халқ ўз ахлоқини энг тўғри дейишга ҳақли бўлган. Ахлоқ жамиятдаги ўзгаришларга монанд ўзгариб, дин, фан таъсири остида бўлган, ўзининг тараққиёт ва турғун пайтларини бошидан кечирган. Масалан, охирги 200 йил давомида ахлоқий меъёрларнинг шаклланишини давлат дини таъсири нуқтаи назаридан кўриб чиқиш ҳаракатлари ҳам йўқ эмас.

1775 йилдан 1875 йилгача жаҳонда энг кучли давлат Буюк Британия бўлиб, христиан этикаси кенг ривожланди. 1875 йилдан 1975 йилгача АКШдаги протестантлар этикаси устивор бўлиб келди ва 1975 йилдан Осиё Тинч океани ҳудуди даври келиб, конфуций этикасининг тараққиёт даври, деб кўрсатилмоқда. Бугунги кунда мусулмон этикаси жаҳоннинг барча барча мамлакатларида қўлланилиб, аксариятларида устивор аҳамиятга эга бўлган. Ахлоқ тараққиёти баркамол инсон тарбиялаш

мақсадига қаратилган. Шу билан бирга олий инсонпарварлик ғояларда ҳам ўзгаришлар юзага келиб, улар ҳозирги тараққиёт учун ҳам хосдир.

Ҳуқуқ, ижтимоий бошқарув ва этика ўрталаридаги муносабатлар мураккаб кечади. Азалдан ҳуқуқ, қонун ва этика бир-бирига ўхшаш бўлиб, жамиятни тартибга солиш функцияларини бажариб келган. Шу билан бирга қонун ҳамиша ҳам этика талабларига жавоб бермайди, қонун барча ҳаёт шароитлари учун мос келавермайди.

Этика маъмурий ҳуқуқнинг қаттиқ талабларига қараганда анча эгилувчан бўлиб, шахсга нораемий таъсир қилиш бой услубларига эгадир. Илмий-техника тараққиётининг ҳавфли оқибатлари, теварак-атроф муҳитдаги салбий ўзгаришлар қатор олимларни инсон муомаласининг ахлоқий муаммолари ва олим, мухандисларнинг жамият олдидаги масъулиятини ошириш масалаларига эътибор беришга ундамоқда.

Бежиз эмаски, "Сизни фандаги қайси муаммолар ташвишга солмоқда?" – деган саволга академик В.И.Вернадский ва В.А.Энгельгардт ахлоқ муаммолари ташвишга солаётганлиги деб, деярли ўхшаш жавоб қайтарган.

Биз этикага энг олдий томондан – бошқарув нуқтаи назаридан ёндашамиз. Бундай ёндашиш одамларнинг турли шароитда ҳар хил ҳаракат қилишига асосланган дир.

Ишбилармонлар ҳаракат тамойилларига мос тушадиган этиканинг ахлоқий қадриятларини алохида кўрсатиш муҳимдир. Бу қадриятлар – ҳалоллик, виждонлик, ўз-ўзига танқидий қараш, сабр-тоқатлик, яхши ниятлилик, эҳтиёткорлик, одоблилик, хушмуомалалик, бир сўзлилик, ширин сўзлилик кишини инсон даражасига кўтаради.

Иш муносабати этикасида кўп мулоҳазали ва қарама-қарши муаммолар мавжуд. Масалан, этиканинг энг асосий талабларидан бири – давлат манфаатларини шахсий манфаатлардан устун қўйиш (жамоа этикаси). Шу билан бирга фуқаро этикаси инсон ҳуқуқини ҳимоя қилиш, жамиятнинг ҳар бир аъзосининг ҳуқуқини оёқ ости қилмаслик, бировга имтиёз бериб, бошқалар ҳуқуқини чеклашга йўл қўймасликдир. Ёки қонун эскириб, жамият талабларига жавоб бермаган ҳолда ҳам этика қоидаларига қатъиян бўйсиниш лозим.

Жамиятда тарихан меҳнат касбкорлик бўйича бўлиниши касбкорлик ахлоқини юзага келишига асос бўлган. Гиппократ қасамёдни (қани эди врачлар буни доимо эсда тутса), ҳарбий қасамёдни эслаш кифоядир. Буларнинг ҳаммаси табақа-корпоратив ахлоқий тамойилларни акс эттиради.

Баъзи касбий фаолият турларига катта эътибор берилади, чунки бу соҳа мутахассислари одамлар билан иш олиб боришлари туфайли маъсулиятлари ошиб кетади. Булар қаторига соғлиқни сақлаш соҳасидаги мутахассислар, маориф, ички ишлар, оммавий ахборот тизим ходимлари, барча раҳбарлар киради. Бу касб эгаларига олий ахлоқ талаблари қўйилади.

Ушбу ишчилар томонидан иш этика тамойиллари бузилганда бутун касбий гуруҳ мақоми ва обрўига путур етказилади. Баъзида автомобиль назорати хизматчиси, милиция ходимлари ўз хизматлари эвазига пул ва

совғалар олишади. Тергов ва суд идора ходимлари томонидан касбий этика меъёрлари бузилганда жамиятга сезиларли зарба берилади, чунки ҳуқуқ вакилларидан пулга сотилмаслик, қонун талабларига риоя қилиш, хизмат, иш лавозимидан қатъий назар қонун олдида тенг бўлишни талаб қилишади.

Врач, журналист, олимларнинг ишларидан фарқли бўлган бошқа касбкорларга ўзгача аҳлоқий талаб қўйилади. Раҳбар, муҳандис, мутахассис-ташкилотчи ишлаб чиқариш соҳасида марказий шахс ҳисобланади. Бу эса уларнинг, обрўини ошириш, меҳнатини қадрлаш билан бирга жамият олдидаги масъулиятни сезишга ундайди.

Жамоа, шахсга таъсир кўрсата оладиган, бошқарув санъати усулларини муваффақиятли қўллаган раҳбар ўз мақсадига эришиш, бошқаларни ўз иродасига бўйсундиришга қодирдир.

Ҳозирги жамият учун ҳаракатнинг аҳлоқий томони, инсон фаолиятининг виждон масалалари жуда муҳим ва долзарб бўлиб, бу муаммоларга батафсил тўхталб ўтиш лозим.

Буюк ва олий мақсадга эришиш учун шубҳали услублар маъқул келадими? Бошқалар тақдири учун ўз бўйнига олган масъулият меъёрлари нима билан белгиланади? Интилган мақсадга эришиш учун энг қулай восита нимадан иборат? Бу масалалар асрлар давомида инсонлар ақл-заковатини чўлғаб келмоқда. Буюк мутафаккирлар томонидан бу муаммолар ҳар томонлама ўрганиб чиқилгандир.

Ёмон аҳволга тушган одамга ёрдам бериш жамиятнинг ҳар бир аъзосининг бурчидир. Биз бошқага ёрдам бериб, ишимиздан мағрурлансак арзийди, лекин эҳтиёткорлик билан ўзингизнинг ички дунёнгизга бир назар ташлаб – бу ёрдамда қанча беғаразлик, меҳрибонлик ва қанчалик иззатталаблик бор? – деган савол бериб кўрингчи!

Дўст нафақат қийин пайтда, балки қувончли дамларда ҳам керак. Ҳамма ҳам бошқаларнинг муваффақиятини қувонч билан қабул қила олмайди. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бошқалар қувончига қувониш қизларда 5-6 ёшда, ўғил болаларда эса 7-8 ёшда йўқолади.

Ҳар бир киши ўз ҳаётида қатор аҳлоқий муаммоларни ечишга тўғри келган. Ёлғон ва ҳақиқат, ҳалол ва ҳаром кабилардан бирини танлаш муаммосини инсон доимо ечиб келган.

Аҳлоқий муаммо шахсий ва ижтимоий муаммога узвий боғланган бўлиб, бунга нисбатан ҳар бир раҳбар ўз муносабатини белгилаб ва асослаб бериши лозим. Бундай ҳолатда у ёки бу томон тарафдори бўлиш қийин. Шу сабаб одамлар кўп ҳолатларда бундай муаммоларни ечишдан бош тортиб, масъулиятни ўз зиммасидан олиб ташлайдилар. Иродаси кучсиз ва узоқни кўра олмайдиганлар можаро ўз-ўзидан бартараф бўлишини кутиб, ўз тинчлигини бузмасликни афзал кўради. Бундай бепарволик одам руҳияти ва ўзаро муносабатларга салбий таъсир кўрсатади.

Аҳлоқий можарода қатъий ва кескин бир тарафда бўлиш киши иродасини чиниқтиради, инсонни камоллигидан далолат беради.

Аҳлоқий можарода ижтимоий нохуш воқеа бўлгани билан бирга, шахсни камчилик ва заифликдан фориғ қилади. Аҳлоқ ва одоб муаммо ечимининг тайёр йўл-йўриқлари бўлмайди, лекин юзага келган маънавий

курашдан инсон виждони қийналмасдан, руҳияти енгил бўлиб чиқиши керак.

Жамиятда қабул қилинган аҳлоқий тамойилларга раҳбар риоя қилишининг яна бир амалий томони бор. Раҳбарнинг иши доимо маълум мақсадга эришишга, муваффақият қозонишга қаратилган. Агарда менежер ўз фаолиятида виждонсизлик қилса, шубҳали иш тутса, унда унинг иши ўнгидан келмайди, ҳамкорлар у билан иш олиб боришдан бош тортади.

Ҳақиқий касбкорлик маълум аҳлоқий меъёрларга асосланади, киши ўз касби масъулиятини англайди ва ҳурмат қилишни талаб қилади. Касбкорлик ва аҳлоқий меъёрлар кишида қанча камол топса, иш шунча муваффақиятли кечиб, раҳбарнинг ижодкорлиги намоён бўлади.

Ҳозирги мураккаб ва қарама-қарши шароитда раҳбар ва менежернинг ҳалоллиги ва виждонлилиги катта аҳамиятга эга.

Кўп компания ва фирма раҳбарларига социолог-олимлар томонидан берилган салбий, шу билан бирга ҳолисона баҳони бошқа фикрлар ҳам тасдиқлайди: "Цивилизациялашган бозорни забт қилмоқчи бўлган ишбилармонларнинг фақат 10–15%гина муваффақиятга эришади. Омад фақат иқтисодиёт қонунларини билган одамгагина эмас, балки кишилар билан ишлашга қодир, аҳволни яхши тушунадиган, умуман олганда маданиятли ишбилармонга кулиб боқади".

Ҳақиқатан, фирибгар фирма ва банклар ўз фаолиятини узоққа чўза олмайди, чунки ҳокимият кучли ва инсофли шахслар қўлига ўтиши билан жамиятдаги аҳлоқий муносабатлар ўзгариши шарт.

Ғарбдан келаётган яна бир ҳавф мавжуд. Бу хавф ишбилармонлик аҳлоқини қасддан бузиш тизими ва услублари билан боғлангандир.

Биринчи навбатда бу саноат жосуслик билан боғлиқ, яъни телефон симларига руҳсатсиз уланиб, фирманинг янги, махфий технологияларидан хабардор бўлиш, «қўнғиз» (кичик симсиз овоз узатгич мослама)ларни ўрнатиб, махфий гапларни эшитиб олиш. Махфий эшитиш ва ахборотларни ҳимоя қилиш ускуналар ҳажми ошиб бормоқда. Буюк Британияда махфий эшитиш ва ахборотларни ҳимоя қилиш воситаларининг сотиш ҳажми охирги 10 йил ичида 6 млн. фунт стерлингдан 70 млн. гача етди, ҳар куни 200 га яқин махфий эшитиш мосламалари сотилмоқда. Махфий ахборот йиғиш учун фирма ходимларини пулга сотиб олиш усуллари кенг тарқалган.

Ахборотни ўз мақсадида ишлатиш технологиялари ҳам ҳар томонлама ишлаб чиқилган бўлиб, бу ўзича фирма обрўйини туширишга, туҳматга қолган рақибнинг нархи тушиб кетган акцияларини сотиб олишга имкон яратади.

Бошқа фирма ходимларини ишга чақириб олиш тадбиркор аҳлоқига риоя қилмасликнинг яна бир кўринишидир. Рақобат фирмалар ўртасидаги жанг нуфузли олий ўқув юрт битирувчиларини ишга олиш даврида авжига чиқади. Ана шу каби тадбиркорликдаги аҳлоқий меъёрлар бузилиши бизнинг мамлакатимизга ҳам кириб келмоқда. Бизнес аҳлоқини бузувчи бундай салбий қоидаларини билиш бизнинг раҳбарларимизга нохуш жараёнларнинг олдини олиш чора-тадбирларни қўллаш учун ҳам керак.

Шу нарса қувонарлики, «алдамасанг – сотолмайсан» каби шиор

ўтмишда қолмоқда, чунки цивилизацияланган бозор бундай хатти-ҳаракатни сиқиб чиқармоқда. Ҳалоллик ва виждонийлик келажакда ишлаб чиқариш ва тижоратчилик фаолиятининг асоси бўлиб қолади.

11.6. Ҳозирги замон жамият этикети

Агар меҳмон ҳар нечук қаттиқ сўз айтса, уни қаттиқ сўз деманг, балки ҳурматини сақланг.
Қобуснома

Бошқарув тизимида одамларнинг мулоқатини белгилаб берувчи этикет муҳим ўрин тутмоқда. Оммавий ахборот воситалари ва махсус адабиёт этикет муаммоларига катта эътибор бериб келади. Этикет муаммосига қизиқиш, раҳбарларни чет мамлакатларга тез-тез сафарга бориб келиши билангина эмас, балки амалий манфаатга ҳам боғлиқдир.

Сир эмаски, кўп ҳолларда баъзи бир ишбилармонлар жамиятда ўзларини тута олмаслиги, тарбиясизлиги туфайли ёмон аҳволга тушиб қолади. Ўзларининг тарбиясизлигини миллий урф-одатлар билан изоҳлаш мутлақо асосга эга эмас.

Шарқ оламида этикет қоидалари жуда қадим замонлардан маълум бўлган. 1082-1083 мелодий, 475 ҳижрий йилларда яратилган «Қобусномада» саройи этикети кенг ёритилгандир. Буюк бобомиз Амир Темур ўзининг тузукларида этикет қоидалари ҳақида муҳим ахборот бериб ўтганлар.

Маълумки, Франция қироли Людовик XIV саройида давлат қабули, байрам, балларда хизматкор, меҳмонлар ўзларини қандай тутишлари ҳақидаги қоидалар Европа этикети асосларини ташкил қилган эди.

Шундай тантаналарга таклиф қилинган шахсларга махсус таклифномалар берилиб, унда қабул вақти, утириладиган жойи кўрсатилиб, қандай кийиниш хақида тафсилотлар берилган.

Ўтмишда барча халқларнинг турли ижтимоий гуруҳларига тааллуқли ҳулқ ва аҳлоқ қоидалари мавжуд бўлган. Шу билан бирга ҳозирги замон этикети Шарқ давлатлари ва Франция саройидаги «этикетлар»да тавсия этилган.

Этикетга бўлган муносабат жамиятнинг турли қатламларида турлича бўлган. Этикет қоидасига риоя қилмаганлар этикетга киноя билан қараб, баъзида эса уни бутун инкор қилган.

Ўтмишдаги энциклопедик луғатларда этикет – «дворян-буржуазия жамиятининг юқори қатламдаги хулқ-аҳлоқ қонун қоидалари», деб талқин қилинади. Ҳаммага маълумки, агар киши ифлос кийим кийиб юрса, қўлини ювмасдан овқат еса, қўл билан бошқалар олдида бурунини қоқса, сўкиниб юрса бундай одам учун кўп уйларнинг эшиги ёпиқ бўлади, ўртоқлари ундан юз ўгиради, у элдан чиқиб қолади. Эл орасида элнинг қадрини билиб юриш, қонун-қоидаларига бўйсуниш азалдан маълумдир.

Жамият қатламлари кўп бўлганлиги, унда қабул қилинган тартиб-қоидалар бир-биридан фарқ қилганлиги учун ҳар бир шахс ўз тарбияси, имконияти, маданияти, ақл-фаросатига қараб иш тутиши керак.

Масалан, баъзи бир шахслар фикрига қараганда, рассом албатта бежирим кийиниши, тўқ катак куйлак кийиши, устида свитер бўлиши, дунё ҳақида мавҳум фикрлаши, соқоли бўлиши, ароқни ёқтирмасдан ичиши керак. Актёрлар эса эски чарм куртка ва кепкада бўлиши, ўзларини эркин тутиши, ишқибозлари ресторанга таклиф қилганда рад этмаслиги керак. Бойваччалар, сиёсатчилар ва бошқа касб эгалари ҳам ўзига хос бўлган ёзилмаган қонунларга риоя қиладилар.

Агарда ишбилармон, давлат ишчисининг хулқ-атвори ҳақида жиддий гапирадиган бўлсак, унинг хатти-ҳаракати жамиятда маълум қоидалар билан белгиланган дир. Шубҳасизки, этикет талаблари ҳозирги кунда анча эркинлашган. Лекин шунга қарамасдан тарбия кўрган ва хушмуомалали киши инсонлараро мураккаб муносабатларда тажрибада синалган ҳаракат моделларига риоя қилади.

Ҳозирги кунда АҚШ бизнесменларига тақлид қилиш, уларнинг этикет қоидаларига риоя қилиш одатга айланиб қолмоқда. Кўпларга америкаликларнинг ўзини эркин тутиши, хушмуомалалиги, ҳайрхохлиги, дўстона, қизиқарли гаплари жуда ёқади.

Шу билан бирга америкалик ишбилармон ҳаракатининг асосида мураккаб мазмунли этикет ётади. Тўғри, америкалик креслода ўтириб, оёғини стол устига қўйиши, аёл билан гаплашганда қўлини чўнтагидан чиқармаслиги мумкин. Лекин бундай юзаки эркинлик негизида оила, коллежда олинган билим ва ҳаётий тажриба ётади. Буниг ҳаммаси этикет қоидаларига риоя қилишни талаб этади. Сўзининг устидан чиқиш, ботартиблик, эҳтиётқорлик, кийинишдаги дид, стандарт шароитда аниқ ҳаракат қилиш америка ишбилармонларининг хизмат хулқи усулини белгилаб беради.

Ишбилармонлик этикетида ўзига хос эътиборли томонлари бор. Масалан, инглизларнинг боадаблилиги, японларнинг хушмуомилалиги, француэларнинг назокатлилиги, ўзбекларнинг катталарга бўлган ҳурмати шу жумладандир. Авлоддан авлодга ўтиб келаётган тарбия ҳам катта аҳамиятга эгадир.

Этикетнинг асосий хусусияти – фаросатлилик, асоси – аҳлоқий меъёрлар, мақсади – кишининг жамиятдаги ҳаётини мураккаблаштирмасдан осонлаштириш. Албатта, овқатни қошиқ билан эмас, қўл билан ейиш мумкин, шампан виносини чиройли бокалда эмас, алюминдан ясалган кружкада ичиш мумкин, лекин ўзингиз бир ўйлаб кўринг, чиройли бокалдан ичиш анча ёқимлидир. Ноғирон устидан кулиш, аёлни уриш, қарияларга нисбатан қўпол муомалада бўлиш, муштипар аёлни хафа қилиш виждондан эмас ва бундай салбий ҳодисаларни этикет қоидалари рад этади.

Людовик XIV бекаму-кўст бўлган сарой хизматкорнинг тарбиясини синаш учун унга биринчи бўлиб каретага киришни таклиф этади. Хизматкор таклифни гапсиз бажаради. Қирол бу ҳақда "Ҳақиқатан ҳам одобли киши экан», дейди.

Этикет одамлар ўртасидаги муносабатни мураккаблаштирмасдан, осон кечишига қаратилгандир. Ҳаёт турли кўринишда кечади, лекин у алоҳида олинган, баъзида бир-бирига ўхшаш шароитлардан иборат бўлиб, ана шу

шароитлар учун этикет қатор асрлар давомида киши ҳаракатига тегишли аҳлоқий меъёрларни шакллантирган.

Этикетга бағишланган адабиётларда одам қай вақтда, қайси жойда, нимани, қандай бажариши кераклиги хақида тавсиялар берилган. Шу билан бирга ҳаёт мураккабдир. Унинг баъзи бир ўзига хос томонларини тўлақонли англаб, меъёрларини тавсия этиш жуда қийин масала.

Этикет одамлар орасидаги муносабатларни расмий қилиб, яхшилик ва ёмонлик, адолат ва адолатсизлик муаммоларини ечиш вазифасини одамга юкламайди, деган фикрлар ҳам йўқ эмас. Бироқ этикетни тўла эгаллаш учун энг аввало кишни ўзини такомиллаштириши керак, олижаноб, виждонли бўлиши керак. Лекин бунинг акси бўлиши салбий ҳолатлар ҳам учраб туради. Этикетнинг энг асосий омиллари – тарбия, виждон, ўзига бўлган ҳурматдир. Кимда ана шундай хислатлар бўлмаса, доимо тўғри ечим излайди, хато қилади ва натижада «Барча бундай талабларг ортиқча» деган хулосага келади.

Кўп ҳолларда кишилар ўзларининг хатти-ҳаракати, ташқи кўринишига кўпроқ эътибор бериб, этикетнинг фақат юзаки хусусиятларини ўзлаштиради. Тўғри, яхши тарбиянинг ташқи кўринишн муҳим, бунга барча кишилар ўз фарзандларини ўргатиши шарт, лекин ҳаракатдаги эркинлик, хушмуомалалик, атрофдаги одамларга ҳурматда бўлиш муҳимдир.

Ҳозирги замон этикети бўйича баъзи мутахассисларнинг маслаҳати одамни ажаблантирмоқда. Улар аёл қачон ва қандай кийиниши ҳақида маслаҳат беришади. АҚШ ишбилармон аёлининг кийимига қаттиқ талаблар қўйилган (ишбилармон аёл ишга шимли костюмда келиши мумкин, лекин оддий кофта ва юбкада келиши мумкин эмас, чулкисиз ишга келиши ман этилади). Лекин 40 даража иссиқда аёл чулкида ишга келиши антиқа туюлади.

Эркаклар кийинишига ҳам аниқ тавсиялар берилган. Бунга кўра «кул рангли костюмга қизил галстук, жигар рангли костюмга эса яшил галстук тақиш керак. Ташқи кўкрак чўнтакдаги дастрўмол галстук ва пайпоқ рангидаги матодан бўлиши керак». Бундай маслаҳатлар фойдали бўлиши мумкин, лекин улар этикетга онд адабиётда эмас, балки модалар тўпламида жойлаштирилганда маъқул бўлар эди. Этикет қоидаларида аёл ва эркак қандай кийиниши ҳақида эмас, балки яхши кийиниши ҳақида гапирилади. Қандай кийиниш ҳар бир кишининг шахсий ишидир, улар фақат яхши кийинсалар бас.

Ушбу китоб доирасида замонавий ишбилармоннинг костюмига ҳам эътибор бериш қизиқарлидир. Ҳақиқатан ҳам одатда ишбилармон одам ишга костюм, оқ кўйлак ва қора туфли кияди. Кийимнинг бу тури илгари кийилган вицмундир ўрнига келди. Вицмундир одамнинг ишлайдиган жойи, унинг ижтимоий аҳволи ҳақида далолат берар эди.

50-йилларда ярим ҳарбий костюмни барча раҳбарлар – доҳийлардан тортиб ҳаммом бошқарувчисигача кийиб юришар эди. Фетр ёки велюрдан бўлган шляпа ҳам ўтмишда қолиб кетди.

Оҳирги вақтда турли рангдаги шим билан костюм кийиш одатга кириб қолди. Бунинг сабаби шундаки, шим костюмга қараганда тезроқ эскиради.

Ишбилармон одам лифтга яқинлашиб, лифт кутаётган одамлар билан албатта саломлашади. Лифтга кираётган киши биринчи салом беради. Лифтга ҳам биринчи бўлиб эркак киши киради, чунки лифт техник жиҳатдан хавфли манбадир. Доно фикрлар. Техник жиҳатдан хавфли бўлган метро, трамвай, электричкага ҳам эркаклар биринчи бўлиб чиқиши керакми? «Аёл киши эркакнинг ўнг тарафида юриши керак», дейилади. Тўғри гап. Лекин эркакнинг ўнг тарафида машиналар юриб, сув сачратиб ўтаётган бўлса-чи?

11.7. Дунёқараш ва маданий тарбия

Тарих миллатнинг ҳақиқий тарбиячисига айланиб бормоқда. Буюк аждодларимизнинг ишлари ва жасоратлари тарихий хотирамизни жонлантириб, янги фуқаролик онгини шакллантирмоқда.

Ислом Каримов

Агар индивидуал ва ижтимоий онг муқобил равишда борлиқни акс эттириб, ундаги ўзгаришларга мосланса, биз соғлом онг ҳақида гапиришимиз мумкин. Ҳаёт тажрибаси шуни кўрсатадики, ижтимоий таназзул даврларида онг иррационал хусусиятга эга бўлиши мумкин, инсон эса унга нисбатан ёвуз бўлган муҳитдан ўзининг ички, ёлғончи дунёсига яшириниб олиши мумкин.

Одамнинг онги тушунча, нуқтаи назар, идеал, этика тамойиллари, атроф муҳит, стереотип тизимларни субъектив акс эттириб, бутун ҳаёт давомида шаклланиб боради. Ижтимоий ва индивидуал онг эволюцияси нафақат босқичма-босқич, балки сакраб ўтиш хусусиятига ҳам эга.

Онг шаклланиши интуицияга асосланади. Асосий ғоялар, тамойиллар исбот қилинмасдан қабул қилинади, чунки бир одам ташқи дунёдан келаётган нихоятда катта ахборот ҳажмини қайта ишлаб ололмайди.

Тарбия мавзусида гап борганда, биз, одатда, болаларнинг болалар боғчаси ва мактабдаги тарбияси ҳақида фикр юритамиз. Лекин тарбия мактаб тугаганиданоқ тугамайди, инсон тарбияси бутун умр давом этади. Баъзида ёш мутахассисни «ўқиган нарсаларингни эсдан чиқар, ўқишни бошидан бошла», – деб кутиб олишади.

Иш, жамоа, ҳаётнинг ўзи энг истеъдодли, чарчамас ва аёвсиз тарбиячидир. Инсон ишлаб чиқаришда профессионал тарбия олади, жамоада жиддий ҳаёт сабоқлари, ахлоқий дунёқараш, қадрият ўлчовлари шаклланади.

Келажакда одам ичкиликка берилиб кетмаслиги ёки ҳурмат орттириши, қизиқарли ҳаёт кечириши одамнинг мойиллиги, жамоанинг раҳбарига боғлиқдир.

Тарбия услублари тушунчасига мафкуравий, маданий, умум таълим, ахлоқий тарбия талаблари киради. Психологик таъсир, бошқарувнинг рационал усуллари норасмий гуруҳларга нисбатан ишлатилиб, ижтимоий онг шаклланишига қаратилади.

Одамнинг онгини ҳаётнинг ўзи шакллантиради. Оммавий ахборот воситалари, ҳукумат фаолияти, партия етакчиларининг хулқи, бойиб ёки тубанлашиб кетган одамлар ҳаёти, меҳрибонлик ва аёвсизлик, ўткинчи мода ва азалий маънавий қадриятлар инсон онгининг шаклланишида катта аҳамиятга эга. Одам доимо ўз онги даражасида янги ахборотни қабул қилади, уни таҳлил қилади ва унга ўз муносабатини билдиради.

Дунёқараш ва маданият асослари ёшликдан шаклланади. Бу жараёнда мактаб ва оиланинг роли жуда каттадир.

Жамоада энг мураккаб тарбия иши бошқа шаҳарда ўқишини тугатиб, ишлашга келган янги мутахассис билан боғлиқ. Чунки у янги шароитда, янги одамлар билан ишлай бошлади. Ишга мослашиш жараёни узоқ вақт ва оғир кечади.

Ажабланарли томони шундаки, янги ишчининг теварак-атрофдагилари унинг қийналиб қолган руҳиятига доимо эътибор бермайди, унга ёрдам қўлини чўзгиси келмайди. Лекин баъзида улар ҳатто дайди итга раҳимдиллик қиладилар.

Албатта, раҳбар вақти тиғизлиги туфайли ҳамкасбига доимо эътибор беролмайди, лекин у керак пайтда ёрдам бериши лозим.

Ёш мутахассис меҳнатга қанчалик қизиқиш билан кириша, қанча унга меҳр қўйса, теварак атрофдагилар иш ва ҳаёт тажрибаларини ундан аямаса, шунча тез у ҳаёт ва иш қадрига англаб етади.

Раҳбар доимо инсон учун муҳим бўлган икки талабни эсдан чиқармаслиги керак. Биринчиси, физиологик ва ҳавфсизлик талаби, иккинчиси, яшаш жойига бўлган талаб. Бошлиқ янги келган ишчини турар жой, маош билан таъминлаб, уни эртанги кунга бўлган ишончини уйғотиши керак.

Ёш мутахассиснинг жамоага кириб келиш даври маъсулиятли бўлиб, айни шу пайтда дунёқарашни белгиловчи тамойил, эътиқод тизимлари шаклланади.

Муҳим қадриятларни белгилашда оммавий ахборот воситалари, ўртоқлар, обрўли кишиларнинг фикри, маданий муҳит, мода йўналиши жуда катта аҳамиятга эга бўлади. Шуни айтиш керакки, буларнинг таъсирини нафақат ёшлар, балки жамият ҳам сезмоқда.

Ўз маънавиятини шакллантиришда, дунёқараш тамойилларини белгилашда замондошимиз қандай манбалардан фойдаланиши керак, қандай интеллектуал, маданий, аҳлоқий ва эстетик эталонларга эътибор бериши лозим? Аёнки, ойнаи жаҳон, радио, видео бозори, китоб савдоси, чет элдан оқиб келаётган «оммавий маданият» маҳсулотлари орасида ўзига тегишли нарсаларга эътибор бериш катта аҳамият касб этади.

Биз кино, ойнаи жаҳон орқали намойиш қилинадиган қотиллик, фоҳишалик ҳақидаги фильмларга, турли туман ақлий ўйинларга кўникиб бормоқдамиз. Биз эфир усталари тайёрлаган ахборотни қабул қиламиз. Худди ресторандагидек таомномада нима бўлса ўша билан кифояланамиз.

Мамлакатимизнинг энг янги тарихидан маълумки, давлат тизими янгиланишда энг кучли зарба маданиятга бориб тегди. Бозор иқтисодиёти миллий маданият ва санъатни янгиланишига олиб келади. Шу билан бирга у мавжуд миллий маданий қадриятларни йўққа ҳам чиқариши мумкин.

Масаланинг бошқа бир томони ҳам бор – ўз миллий маданият қобиғида қолиш этник соҳта ғурур туйғусини уйғотади ва миллий можароларга олиб келади. Бозор иқтисодиёти замонавий ахборот технологиялари ёрдамида камол ва олижаноблик тамойилларга асосланган индивидуал, элитар санъатни оёқ ости қилди, оммавий маданият бутун жаҳонни эгаллай бошлади. Бу маданият «ўрта миёна» кишига мўлжалланиб, зўравонлик, бир кунлик муваффақият тушунчаларига асосланган.

Оммавий маданият негизида инстинкт, юзаки хис-ҳаяжон ётади, оммани нода қиёфасига киритиб ўзига бўйсунтириб олади.

Йирик шаҳарларда маданий ва дунёқараш қадриятлари ўртамиёна бўлиб қолган «оммавий жамият»лар юзага келган. Бу жамият аъзолари учун авангардлик билан боғлиқ ҳар қандай янгилик бўлса бас. Шу маънода буюк Сенеканинг гаплари эсга келади «Бизлар буюкликдан кўра янгиликни кўриб ҳайратланамиз».

Жамиятнинг ахлоқий бузилишларидан бири – бемаза гапларга кенг йўл очиш. Албатта, бу иш оммавий ахборот воситалари ёрдамида кенг тарқалиб, иродаси бўш одамларни ўз домига тортиб кетади. Очигини айтишимиз мумкинки, бугунги кунда дунёга машҳур пианиночи, скрипкачи, дирижёр, балериналаримиз деярли йўқ. Аксарият ҳолларда саҳна ва телевизорда на мусиқа, на ёқимли овоз, на умум маданияти бўлган хонанда ва созандалар кеча-ю кундуз ўз «санъатини» кўрсатади. Қўшиқнинг сифатсиз матни ва товуши ижрочиларнинг ўзларини ҳам қўрқинч ҳолатига солади. Баъзи қўшиқчилар шу нарсани тушунган ҳолда ишқибозларнинг эътиборларини жалб қилиш учун антиқа кийим кийиб, микрофон билан саҳнада сакраб, югура бошлайди.

Ишонч билан айтиш мумкинки, келажакда инсон рок-н-ролл, поп-музикалардан жамиятга етказилган зарарни ҳисоблаб чиқади. Лекин ўша вақтгача қанчадан-қанча ёшлар қурбон бўлиб кетишини (наркомания, ичкилик) ҳисоблаб чиқиш қийин.

Худди ана шу шароитда одамларнинг онги шаклланади. Маданият экологияси ва табиат экологияси аҳамият жихатидан бир-бирига тенгдир. Аксарият одамлар маънавий тинчликни динда топишга ҳаракат қилади. Лекин шу йўлда ҳам инсонни жуда кўп ҳавфлар кутади. Улар турли хилдаги диний экстремистик гуруҳларга (вахобийлар, хезби тахрир) қўшилиб қолиши мумкин.

Жамоада шуларга қарши тарбиявий иш олиб борилиши керак. Қийин шароитда ҳар бир корхона раҳбари инсон онгини шаклланишига эътибор бериб, буюк миллий қадриятларга, жаҳон маданияти ютуқларига ҳурматда бўлиши керак. Бу ишда инсоният кўп асрлар давомида йиғиб келган маънавий қадриятлар доимо кўмак бериб туради.

Текшириш саволлари.

1. Эркак ва аёл ички дунёсининг ўзига хос хусусиятлари ва уларни жамоада нима учун ҳисобга олиш керак?
2. Киши талабининг устивор томонлари.

3. Нима учун самарали бошқарувда ҳокимлик ва маъсулият ўртасида боғланиш бўлиши керак?
4. Жамоа бошқарувининг турли усулларидаги ютуқ ва камчиликлар нимадан иборат?
5. Нима учун этика ва этикетнинг роли замонавий раҳбар ишида устивор ўрнини эгаллайди?
6. Тарбиячи-раҳбар меҳнатининг ўзига хос томонлари нимадан иборат?

V-ҚИСМ. ШАХС ВА ЖАМОАНИ БОШҚАРУВ САНЪАТИ УСЛУБЛАРИ

12-БОБ. Шахсга таъсир этиш услублари

Ҳар кимнинг қадр-қийматини, тутган мавқеини ва ҳар нарсанинг ўлчовини белгилаб олишинг ва шунга мувофиқ иш юритишинг керак.

Амир Темур

12.1. Бошқарув санъатининг универсал услублари

Санъат – инсон фаолиятидаги кўникма, маҳоратнинг энг юқори чўққисидир. Адабиёт, мусиқа, рассомчилик, рақс, меъморчилик қанча мураккаб бўлса, инсон муомала санъати ундан ҳам мураккаб соҳадир. Сўз инсон ва жамият устидан чексиз ҳукмронлик қилади.

Бошқарув санъати негизида шахснинг истеъдоди, ўзига хослиги ётади. Раҳбарнинг таъсир қилиш истеъдоди унинг индивидуаллигида, ўзига хос фикрлашида, дунёқарашида намоён бўлади. Лекин ҳар бир инсонга таъсир кўрсатиш инсонпарварлик чегарасидан ўтмаслиги керак. Гипноз ёки бошқарув санъатининг услубларини қўллашда доимо жамият олдидаги маъсулиятни ҳар бир киши сезиб туриши керак.

Бошқарув санъатининг таъсир этиш услубларининг долзарблиги ва муҳимлигини тан олган ҳолда, ҳар бир доно ва самарали услуб, ҳар бир ақлли тавсиялар янада такоммиланиши керак. Бошқарув санъатининг услублари мураккаб эмас, уларни амалда жорий этилиши мураккабдир. Шуни ҳам таъкидлаш керакки, таъсир этиш услублари чет эл ўқув ва илмий адабиётларда турли номлар билан юритилади.

Аксарият ҳолларда ушбу услублар шахс, илмий марказ, фирма номлари билан аталади, баъзида уларга машҳур адабий қаҳрамонлар, кино персонажларининг номлари берилган (Фуллер формуласи, Паркинсон ва Мэрфи қонуни, Карпентер эффекти, Шерлок Холмс дедукцияси ва бошқ.).

Бошқарув санъати услублари ўзига хос мазмунга эга бўлиб, турли хил шароитда қўлланади. Бу услубни оммавий чиқишлардан тортиб, шахсий муносабатларда ҳам ишлатса бўлаверади. Ҳар қандай сўз ёрдамида кечаётган алоқаларнинг муваффақияти қатор мураккаб, бир-бири билан боғлиқ психологик омилларга боғлиқдир. Ишлатилаётган далил, диалогнинг мақсади, унинг йўналиши доимо диққат марказида бўлиши керак.

Нутқ ёрдамида шахс ва жамоага таъсир этиш тизими жаҳон цивилизациясининг тарихи, антик нотиқлик, ҳозирги замон сухандонлик тажрибасига асосланади.

Инсон фаолиятининг кўп соҳаларида муҳолифга таъсир этиш усуллари чуқур ишлаб чиқилган. Масалан, педагогикада ўқитувчининг сўз мохирлиги, динда сухандонлик санъати ва ишонтириш услублари, криминалистика, суд амалиётида сўроқ олиб бориш санъати, медицинада яхши гап жуда катта аҳамият касб этади.

Таъсир этиш санъати услубларининг умумийлиги нимада? Инсон фаолиятининг барча соҳаси учун умумий бўлган қандай ишонтириш усуллари ишлатилмоқда? Самарали бошқаришнинг сирлари нимада? Шахслараро мулоқот алгоритми қанақа? Стратегиянинг моҳияти нимада? Ана шу каби саволларга тўлақонли жавоб бериш бошқарув санъатида катта аҳамиятга эга бўлиб қолмоқда.

Инсон, унинг ички дунёси, тадқиқот объекти бўлган бирор бир амалий соҳадан мисол келтирилса жавоблар ишонарли бўлар эди. Шу маънода асрлар давомида криминалистика соҳасида қўлланилаётган услублар катта қизиқиш уйғотади. Бу услублар шахс ёки бир гуруҳ одамларнинг экстремал ҳаракатларини аниқлашда қўлланилади. Криминалистиканинг мақсади эса шахс жиноят қилган ёки қилмаганлигини исботлашдан иборат. Криминалист ишининг натижасини аксарият ҳолда инкор қилиб бўлмайди.

Таъсир этишнинг барча услублари учун умумий ҳолат – бошқарув таъсирини ҳар томонлама тайёрлашдир: мақсад аниқланади, муҳолифнинг психологик хусусияти, интеллектуал, маданий ва маънавий қиёфаси ўрганилади, ҳаракат тактикаси, мавжуд ахборот ва бошқа муҳим ва иккинчи даражали омиллар таҳлил қилинади.

Шахсга муваффақиятли таъсир этишнинг муҳим шартларидан бири – қулай психологик муҳитни яратиш, босиқлик билан мулоқат олиб бориш. Қўполлик, қўрқитиш, зўравонлик, тухматга асосланган катталар томонидан кичикни (бошлиқ ходимни, терговчи айбланувчини, ота ўғлини) эзиш услуби жуда кам ҳолатларда самара беради. Керакли натижа бермаслигига қарамасдан бу услуб, афсуски, кенг қўлланилади.

Олиб борилаётган суҳбатнинг мантиқий режасини пухта ўйлаб чиқиш шахслараро мулоқот ва қўйилган мақсадга муваффақиятли эришишнинг услубий негизи бўлиб хизмат қилади.

Масалан, криминалистика тажрибаси шуни кўсатадики, терговчи фақат ўз интуициясига ишонмасдан сўроқ режасини олдиндан тузиши, яъни маълумот олиниши керак бўлган ҳолатларни белгилаши, шу ишга тааллуқли барча ашёвий далил, материалларни тизимга солиши, муҳим саволлар рўйхатини чуқур ўйлаб кўриши, айбланувчи билан ишончли муносабат ўрнатиши муҳим аҳамият касб этади.

Раҳбар ҳам ҳар бир маъсулиятли мажлисга чуқур ва пухта тайёргарлик кўриши лозим. Ота болани тарбиялашда ўзининг мураккаб ҳаёт шароитини ҳисобга олиб, ана шу услублардан фойдаланиши керак.

Шундай қилиб, бошқарув санъати услублари универсал хусусиятга эга бўлиб, турли хил фаолият соҳаси ва ижтимоий муносабатларда қўлланилиши мумкин.

12.2. Ўз-ўзини тарбиялаш услублари

Эй фарзанд, ҳар нечун йигит бўлсанг ҳам,
ақлинг қари бўлсин.
Қобуснома

Ўз-ўзига берилган ҳолисона, ҳақиқий баҳодан муҳимроқ нарса йўқдир. Ўз хатти-ҳаракати, уларнинг оқибатларига ҳолисона баҳо бериш мўраккаб иш, чунки инсоннинг психофизиологик имконияти туғма бўлиб, ген, олий нерв фаолияти, ҳис-ҳаяжон, ирода билан белгиланади.

Ҳар бир киши бу дунё унга яратилганлигига, ўзи унинг такрорланмас маркази эканлигига ишонади. Одам дунёни ҳиссиёти, ақл-онги билан қабул қилади, дунё одам учун яратилган. Инсон доимо ўз вазифасини бажариб, ўзининг ичида яшириниган коинотни ўрганиб, такомиллаштириб бориши керак.

Ҳар бир киши маълум хусусият, интеллектуал, ижодий ва психофизиологик имкониятларга эга. Афсуски, инсоннинг олий имкониятларини ривожлантириш, такомиллаштириш учун доим ҳам шароит туғилавермайди. Туғма истеъдод болаликда берилган нотўғри тарбия натижасида йўқ бўлиб кетиши мумкин. Ностандарт ечимларни қўллаш, ўрганиб қолган стереотиплардан четга чиқиб кетиш, одатда, жамият томонидан шахс ўзини кўрсатишга ҳаракат қилиши деб баҳоланади.

Жисмоний ривожланиш, такомиллашиш кераклиги ҳар бир кишига аён. Интеллектуал ривожланишнинг кераклигини аксарият кишилар тушунади. Эрталабки жисмоний тарбияни кўплар бажаради, лекин баъзилар куни давомида ароқ ичиб, ўз соғлиқларига завол келтиради.

Баъзи пенсионерлар ўз ҳаётини шахсий соғлиғига бутунлай бағишлаб, медицина, фармакология соҳаларидаги ютуқлардан хабардор бўлиб боради, лекин баъзи пайтда уйқу олдидан, озроқ бўлса-да, сайр қилишга эринади. Инсон барча нарсаларга тушунгандан кейин, ҳеч бир нарсадан ҳайратга қолмаслигига ишонгандан сўнг ўзининг ақлий ривожланиши устида ишламай қўяди. Шу вақтдан бошлаб у оддий сут эмизувчилар қаторига кириб қолади, чунки одамнинг ҳайвонлардан нафақат маданий, ахлоқий, диний меъёрлар, балки ҳайратда қолиш хусусияти ҳам ажратиб туради. Ҳаётдан завқланиб, ҳайратланишдан тўхтаган одам бороботга айланиб қолади, ҳеч бир нарсага қизиқмай, ўзининг насиҳатгўйлиги билан теварак атрофдагиларга ёқмай юради. Социологлар бундай ақлий кексалик, маънавий консерватизм аҳоли ичида кўлайиб бораётганлигини таъкидлашмоқда. Юзаки тушунча, сийқа гаплар билан бойиб олган баъзи ёшлар (одатда улар моддий жиҳатдан таъминланган бўлади) ҳақиқий интеллектуал ва маънавий бойликлардан эмас, балки уларнинг қалбаки кўринишларидан фойдаланадилар.

Ахлоқий муомалалар айрим одамларни жуда кам ўйлантиради. Улар «бўрининг оғзи еса ҳам қон, емаса ҳам қон», «сен менга тегма, мен сенга тегмайман», «оқ туя кўрдингми, – йўқ» кабилида иш тутиб, ўзларининг ножўя ҳаракатларини бекитмоқчи бўладилар. Ҳақиқий инсон бутун умр бўйи ҳаётни ўрганиб боради.

Вақт ўтиб ахлоқий қадриятлар роли кучайиб боради, чунки киши қариган сайин теварак-атрофга нисбатан бўлган мухтожлиги ошиб боради. Улуғ донишманд Суқрот: «Одам нафақат ўзига мос ишни қилади, балки қилган ишининг натижаси бўлиб қолади», – деган эди.

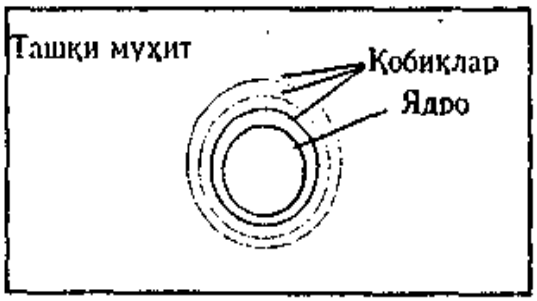


25-расм. Шахс имкониятлари.

Ўзаро таъсир, ўзаро ҳаракат, ўз-ўзини тарбиялаш муаммолари инсониятни азалдан ўйлантириб келган, кўп сонли назарий ва амалий тавсияномаларда ўз аксини топган. Шу йўналишлардан бири бихевиоризм (ингл. behavior – ҳулқ) номи билан аталиб, Чикаго университети проф. Ж.Уотсон (1878-1958) номи билан боғлиқдир. Бу назариянинг фалсафий асослари – прагматизм ва позитивизм. Э.Торндайик (1874-1931) томонидан биринчи бор ҳайвонлар ҳаракати устидан ўтказилган тадқиқотлар амалий база бўлиб хизмат қилади.

Ўқитишнинг **бир чизиқли дастурлаш назарияси** Гарвард университетининг профессори Беррес Фредерик Скиннер томонидан ишлаб чиқилган. Уларнинг таҳлили А.Н.Леонтьев, П.Я.Гальперин ва бошқа олимлар ишларида ўз аксини топган. И.П.Павловнинг шартли ва шартсиз рефлекс ҳақидаги таълимоти турли хил назариялар учун асос бўлиб хизмат қилиб келган.

Шахсининг маънавий моҳиятини шартли равишда кўп қатламли қобиқ сифатида тасвир қилиш мумкин.



26-расм. Шахс маънавиятининг ядроси ва қобиғининг график тасвири.

Инсон маънавий дунёсининг ядроси унинг моҳияти ва «мен»идан иборат. Ташқи қобиқлар – шахс маънавиятнинг узоқлашган доираси бўлиб, унда асл маънавиятдан кам нарса қолиб, кўпроғи қалбаки, сунъий мазмунга эга.

Ҳар бир киши ўзининг ички маънавий дунёсининг ташқи зарбалардан ҳимоя қилиш мақсадида кўп сонли ташқи қобиқларни қалқон ниқоб сифатида ишлатади.

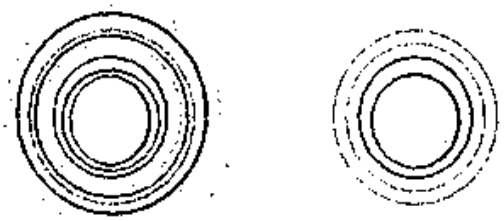
Қабиқлар инсон ядросининг асл моҳиятини акс этмайди. Уларда фақат баъзи функцияларни бажариш учун керак бўлган вақтинчалик

хусусият кўпроқдир. Конформистлар ташқи қобиқни тез ўзгартира оладилар, чунки шундай қилиб жамиятдаги ўзгарувчан аҳлоқ алгоритмига мослашиш осондир. Индивидуалистлар, яъни кўнгли нозик одамлар, яқин маънавий мулоқотдан қочиб, ўзларининг ички дунёсини иложи борича ҳимоя қилиб юради. Жамият билан фақат ташқи қобиқ орқали маълум масофадан туриб мулоқот қилади.

Ф.М.Достоевский ўзининг «Ниқобланган одам» асарида инсоннинг ўзига хос бўлган психикасини кўрсата олди. Унда ташқи доирадан ўтиб, ёниқ эгоцентрик "Мен"га хеч ким киролмайди. Шу туфайли бу шахс якка бўлиб қолади ва ўз ичидан ташқаридаги объектив борлиқни инкор этади. Ўз-ўзи билан бўлган суҳбатлар, яъни монологлар, инсонлар ўртасидаги жонли мулоқот ўрнини боса ололмайди.

Баъзи бир кишилар ўзларини жамиятда очиқ тутади, барча одамлар билан енгил мулоқотга кириб кетади. Улар олим, вазир, фаррош, деҳқонларнинг ҳурматини жойига қўйиб, бемалол суҳбатини олади. Шу билан бирга улар ўз ички дунёсининг ядросини кучли қобиқ остида сақлай олади. Бундай мулоқот олиб бориш тўғри тарбия олинганлигидан далолат беради.

Ҳар бир кишининг дардини тингловчи, ўзининг ички дунё сирларини очиб ташловчи шахслар ҳам тез-тез учраб туради. Уларнинг мулоқотга киришиш учун уринишлари меъёрдан ошиб кетса безбетликка айланади. Шундай ҳолларда одатда, улар билан мулоқот кескин равишда тўхтатилади.



(а) (б)

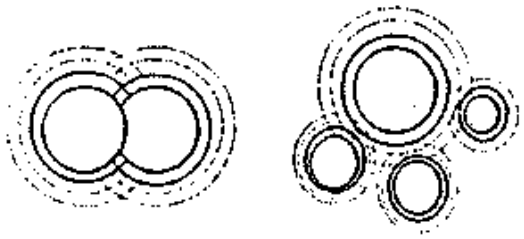
27-расм. Шахснинг жамият билан "зодагона" (а) ва очиқ (б) алоқаларининг чизмаси.

Бундай одамлар ҳақида С.Есенин шундай деган эди: «Очиқ кўнгил йиртиқ иштон каби беҳаёдир». Бундай соҳта мулоқот кўп ҳолларда қисқа бўлади. Унинг сабаби ташқи қобиқда эмас, балки ядронинг маънавий саёзлигидадир.

Шахсий алоқаларда инсонларнинг нафақат қобиқ, балки диллари қўшилиб кетиши, ниҳоятда қадрли ва шу билан бирга ноёб ҳодиса ҳисобланади. Бундай маънавий яқинлик севишганлар, ота-она ва болалар, қадрдон дўстлар, ҳаммаслаклар ўртасида бўлиб, уларни маънавий ва интеллектуал манфаатлар бирлаштиради.

Маънавий яқинлик фақат бир томонлама бўлмайди, ҳақиқий дўстлар бир-бирини сўзсиз тушунади, чуқур ҳис туйғулари, фикрлари бир-бирига аён бўлади, бир-бирини тушуниш, ўзаро ишонч уларга ҳурсандчилик бағишлайди. Чин муҳаббат соҳиблари бир-бирларига жонини қурбон қилишга тайёр бўлади. Маънавий бирлик бир ирқ, миллат, дин,

қариндошлар, бир манфаатли ижтимоий гуруҳларга (футбол, хоккей ишқибозлари, коллекционерлар, қўшиқ муҳлислари ва бошқ.) ҳос бўлади.



(а) (б)

28-расм. Маънавий яқинлик, бир-бирига тушуниш, муҳаббат, дўстлик (а); ирқий, миллий, қариндошлик ва ижтимоий алоқалар (б).

«Мен»ни англаш муҳим эканлигини кўп олимлар томонидан таъкидлангандир. Психологиядаги «Джогарри дераэаси»ни (бу ном муаллифларнинг исм ва фамилиясидан тузилган) эслаш фойдалидир. Одамнинг ички дунёси қатор қисмлардан иборат бўлиб, уларнинг айримларигина одамнинг ўзи ва бошқаларга очиқ бўлади. Шартли равишда инсоннинг ички дунёсини тўрт ҳудудга (очиқ, ёпиқ, "кўр" ва кўринмайдиган) бўлинган деб тасаввур қилиш мумкин.

Очиқ ҳудуд ҳаммага кўринадиган, кишининг ўзига маълум бўлган ички дунёсининг қисмидир. Бу одамнинг хусусияти, ўзига ҳослиги хақида очиқ ахборот берувчи қисмни ташкил этади. Айнан ушбу худуд кишининг обрўи, ҳурмати, ижтимоий қадриятларини белгилайди ва доимо шахснинг назорати остида бўлади. Иккинчи – «кўр» ҳудуд, шахс учун ёпиқ, лекин теварак атрофдагилар учун очиқ бўлади. Масалан, ёзилган овозимизни эшитиб, ўз овозимизга ажабланиб қоламиз ва «наҳотки шу овоз меники!?» деган савол берамиз. Шу сабаб биз катта қизиқиш билан ўз расмимизни томоша қиламиз, ўзимиз ҳақида фикрларни қизиқиш билан тинглаймиз. Учинчи ҳудуд одамнинг ўзига тушунарли, лекин бошқалар учун ёпиқдир. Ниҳоят, тўртинчи ҳудуд барчага нотаниш, бу сезги, истинкт дунёсидир. Бу ички дунёга бегоналар ёриб киришига одамлар турли муносабат билдиради: баъзилар ёрдам бермоқчи бўлади, баъзилар умуман бу ички дунё яқинига ҳеч кимни йўлаштирмайди.

Бу хилдаги турли назария ва сон-саноқсиз тажрибалар орасидан ўз-ўзини тарбиялаш ва ўз фаолиятини рағбатлантириш услублари хақида батафсилроқ тўхтаб ўтиш лозим. Ўз-ўзини такомиллаштириш услублари одамни биринчи ўринда қизиқтиради. «Ўзимизнинг мажбуриятимиз энг муҳим бўлиб, у биринчи ўринда туриши керак», – деб ёзади немис ёзувчиси, педагог барон Адольф фон Книге (1752-1796), шунинг учун ўз-ўзини бошқалар олдида пастга урмаслик керак, ўзини ҳурмат қилиб, такомиллаштиришга ҳаракат қилиш керак». Ўзига доимо холисона баҳо бериш, виждони, ор-номуси мезонларини ўз ҳаракатлари билан қиёслаш, ўз маънавий қадриятлар тизимини яратиш, яхши, ёмон нарсаларни фарқлаш шахс учун энг муҳимдир.

1. Очиқ ҳудуд	2. «Кўр» ҳудуд
3. Ёпиқ ҳудуд	4. Кўринмайдиган ҳудуд

29-расм. Джогарри деразаси.

Ўз-ўзини тарбиялаш шахснинг энг яхши, ижтимоий қадрли ҳусусиятларини ривожлантиришга қаратилган жараён бўлиб, бу ерда ёмон ҳаракат эмас, балки ёмон ниятлар ҳам таъқиқланади.

Шахс фаолиятини рағбатлантиришнинг энг оддий ва самарали услуби бўлиб ижобий тақдирлаш услуби хизмат қилади. Бу услуб кундалик ҳаётда тез-тез англамаган ҳолда қўлланиб келади: она ўз фарзандининг яхши бажарган ишини кўриб, «Барака топ, болажоним», – дейди, бошлиқ ўз ходимининг эришган муваффақиятини кўриб, уни тақдирлайди, автобусда жой бўшатиб берган одамга «Раҳмат!» дейишади.

Мишиатдорчилик, қўл бериб кўришиш, жилмайиш, эркалаш, мукофот, орден билан тақдирлаш яхши ишга берилган баҳо бўлиб, киши фаолиятини рағбатлантиришга қаратилгандир. Баъзида «Менга раҳмат айтсин», «Қаддингни ур, Рустамбой!», деб одам ўз-ўзини мақтайди, қилган ишидан қониқиш ҳосил қилади. Яхши ишни ижобий тақдирлаш, ёмон ишга салбий муносабатда бўлиш онгсиз равишда, рефлектор ҳолатда юз беради.

Маълум мақсадга қаратилган ижобий тақдирлаш услуби чуқур, ҳар томонлама ўйланиб қўлланилса ижобий самара беради ва киши ҳулқининг мантиқига айланади. Масалан, ёқимтой ёш йигит таниш қиз билан гаплашиш учун вақт тополмаганлиги ачинарли ҳолдир. У хижолатда бўлади. Лекин қиз навбатдаги телефон орқали суҳбатида ҳар бир гапини ўйлаб, мулойим оҳангда гапирса, ўзини оқилона тутса, йигит, албатта, яна гаплашиш учун имконият топади, бошқача қилиб айтганда ижобий тақдирлаш механизми ишга тушади.

Агар қиз бола ўзининг ташаббуси билан идишларни ювиб қўйгани учун онаси томондан раҳмат эшитса, бундай ташаббускор ишлар, албатта, тезда такрорланиш эҳтимоли бор. Ижобий тақдирлаш усулини баъзилар ҳаёт стратегияси даражасигача кўтаради.

Ўзини қойиб ва ўзгаларни урушиш, сўкиш, озроқ йиғлаб олиш, бошқаларга ўз дардини тўкиш ҳам мумкин, лекин кўз ёши дардга даво бўлмаслигини англаш, хато унча қўрқинчли эмаслигини тушуниш, омадга қувониб, бошқаларга кечиримли бўлиш фойдалироқдир. Омад келганда, иш тўғри ҳал бўлганда, янгилик яратилганда ижобий тақдирлашнинг энг яхши усули ўзи ва ўзгаларга ёққан нарсани тақдим этиш, эришилган муваффақиятини ўз олқиши билан қўллаб қувватлашдир.

Балки булар ёлғон, ўз-ўзини алдашдек туюлар. Йўқ, ундай эмас. Ўзингиз шуларни ҳаётда синаб кўриб, озроқ бўлсада, қувончли онларга эга бўлганингизда ишонч ҳосил қиласиз. Шуни эсдан чиқармаслик керакки, тақдирлаш доимий бўлиши керак эмас. Вақти-вақти билан тақдирлаш самарали натижага олиб келади.

Оқилона ўз-ўзини мажбур қилиш услуби ҳаётда меҳнат маромини соддалаштиради, уни аниқроқ ва маънолироқ қилади. Ушбу усул самарадорлигини ҳаётдан олинган мисоллар тасдиқлайди. Масалан, ишга кечикмаслик учун соат 7 да туриш керак ва шу вақтга соат мили тўғрилаб қўйилади. Лекин кўп кишилар тўшакда бироз чўзилиб ётиш учун будильник милини ярим соат олдинга суриб қўяди. Бу ярим соат ҳеч қачон одамга ҳузур бағишламайди, чунки бу вақт даврида «яна уҳлаб қолиб, ишга кеч қоламан», деган фикр безовта қила бошлайди. Ундан кўра, ютмоқчи бўлган ярим соатини уйқуга бериб, бирдан соат 7 да уйқудан туриш маъқул эмасми?

Ҳарбий хизматда жангчиларни навбатчи белгиланган вақтда бақириб турғазади. Ҳеч ким уларни сал олдинроқ уйғотиб, озроқ ўзларига келиш учун вақт ажратиш ҳақида ҳатто ўйламайди.

Аёл киши эртага ишга бориши учун янги кўйлагини кийиши керак, лекин уни дазмоллаш ҳам бор. Кечқурун бу иш одатда кам бажарилади. Эрталаб бемалол чой ичиб, овқат ейиш ўрнига, шошма-пошма дазмол қилинади ва шошилинч равишда ишга югуришга тўғри келади: ҳар бир ишни ўз мантиқий вақтида қилиш афзал эмасми?

Ёқимсиз, лекин бажарилиши шарт бўлган ишлар бор. Тўғри, бу ишларни сабаб топиб, бажарилишини кейинга суриш мумкин. Лекин бу ҳол чўмилишга келган киши дарё ёқасига бориб, сувга киришдан қўрқишга, эрталаб ҳожатга боргиси келган бола эриниб, уҳлашга уринишига ўҳшайди.

Ўз-ўзини оқилона мажбурлаш услуби кишида одат бўлиб қолиб, кейинчалик эса бўладиган ишни бирданига, энг қулай вақт муддатида бажариш эҳтиёжини уйғотади.

Тайёрланмасдан, чуқур ва ҳар томонлама ўйлаб чиқмасдан ўз-ўзини таҳлил қилиш услубини жорий этиш мушкул иш. Бу услубни баъзилар самарасиз ва зерикарли деб баҳолайди. Лекин шуни унутмаслик керакки, нафақат жамоада, балки бир ўзи қолганда ҳам ўз ҳулқ-атворини назорат қилиш инсон учун жуда муҳимдир.

Теварак-атрофингиздаги одамларга, уларнинг хатти-ҳаракати, қилиқлари, гапларига бир эътибор берсангиз, ўз-ўзини тарбия қилиш ва назорат этиш муаммосининг долзарблиги яққол кўриниб қолади.

Шундай ҳолатлар бўладики, баъзи кишилар оғзини очиб «завқ» билан бировни тинглайди, баъзилари эса бармоғини бурнига тиқиб, уни тозалаш билан банд бўлади. Бундай ножўя хатти-ҳаракатларга кўп мисоллар келтириш мумкин. Буларнинг ҳаммаси одам ўз-ўзини назорат қилмаслиги натижасидир.

Ўз-ўзини таҳлил қилиш услуби ўз физиологик аҳволини, интеллектуал ва маънавий имкониятларининг субъектив хусусиятларини ҳисобга олишга, идеаллаштириш ва ортиқча баҳо беришдан воз кечишга имкон беради.

Мушоҳада ва таҳлил қилувчи кишининг виждон номи билан аталувчи ички маънавий тарозиси бор. У нафақат хатти-ҳаракатларини, балки истак, ниятларни ҳам ўлчашга қодирдир.

Уятли иш қилиб қўйиб, уни ҳотирадан тезроқ ҳайдаш керак эмас. Виждон азоби қийин бўлсин, тавба-тазарулар чуқур бўлсин, мана ўшандан кейин бундай нопок ишлар такрорланмайди. Ушбу ўз-ўзини тарбия қилиш усулларини эгаллаган киши ўзига ортиқча баҳо бермайди, бошқаларга қўпол гап гапирмайди, кўл остида ишловчилар устидан кулмайди. Вақт ўтиши билан ўз-ўзини таҳлил қилиш шахснинг ажралмас қисмига айланади, унинг доимо қўлланиши ноқулайлик туғдирмайди.

Ташқи дунё киши ҳаётига узлуксиз равишда таъсир қилиб туради. Кечаю кундуз кишининг кўриш, эшитиш, ҳидлаш, сезиш ва таъм сезиш беш сезгилари тинимсиз ишлаб туради.

Қабул қилинаётган ахборотнинг барчасини мия қисқа вақт ичида қайта ишлаб, ўз муносабатини билдириши керак. Ахборот ҳажми ниҳоятда улканлиги туфайли одамлар унинг уддасидан чиқишга қийналиб қолмоқда.

Табиат ортиқча ахборотдан чекланиш ва ҳимояланиш мураккаб тизимини яратиб, инсон психикасини ортиқча тарангланишидан ҳимоя қилади. Лекин баъзи шахслар салбий таассуротларни тезда эсдан чиқаролмай, ҳаётда рўй берган омадсизлик сабабларини аниқлашга кўп вақт сарф қилади. Уйқусизлик, асаб бузилиши, салбий таассурот соғлиққа, асабга ёмон таъсир этиб, организмда функционал ўзгаришларга сабабчи бўлади.

Табиат томонидан яратилган чекланишларга (уйқу, хотиранинг сиғими, унда ахборот қисқа вақтда сақланиши) қўшимча равишда одам психикасини ташқи муҳитнинг салбий таъсиридан ҳимоя қилувчи турли хил услублар ишлаб чиқилган.

Киши психикасини ортиқча салбий ахборотдан **ҳимоя қилиш** услублари шахс томонидан индивидуал тарзда танлаб, қўлланилади. Одатда, машқлар натижасида ўз эътиборини ўтмишда содир бўлган қувончли воқеалар, дўстлар билан олиб борган яхши дамларга қаратиш мумкин.

Ишонч билан айтиш мумкинки, спиртли ичимликлар, ҳатто енгил наркотиклар (тамаки, кофе, нос ва б.) йиғилиб қолган муаммоларни ечмайди.

Аянчли, қийин дамларда худога итоат этиб, илтижо қилиш кўп кишиларга анча енгиллик бахш этади. Оғир моддий ва оилавий аҳвол, маънавий ёрдам йўқлиги, ҳаётга, одамларга бўлган ишонч йўқолганлиги кишини оллоҳдан мадад ва ёрдам, баъзида мўъжизани тилашга ундайди.

Албатта, шароитни ҳолисона, чин дилдан ва ҳаққоний таҳлил қилиш, факт, теварак-атрофдагилар ҳаракатини ўйлаб, солиштириш ва энг асосийси, ҳосил бўлган ишонч одамга енгиллик келтиради.

XIX аср охири XX аср бошланишида кўп мамлакатларда ғайри диниккка, тасаввуфга, астрологияга, спиритизмга, ўрта аср герметик фанларга эътибор кучайиб кетди. Сирли билим анъанаси бўлмиш герметизм (алхимия, астрология, кабала) Афлотун, Пифагор орқали Уч Марта Олижаноб (Трисмегист) Гермес билан алоқадордир. Гермес қадим юнонларда савдо ҳомийси, қадим Римликларда Меркурий культи билан боғликдир. У мисрликларнинг донолик ва магия ҳомийси Тотга ҳам алоқаси бор. Экзотерик сирли билимлар донишмандлари уларни ҳозирги

замон фан ютуқлари нуқтаи назаридан талқин қиладилар: масалан, трансмутация соҳасидаги алхимия тадқиқотлари (яъни, «фалсафа тоши» ёрдамида оддий металлни олтинга айлантириш) Анри Беккерел кашф этган радиоактивлик ҳодисасига асосланган эди.

Пифагор мактабининг таълимоти анча қизиқиш уйғотди. Бу таълимот бўйича ернинг пайдо бўлиши ва нарсалар моҳияти бутун сонлардан иборат бўлган (Пифагор умумий ўлчовсиз катталиклар борлигини билгандан кейин таъсирланиб кетиб, худоларга атаб юзта ҳўкизни қурбонлик қилган). Сен-Реми шаҳрида яшаб ижод қилган табиб ва мунажжим Мишель Нострадамуснинг "Башорат" номли китоби одамларнинг маънавий ҳаётида катта ўрин эгаллади. Инсон Тибет ламаларидан маънавиятининг ажойиб хусусиятлари ҳақида сирли билимларни ўрганган.

Америкалик олим Джейкобсон тадқиқоти (аста-секин бўшалиш услублари), ўз-ўзини интизомга солиш услубларини ўрганган француз олими Эмиль Кюэнинг ишлари, одам организмининг кам ўрганилган имкониятлари асосида ўз-ўзини психик бошқарув назариясини яратган олмон олими Иоган Шульцнинг изланишлари жаҳонга кенг тарқалиб кетди.

Гипнознинг психо-терапевтик таъсирини ўрганган Иоган Шульц пациентлар ўз-ўзларини бўшаштириш, тинчлантириш, уйқу ҳолатига келтира олишига эътибор берди. Унинг «Машқ орқали ўз-ўзини гипноз қилиш» илмий асари аутоген машқларнинг замонавий концепциясининг асоси бўлиб қолди.

Аутоген машқлар ўз-ўзига таъсир этиш қатор формулаларни қайтаришдан иборат бўлиб, психик тинчланиш, таянч-юриш аппаратини бўшаштиришга олиб келади. Ҳар куни ўн минутлик машқ қилинса, асаб бузилишлар, чарчашлар, уйқусизлик бартараф этилади. Машқлар рўйхати ва бажариш тартибини аутотренингга бағишлаган қатор адабиётларда топса бўлади.

Ўз-ўзини такомиллаштиришнинг яна бир кўриниши – «ўта қудратли одам»ни шакллантириш ғоясини эҳтиёткорлик билан қараб чиқиш лозим. Бу масала ҳозирча ечилмаган бўлиб, унга бир неча юзлаб тадқиқотлар бағишланган.

«Ўта қудратли одам» ғоясини Фридрих Ницше (1844-1900) илгари сурган эди. Унинг фикрича, ҳаётда энг муҳим нарса – куч ва қудратга эга бўлиш, ҳукмронлик қилиш иродасидир. Барча етишмовчилик – кучсизлик оқибати, яхши иш эса «ҳукмдорликни мустаҳкамлайдиган барча нарсалардир». Ницше «хўжайинлар аҳлоқи» «қуллар аҳлоқи»дан ажралиб туришлигини таъкидлайди, у худо олдида барча кишилар тенг эканлиги ҳақидаги христиан таълимотини инкор қилади. «Ўта қудратли одам», «хўжайинлар аҳлоқи» ғоялари немис миллий социализми томонидан қабул қилиниб, унинг мафкурачилари томонидан ривожлантирилди.

Гитлернинг «Mein Kampf» («Менинг Курашим») китобини мисол тариқасида келтириш хоҳиши умуман йўқ эди, лекин «ўта қудратли МЕН» ғояси аслида шу китобда ривожлантирилиб, фашизм даврида амалга оширилди. Гитлер ҳокимият тепасига келгандан кейин инсон имкониятларини ўрганиш, концлагерларга тушган минглаб асирлар

устидан даҳшатли психофизиологик тажрибалар ўтказиш учун лаборатория ва институтларни ташкил қилиш ҳақида буйруқ берган эди.

«Мана бу нарса янгилик», деган гапни эсда тутиб, немис олимлари қадимги Ҳиндистон, Хитой, Тибет ва замонавий психофизиологик феногенология мактаб сирларини чуқур ўрганиб чиқдилар. Эрамиздан олдинги XII-VII асрга оид энг қадимги веддалар ва унга ёзилган изоҳлар, одамнинг психик ҳолатига бағишланган ва индуизм асосчиларидан бири Шанкара томонидан ҳар томонлама ишлаб чиқилган Ведантенинг диний-фалсафий таълимоти, Ҳинд фалсафасининг брахман-будда мумтоз таълимоти, буюк Шаолинь буддахонаси раҳбари, инсон психологияси имкониятининг мутлоқ чегараси концепциясини яратувчиси, Хитой назариячиси ва амалиётчиси Бодхидҳарма таълимоти, Махатма Ганди (1869-1948), Ауробиндо Гхоша (1872-1950) ларнинг самкхъя, йога мактаблари ўрганиб чиқилган эди.

Ҳозирги кунда тибет буддахоналардаги шахс тарбиясини Хатхо-йога ва Раджа-йога машқ услублари киши руҳияти ва танасининг бошқарувида мўъжизалар кўрсатмоқда. Ўтказилган тадқиқот мақсадлари экстремал ҳолатларга бардош бериш учун инсоннинг психик ва физиологик хусусиятларини шакллантиришдан иборат эди. Натижада психотроп қуролини ясаш эди.

Одам организмининг имкониятлари, унинг психикаси ҳали тўла тўкис ва ҳар томонлама тадқиқ этилган эмас. Шу туфайли бу соҳада янгиликлар яратиш учун имконият кўп. Россиянинг ХДФ марказий архивда уруш вақтида немислар одамлар устидан психофизиологик тажрибалар ўтказгани ҳақида маҳфий ҳужжатлар сақланаётганлиги маълум. Агар тадқиқотларнинг мафкуравий томонини инкор қилиб, ушбу архивнинг ноёб ҳужжатлари тадқиқ қилинса, одам организмининг имкониятлари ҳақида қизиқарли маълумотлар олса бўлади.

Тибет ламаларининг эзотерик билимларига Англия, Франция, Хитой ҳукумати қизиқиш билдирди.

1937 йил май ойигача Москва энергетика институти қошида маҳфий нейроэнергетик лаборатория иш олиб борди. Лаборотория гипноз, «қор одами», НУЖ, одам фикрларини масофадан туриб билиш, радиожосуслик масалалари билан шуғулланар эди. Одам миясининг трансцендент хусусиятлари олим ва тадқиқотчиларни ҳозир ҳам ўйлантирмоқда.

Ҳозирда интеллект имконияти ва инсоннинг психик фаолиятини ривожлантиришнинг янги йўллари очилган.

Дунёнинг энг йирик назариячиси, америкалик олим Стив Хоскинг келажакда одам ва компьютерларнинг бирлашиши ҳақидаги фикрни илгари суради ва инсоният тарихида техноген инқилоб устиворлигини ҳимоя қилади. Янги субмаданият концепцияси келажакда устивор бўлишлиги ҳақидаги хулосалари математик ҳисоблаш билангина эмас, балки унинг шахсий тажрибаси билан исботланди. С.Хоскинг шол бўлиб ўзининг ногирон аравачасидан турмасдан компьютер ва интернет тизими ёрдамида ўз виртуал дунёсида самарали ижод қилиб, «сунъий ўта қудратли» одам имконияти нимага қодирлигини намоён қилиб келмоқда.

Ўз-ўзини тарбиялаш услубларига бағишланган бўлимни тугатар эканмиз, шахс ривожланиши, унинг улкан, бизга аён бўлмаган имкониятларини тадқиқ этувчи мактаблар, назариялар ва амалий тавсияномалар борлигини таъкидлашимиз керак. Йога, Тибет медитацияси, ёлғон, ғайри-илмий экстрасенсорика, телепатия, оқ ва қора магия хақида ёлғон ва ғайри-илмий адабиётлар рўйхати ниҳоятда улкандир.

12.3. Суқрот услуби

Мен фақат борлигимга монанд ҳаракат қилишдан ташқари, ҳаракатимга монанд бўлиб қоламан.

Суқрот

Жаҳон цивилизациясига қадимги юнон буюк мутафаккирлари катта ҳисса қўшган бўлиб, Устоз ва Инсон, Афинанинг машҳур фалсафа ва суҳандонлик мактабининг асосчиси Суқротнинг номи (эрамиздан аввалги 469-393 й.) алоҳида туради.

Суқрот таълимоти асослари унинг шогирдлари Афлотун, Аристипп, Антисфен, Евклид, кейинчалик Араста томонидан яратилган асарлардан маълум. Афлотун ўз ўртоғини жуда ҳурмат қилгани туфайли уни ўз фалсафий диалогларининг асосий иштирокчиси қилиб кўрсатди.

Суқрот билимнинг ўта муҳим масалаларини белгилаб, яшаш қонунларини очиб берди, жасорат, ҳақиқат каби тушунчаларнинг назарий асосларини шакллантирди, «Суқрот истеҳзоси» ҳам ҳаёт кўринишларига ўзининг танқидий муносабатини билдирди.

Суқротнинг айтишича, ҳеч ким ўз-ўзидан жаҳлдор бўлмайди, барча ёмон ишлар билимсизликдан келиб чиқади. Суқротнинг нуқтаи назарича, билим меҳрибонликка тенг. Суқрот инсон мулоқотининг муаммоларини тадқиқ қилиб, диалогга алоҳида эътибор берган эди. Афлотун ўзининг «Федра» асарида буюк устозининг диалог олиб бориш санъатини кўрсатиб, китоб ҳеч қачон диалог ўрнини боса олмайди, у фақат диалогнинг тақлиди деб, изоҳ берган эди. Диалог бевосита сўз мулоқотида ривожланиб, ҳақиқат излашнинг интерактив усули, мушоҳада қилиш, исботлаш санъатидир. Антик суҳандонлик усталари тингловчиларнинг хусусиятларини доимо эътиборга олишни, нутқий мулоқот самарали бўлиши учун Суқрот ва Араста усулини тавсия этганлар.

Агарда нотиқ муҳокама қилаётган муаммо бўйича муҳолифнинг эътирози йўқ эканлигини билса, ўз тезисини тезда шакиллантириб, исботни далиллаш керак (Араста услуби). Агарда тингловчилар нотиққа қарши бўлсалар, муҳолиф барча далилларни инкор қилишга тайёр бўлиб турса, унда бошқа услубни қўллаш керак бўлади. Бундай шароитда нотиқ ўз тезисини аниқлаштиришга шошмай, у билан муҳолифни аста секин таништиради. Мушоҳаданинг ҳар бир босқичида мантиқий ҳалқалар яратиб боради. Баҳснинг ушбу услуби ҳақида батафсилроқ тўхтаб ўтишга тўғри келади, чунки бу услуб бизга қадим дунёдан етиб келиб, кўп асрлар мобайнида ўз моҳиятини ўзгартирмаган.

Ҳозирги замон нотиқлик санъатида Суқрот услуби деб ном олган диалог олиб бориш усули кенг тарқалган. Унинг диалог олиб бориш

услуби ажойиб мантиқий фикрлардан иборат бўлиб, муҳолиф ҳар бир айтилган фикр мантиқийлигига қойил қолиб, унга қўшилиб, унинг айтганларини доимо қўллаб-қувватлаган.

Баҳс даврида Суқрот ўзининг ҳақ эканлигини, кейин эса қарама-қарши томон ҳақ эканлигининг исботлаб беради. Суқрот ва унинг шогирдлари усулларининг оқилона эканлигининг исботи ҳозирги замон физиологиясида ўз аксини топди. Қарши бўлиб турган муҳолиф баҳс бошланишида Суқротнинг фикрига қўшилиб, кейинчалик ҳаяжони босилиб, ўз ҳолига келиб, иродаси бўшашиб, баҳс олиб бориш имкониятини йўқотар экан. Натижада моҳирона тарзда олиб борилган Суқрот консепцияси, ҳатто у мантиқсиз бўлган ҳолда ҳам устун келар экан.

Ҳозирги вақтда Суқрот услубининг қимматлилиги мақсадни аниқ тушинишда, далил ва хулосаларнинг чуқур мантиқлигида, муҳолифни чекинтиришда ва натижада, қўйилган мақсадга эришишдадир. Суқрот услубининг амалий қимматлилигини тушуниш, уни талқин этишда тренинг ва муҳолиф билан олиб борилётган суҳбат шаклидаги ишбилармон ўйинлар катта роль ўйнайди. Суҳбат олдий ва аниқ саволлардан бошланиб, уларга муҳолиф ижобий жавоб беришга мажбур бўлади. Кейин суҳбатни мантиқий равишда, зўровонликсиз келишилган хулосага келтириш керак.

Суқрот услубининг универсаллиги, кенг кўламлигини кўрсатиш жуда муҳимдир. Ҳақиқатан ҳам Суқрот услуби шунчалик самарадор-ки, уни ҳар қандай шароитда – оилада, ишда, бошлиқ билан суҳбатда қўлласа бўлаверади. Агар суҳбат мақсади сизнинг ҳақлигингизни исботлаш, бир-бирингизни тушуниш бўлса, унда суҳбатни муҳолифга нафақат тушунарли, балки ёқадиган мавзудан бошлаш керак.

Агар суҳбатдошингиз сизнинг биринчи фикрларингиздан қониқиш ҳосил қилса, суҳбатни кейинги ривожланишини бошқариш осон бўлади. Тажрибали сотувчи, врач, педагоглар ўзлари англамаган ҳолда Суқрот услубини амалиётда қўллаб туради. Улар баъзи ҳолларда «йўқ» деган сўз умуман ишлатмаслигини жуда яхши тушунадилар. Суҳбатдошингиз хоҳиши ва талабини олдиндан билиб, шуларга эътибор бериш ишни ижобий якунига олиб келишда жуда муҳимдир. Суҳбатни нафақат яхши бошлаш, балки яхши тугатиш ҳам зарур. Чунки суҳбатдош хотирасида айни диалогни якуний қисми муҳрланиб қолади.

12.4. Уч раунд услуби

Ақл билан мингни кўндирсанг,
Ҳайқириш билан бирни кўндирасан
Ўзбек халқ мақоли

Бошқарув санъати фақат сизнинг таклифингиз тўғри эканлигига муҳолифни ишонтириш учун яна бир услубини таклиф қилади. Бу услуб шартли равишда «уч раунд услуби», деб номланади, чунки суҳбат олиб боришнинг бу модели уч қисмдан иборат. Диалогнинг биринчи қисмида (биринчи раунд) сиз, дейлик, раҳбарингиз шартларини қабул қилиб, унда ижобий кайфият уйғотиб, қисқа қилиб муаммо ёки шароитни

тушунтирасиз. Иккинчи раундда муаммони ечиш учун бир неча вариантлар билан биргаликда ўзингизга маълум вариантни таклиф қиласиз. Учинчи раундда таклиф қилинган вариантлар ўртасида сизнинг вариантингизни энг яхши деб топгандан кейин, ўз розилигингизни билдирасиз.

Сухандонларнинг бу мумтоз услуби кўп мисолар билан исботланади. Масалан, ота-оналарга жуда таниш бўлган ҳолат: қизингиз кечқурун ўз вақтидан анча кечикиб келди. Уйда можаро бошланди. Унга энг қатъий чора кўриш керак. Лекин бироз шошилмай, ўйлаб кўринг. Бола биринчи учрашувдан қанчалан-қанча қувончга тўлиб, бир олам ёруғ ҳис-ҳаяжонларга чўмган вақтда унга қўполлик қилиш ўринлимикин? Ана шундай мураккаб пайтда боланизни кўкрагидан итариб, ўзингиздан узоқлаштирманг. Юзага келган муаммони илдизлари нимада? Болангизнинг бузуқлигидами? Йўқ, ундай эмас. Бундай ҳолатда тарбиядан кўзлаган мақсадингиз нимадан иборат? Тушунарли, бола кечалари назоратсиз қаердадир юриши ёмон. Шу билан бирга уни қизиқтирган объекти ҳам ёш бола. Шу ҳаётий шароитдан йигитни олиб ташласангиз, оилангизда тинчлик ўрнатилади. Шундай қилиб муаммони ўғил бола юзага чиқаргани аниқ.

Сиз ўз қизингизга бу бола унинг муҳаббатига лойиқ эмаслигини тушунтиролсангиз, муаммо ўзи ечилади. Биринчи раунд қизингизнинг тарафдорига айланишдан, унинг ҳис-ҳаяжонларини тушунишдан иборат. Иккинчи раундда қиз болага унинг ҳаётий тамойиллари, эркакларга бўлган муносабати, уларга қўйилган талаблари ҳақида гапириб, уни ром қилган бола бу талабларга тўлиқ жавоб бермаслиги ўқтирилади. У ҳали ёш, моддий жиҳатдан яхши таъминланмаган, тозаликка унча риоя қилмайди, ҳаётда ўз йўлини ҳали топа олмаган. Тўғрими? Тўғри бўлса мен сен томонда (учинчи раунд). У сенинг ўртоғинг бўлолмайди, у сен айтгандай йигит эмас, у билан учрашувларга чек қўйиш керак. Ана шундай гапдан кейин қизингиз кўз ўнгингизда ўзгариб, ақллироқ кўринади, шароитни тушуниб олади.

Ёки бошқа бир мисол. Таътил август ойида берилиши керак, лекин бошлиқ бунга унамай турибди. Мақсад уни кўндириш. Биринчи раунд. Тўғри, иш ортиб ётибди тўртинчи квартал ишлари ниҳоятда кўп, лекин таътилга чиқиш керак-ку. Тўғри, сентябр ёки октябр ойларида ҳам таътилга чиқиш мумкин. Иккинчи раунд. Лекин бу ойларда энг муҳим ишлар бажарилиши керак. Шунинг учун бу ойда таътилга чиқиш анча ноқулай. Учинчи раунд. Август ойида таътил бериш анча мос тушади. Бу услубни раҳбар қўллашда ҳам анча самара беради. У жамоада кўпларга маъқул бўлмаган, лекин қилиниши керак бўлган тадбир ўтказмоқчи. Тўғри, буйруқлар ёрдамида бу ишни бўлинма бошлиқлари амалга ошириши мумкин. Лекин бошқа йўл билан ҳам бориш мумкин: бир неча обрўли, етакчи мутахассисларни чақириб, белгиланган муддатда юзага келган муаммони ҳал қилиб бериш топширилади. Энг асосийси, муаммони муҳимлиги ҳақидаги мутахассислар фикри ва унинг ечиш вариантлари билан рози бўлишдир.

Яна бир бор йиғилиб, таклифларни эшитиб ва уларни асосан қўллаб, жиддий ўзгаришлар киритиш керак (ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан иккинчи раунд жуда муҳим, чунки бутун бир жамоадан кўра икки, уч кишини кўндириш осондир). Ва ниҳоят, учинчи раунд: мажлис ўтказилади, мажлисда мутахассислар гуруҳининг бошлиғи ишлаб чиқилган тадбирлар ҳақида ҳисобот беради. Танқидий фикрлар ҳисоботчи номига айтилгандан кейин, бошлиқ унинг фикрига қўшилади.

Далиллар етарли бўлмаганда, оқилона вариант йўқлигида, муҳолифининг бафуржа суҳбат олиб бориш кайфиятисиз кўзланган мақсадга эришиш жуда қийин. Диалогли суҳбатнинг соҳаси кенг. Унда ота ва ўғил, раҳбар ва қўл остида ишловчи ходим, икки киши иштирок этиши мумкин бўлиб, турли хил мавзулар муҳокама қилинади. Кўп ҳолларда икки раҳбарнинг яккаю якка учрашуви узоқ дипломатик музокаралар давомида ечилмаётган муаммони ҳал қилиши мумкин.

12.5. Штирлиц услуби

Бошнинг иши бўш,
Пухтанинг иши «беш»
Халқ мақоли

Бошқарув қарорини қабул қилиш энг мураккаб жараёнлардан бири ҳисобланади. Унинг асосида жамоа аъзоларининг фаолиятини ташкил этувчи ва рағбатлантирувчи директив ҳужжатлар ётади.

Аксарият ҳолларда тактик бошқарув масалаларини таъминловчи тезкор қарорлар ишлаб чиқилади, бу қарорлар технологияга янгилик киритиш, кадрлар масалаларига оиддир.

Таркибий ўзгариш, ишлаб чиқаришни қайта қуриш масалаларига оид стратегик қарорлар чуқурроқ ва ижодий ёндашишни талаб қилади. Бошқарувнинг янги услублари фақат оддий ходимлар томонидангина эмас, балки бировнинг ижодий иш юритишини кўролмайдиган мансабдорлар томонидан ҳам тан олинмаслиги мумкин.

Ўз ғоясини ҳимоя қилиш, ҳақлигига муҳолифларни ишонтириш қатто бошқарув санъати билан таниш бўлган тажрибали мутахассислар қўлидан баъзида келмайди. Шундай ҳолатларда бошқа йўллар изланади. Ўз ғоясини юқори турувчи бошлиқ ёки жамоага «куч» билан сингдириш услуби мураккаб бўлиб, «Штирлиц услуби» деб юритилади (ушбу усулни Штирлиц «салбий қаҳрамон», душман, лекин ақлли Шеленберг билан бўлган суҳбатда қўллайди). Бу услубнинг моҳияти шундан иборатки, мажлис, йиғилиш ёки учрашувда «билмаган» ҳолда ечимнинг бошқа вариантларига ўз вариантини ҳам қистириб қўйиб, «эсдан чиқариш».

Агар бошлиғингиз ақлли бўлса, сизнинг билдирган фикрингизни муҳимлигини билиб олади ва кейинчалик уни кенгайтириб, мураккаблаштириб, аниқлик киритиб, ўзининг фикри деб таклиф этади.

Киши бошқалар фикридан кўра ўзининг фикрига кўпроқ ишонади. Сиз учун муаллифлик талашиш эмас, балки мақсадга эришиш муҳимроқ эмасми? Бу услубни аксарият ҳолда ақлли хотинлар бошқа чоралар топмаганларидан сўнг қўллайдилар. Улар эрларининг ҳар бир гапига

қўшилиб, маъқуллаб, ўз гапига киритиб оладилар. Ушбу услубнинг бошқа вариантини тажрибали хизматчилар яхши биладилар: сизнинг фикрингизгача оқилона ва сизга фойда келтирувчи бошқарув қарорни тўғридан тўғри бошлиққа кўрсатмасдан ўз ишингиз режаларига киритиб қўйиш керак. Бундай «ўйин» натижасида тасдиқланган режангизда фалон вақтда сизга керакли ишни тайёр қилиш ҳақида ёзув пайдо бўлади.

Агар ўз ғоянгизни жуда яхши, инқилобий деб, унга муаллифлик қиламан десангиз, унда мағлубиятга учрашингиз аниқ. Ўз таклифингизни катта ва муҳим мажлисда гапириб берганингиздан кейин, у қабул қилинганда ҳам ҳамкасбларингиз ва бошлиғингиз томондан қаршилик кўрсатилиши аниқ ва сиз ўта «доно» кишига айланиб қоласиз.

Ана шундай обрў билан бошқа яхши таклифларингиз ҳам қабул қилиниши амри маҳол, хизматдаги ўсишингиз ҳам тўхтаб қолади. Минг афсуски, жуда яхши, билимдон мутахассислар аксарият ҳолларда ўзларининг илмий мақолалари, рационализатор таклифларини «ҳаммуаллифлари» билан рўёбларштиради. Лекин шундай қилмасанг ҳам бўлмайди. Чунки бизнинг ҳаётимиз шундан иборатдир. Тўғри, баъзида бундан истисно ҳоллар ҳам учраб туриши мумкин.

12.6. «Сутдаги қурбақа» услуби

Умидингни узма,
Кўнгилни бузма!
Халқ мақоли

Ҳаёт жойида турмайди, теварак-атрофимиздаги дунё узлуксиз диалектик ривожланишдадир. Ижтимоий тараққиёт бир текис кечмайди, жамиятнинг ривожланиши кўп турдаги жараёнларнинг бир-бири билан боғлиқ бўлган ҳаракат натижасидир. Бунда энг муҳим ролни одамлар фаолияти ҳал қилади. Жамият ҳаётининг барча томонлари – ижтимоий ишлаб чиқариш фаолиятидан тортиб оилавий муносабатларгача – доимий изланиш, тасодиф, хато ва янгиликлардан иборатдир. Одам доимо ўзгараётган муҳитга мослашиш услубларини қўллаши лозим.

Баъзида ҳаётда кутилмаган воқеалар (ишдаги камчиликлар, касаллик, оилавий можаро) содир бўлиб, ҳаёт меъёрларининг бузилишига олиб келади. Одам ушбу фавқулотда ҳолатдан чиқиб кетиш йўлини излайди, ҳаяжонланади, ўрганилган услубларини қайта-қайта қўллашга муваффақиятсиз уринади, янги хатоларга йўл қўйиб, боши берк кўчага кириб қолади.

Ушбу ҳолатни бир мисол яхши изоҳлаб беради: горизонтал ётган бутилкага асал ари ва пашшаларни солиб қўйишди. Доно ҳисобланган асал арилар ҳолдан тойгунча шишага ўзларини уравериган, пашшалар эса тартибсиз айланавериб, бироздан кейин бутилка оғзидан чиқиб кетган. Мураккаб, ўзига хос шароитда анъанавий йўл билан муаммони ечиш қийин бўлади, шунинг учун янги услубларни қидириш зарур. Тартибсиз тажриба ва хато услуб доимо ҳам исталган натижа беравермайди.

Иши ўнгидан келган катта фирмаларда узлуксиз ривожланиш кафолатланган деган ишонч туғилади. Бозорда рақобатдош маҳсулот пайдо

бўлмаслигига ишониб, асосий эътиборни ишлаб чиқаришдаги сарфни камайтиришга қаратилади. Бундай ўз-ўзини тинчлантириш фирмани турғунлик ва таназзулга олиб келиши мумкин.

Ташқи муҳитга мослаша олмаслик чет эл корхоналарига ҳам хос: ҳозирги 500 йирик америка компаниялари 50 йил олдин йўқ эди.

Таъминланган ва тинч оилада хотин эрнинг ўзига ва болаларига боғланиб қолганлигига ишониб, ўзига қарамай қўяди. Натижада аёл нафосати ва нафислиги, унга бўлган муҳаббат йўқолади. Ҳеч нарса ёқмай юрган турмуш ўртоғи билан муносабатни аниқлагач, хотин доно ва ҳамиша ҳам ҳолис фикрга эга бўлмаган, онаси билан ўз аҳволини муҳокама қилади, кейин яқин дугоналарининг маслаҳатини олади. Лекин ҳамиша ҳам тўғри қарорга келмайди. Қарорни қабул қилса ҳам кеч бўлади.

Хотин нима бўлса бўлди деб, ўз дарди билан қолиб кетади. Натижада оила бузилади.

Таназзул юзага келганда кишида маҳкумлик кайфияти юзага келади, қўллари ишга бормай, иродаси бўшашиб кетади. Баъзида кишида доимий иккиланиш юзага келиб, танлаш қобилияти йўқолади, оғир психик касалликка дучор бўлади. Бу аҳволда таназзулга учраш аниқ гап. Мисол тариқасида кўзадаги сутга тушиб кетган икки қурбақани эслаш жоиз. Бири аҳвол жуда оғирлигини кўриб, курашмасдан чўкиб кетган. Иккинчиси тўрт оёқларни тез ҳаракатлантириб, сарёғ ҳосил қилибди ва унинг устидан сакраб, кўзадан чиқиб олибди. Қурбақанинг тиришқоқлиги ва ғалабаси ҳақидаги ҳикоя бошқарув санъатининг бир услубига ном берди. Иложи йўқ бўлган шароитнинг ўзи йўқ, киши энг мураккаб шароитларда ҳам йўл ахтариш керак ва охиригача курашиш керак. Қурашган нафақат сутдан ёғ хосил қилади, балки керак бўлса, тоғни талқон қилади ҳам.

«Сутга тушган қурбақа услуби» ёки «мия ҳужуми услуби» фавқулотда нооддий қарор қабул қилишда ишлатилади. Услуб шароитга нооддий нуқтаи назардан қарашни рағбатлантиради. Унинг мазмуни қўйидагидан иборат: муаммо билан таниш бўлган билимдон мутахассислар мажлисга чақирилади, масалани ечадиган ҳар қандай фикр айтилиши таклиф этилади. Айтиладиган фикрларни танқид қилиш ман этилади, чунки мажлиснинг мақсади сифатга эмас таклифлар сонига қаратилган.

Маъқул бўлмаган ғоялар таҳлил қилиб қолдирилади. Бу гуруҳ ишининг натижаси шу муаммо устида мустақил ишлаётган ҳар қандай мутахассис ишидан самаралироқ бўлади, чунки гуруҳда айтилган бир фикр бошқа фикрга ўзига хос туртки беради.

12.7. «М» услуби

Кўз кўзга тушса,
Муҳаббат юракка тушади.
Ўзбек халқ мақоли

Ҳар бир киши жамиятда мартабали бўлишни, обрў орттиришни хоҳлайди, бошқалар олқишига сазовор бўлишга интилади. Ҳатто, ўзининг интеллектуал ва маънавий имконияти оз деб билган киши теварак-

атрофдагилар, қариндош, дўст, ҳамкасблар унга эътибор берса хурсанд бўлади.

Жамият ва оилада обрў орттириш учун асосий маънавий қадриятлар бўлмиш олижаноблик, ҳақиқатгўйлик муҳим аҳамият касб этади. Теварак-атрофдагиларга ҳурматда бўлиш, камсуқумлилик, интеллект, юқори маданият кишига жамиятда ўсиши учун катта ёрдам беради.

Шахс эркак ёки аёл бўлиши ҳам катта аҳамият касб этади. Равшанки, эркак киши фаолияти аёл киши фаолиятидан ажралиб туради. Эркакнинг баъзи бир камчиликларини кечириш мумкин. Аёллар олижаноб эркак бўлган кишиларни ёқтирадилар. Эркаклар эса аёлларга хос бўлган фазилатли аёлларни ёқтирадилар.

Теварак-атрофимиздаги ёмон, ифлос кийим кийиб, сасиб юрган эркаклар, косметика, яхши кийимни инкор этиб, «табиий гўзаллик» тарафдори бўлган аёллар кишида ёмон таассурот қолдиради.

Яхши кийим одам кўрки эканлигини ҳеч қачон унитмаслик лозим. Тоза, мос ўтирган кийим яхши кайфият туғдиради, кишига жозибадорлик бахшлайди. Ҳар бир аёл одобли, яхши кийинган бошлиқнинг илтимосини иштиёқ билан бажаради.

Жозибадорлик озми кўпми ҳар қандай одамга хос хусусият. Шу масалада «чиройига мой суриб ейдими», «чиройи бўлмаса ҳам, ақлли бўлсин» каби турли хил иборалар бор. Ҳар бир аёл, ҳар бир эркакда ҳам ўзига хос гўзаллик, ўзига хос жозибадорлик бор.

Ўспирин катта кишиларга тақлид қилади, болалар ўзларини кўрсатиш учун қўпол қилиқлар қўрсатади, қизлар диққат марказида бўлишни хоҳлайдилар, соч, тирноқларига кўп эътибор беради. Аёллар тозалик, атирларнинг нафис ҳиди, жозибадорлик гўзаллиги нима эканлигини яхши тушунади.

Дунё гўзал товушларга ниҳоятда бойдир, қуш сайрашидан то Моцарт симфонияларигача. Агарда табиат сизга жозибали овоз берган бўлса, ундан уялмасдан самарали фойдаланиб, одамларни чиройли қўшиқларингиз билан хушнуд қилинг. Қўшиқнинг ширин поласи, аёлнинг жозибали овози ҳали ҳеч кимни бефарқ қолдирмаган.

Ақлли ва тажрибали эркак аёл юзига хуси қўшадиган кўз илғамас белгисини топа олади, севги кўзлари билан уни бир лаҳза томоша қилганда аёл буни чин дилдан сеза олади. Эркакни ром қилган нарса бу аёлнинг жозибадорлиги ва ширин сўзидир. Вақт ўтиб бу қизиқишда сифатий ўзгаришлар бўлиш эҳтимоли бор. Натижада муҳаббат юзага келади. Аёл билан эркак ўртасида қизиқиш уйғонишини «М» услуби деб атаб, у жиддий тадқиқотларни талаб қилади.

Текшириш саволлари:

1. Ўз-ўзини тарбияжаш услубини қўллаш ўзини оқлайдими? Ўз-ўзини тарбиялаш услублари ҳақида нимани биласиз?
2. Инсонга таъсир қилиш услубининг қайси бири муҳим ва самаралироқ? Нима учун?

3. Уч раунд услубини ишлатиб, шароит моделини ясаб, ўз ҳаракатингиз алгоритмини ишлаб чиқа оласизми?
4. "М" услубини доимий ҳаётда қўллаш керакми? Нима учун?

13-БОБ. Ишбилармонликда муомала маданияти

Бошқарув санъатидаги энг асосий нарса – одамларда ғалаба қозониш иштиёқини уйғотиш. Одамларда ўз-ўзига баҳо бериш, мағрурланиш ҳиссиёти пайдо бўлиб, ғолибларга хос мушаварлик бўлиши керак.

Стек Джек «Менежмент ҳақида мифлар»

13.1. Эҳтиёт бўлинг! – Атоқли отлар

Бошқарув услубидан қатъий назар, баъзи усуллар борки, уларни қўллаганда қўл остида ишлаган муҳолиф ходим ҳамкор, ҳамфикр, ҳатто маслаҳатдошга айланиб қолади.

Шу усулларидан бири – раҳбар қўл остида ишлаётган ходимга ҳурмат билан исми-шарифини айтиб, мурожаат қилишдир. Бундай аттракциянинг (муносабат) психологик схемаси жуда содда: кишига эътибор бериб, исм-шарифини айтиб, мурожаат қилиш унда иззатга талаб ҳиссиётини қондиради, уни шахсга айлантиради. Натижада ижобий ҳиссиёт юзага келиб, шу ҳиссиётни уйғотган манбага нисбатан миннатдорчилик пайдо бўлади, муомаланинг керакли интерактив тартиби таъминланади.

Агарда кишининг ички дунёсига ҳақиқатан қизиқиш билдирилса, унда ўзини маънавий дунёси ҳам бойиши ҳақиқатдир. Қизиқарли, маданиятли, билимдон киши билан суҳбат қурсангиз ўзингизга бўлган ҳурмат ошади. Ҳурмат катта таъсир кучига эга. Ҳатто энг оддий аёлни малика десангиз, у малика бўлишга интилади.

Шуни эсдан чиқармаслик керакки, ҳар қандай тилда киши учун ўз исми энг ёқимли ва энг муқаддас сўздир. Амир Темур унга хизмат қилган юзлаб жангчиларнинг исмини, иштирок этган жангини, одатларини билар эди. Шу туфайли жангчилар ўз саркардасини яхши кўрар, ҳатто жонини ҳам аямас эдилар.

Турли мамлакатларда шахслараро муносабатларнинг ўзига хос анъана шакллари ривожланган. Масалан, Россияда ўз раҳбарига исми-шарифини айтиб, мурожаат қилади, қатор Европа мамлакатларида (Германия, Венгрия) фамилияси ёнига мансаб, касбини ҳам қўшиб, «инженер Мюллер, уста Сабо», деб чақиради.

Финляндияда эгаллаган лавозимдан қатъий назар бир-бирига «сен», деб мурожаат қилади. Қатор америка фирма ходимлари – президентидан тортиб, оддий ишчисигача фақат исми-шарифи ёзилган кўкрак нишонини тақиб юради. Улар бир-бирининг исмини айтиб, мурожаат қилади. Хизмат кабинети эшикларида ҳам лавозимлари ёзилмайди.

Ишбилармон ва яхши тарбия кўрган одам ўз столи устида ҳамкасаба ва ходимларининг лавозими, исми-шарифи, ҳатто туғилган куни ёзилган рўйхат бўлиши керак. Ҳамкасабага «сен»лаб гапириш ҳурматсизлик,

кулгили ҳисобланади. Раҳбар хато қилиши, алданиши мумкин, лекин бошқаларга кулги бўлиши мумкин эмас. Манманликка ўтиш раҳбар учун обрўйини кеткизиш билан тенгдир.

13.2. Манманлик ва хушомад

Манманлик қилиб нетарсан,
Обрўйингдан кетарсан!

Халқ мақоли

Бировга кулги бўлиш раҳбар охиратининг бошланиши. Одамлар тез вақтда бўш раҳбар камчилигини биліб олади, унинг устидан кулади, гапларини аския қилади. Кўп раҳбарлар оғзаки ёки ёзма буйруқ бераётганда «мен» ёки «биз» сўзларни ишлатиш мумкин эмаслигини яхши билади, лекин авторитар бошқарув услубини қўллашда баъзилар бунга риоя қилишмайди.

Манманликдан қутулиш учун ички маданият, ривожланган интеллект, ўз обрўйини қадрлаш керак бўлади. Манманлик билан донолик, яхши тарбия бир-бирига зид хусусиятлардир. Инсофлилик, орият истеъдодли кишига хос бўлган фазилатлардир. «Мен бошлиқман!», «Менинг айтганим айтган, деганим деган!» кабилида иш тутмаслик керак.

Қадимги Румда Корнелий Тацит «Мен айтдим» ўрнига «Omnium consensu» – «барчанинг розилиги» шиорини таклиф қилган эди.

«Мен» сўзини кўп ишлатиш бошқаларга ёқмаслиги ҳаммага аён. Шу билан бирга Нью-Йорк телефон компанияси томонидан ўтқазилган сўровларда телефон орқали бўлган 500 суҳбатда «мен» сўзи 3990 марта учраган! Дунёқараши чекланган одамлар доимо ўз шахсига бошқалар эътиборини жалб қилишга уриниб, «Мен ўзимни яхши кўраман, чунки мен яхшиман», дейди. Фақат ўз ҳақида ўйлаб гапирган одам қанча маълумоти бўлмасин, бари бир маданиятсиздир. Ҳар бир танқидга устамонлик билан жавоб бериб, ҳар қандай муаммони бир зумда ечадиган бошлиқнинг муаммо ҳақидаги тушунчаси юзаки ва саёз бўлади. Энг яхшиси тез жавоб қайтармасдан, ҳар бир таклифни ўйлаб кўриш керак. Акс ҳолда ходимнинг фикри, изланишлари диққатга лойиқ эмасдек туюлади.

Буйруқбоз, қатъияи услуб, одатда буйруқ, кўрсатма берилганда ишлатилиб, ҳарбийларга хосдир. Бу услубни бўлса-бўлмаса қўллаш ҳарбий бошлиқнинг паст маданияти, манманлигидан далолат беради. Армия бошлиқларининг ана шундай хатти-ҳаракати, қилмишлари ичак-узди латифаларга асос бўлиб келмоқда.

Баъзи қарорлар инстинкт ва рефлексларнинг биологик механизмлари ёрдамида, автоматик тарзда қабул қилинади. Масалан, агар қўлингиз бирор бир қизиган нарсага тегиб кетса, ҳеч қандай бошқарув санъатининг буйруғисиз қўлингизни тортиб оласиз.

Қарорларнинг аксарият қисми таваккал ва ноаниқлик шароитда қабул қилинади. «Катта фонз тўлаймиз», деб ваъда берган банкка омонатни қўйиш мумкинми? Маҳсулотни бозор шароитини ўрганмасдан сотишга олиб чиқиш керакми? Одатда, бундай қарорлар қабул қилиниши сўров ўтказиш ёки бозорни ўрганиш учун вақт тиғизлигида ёки қарор

қабул қилувчининг ялқовлигига бориб тақалади. Қарорлар қабул қилишнинг энг оддий усули қуръа ташлашдир. Минг афсуски, инсон қарор қабул қилишда шу усулдан ҳозиргача фойдаланади.

Қарор қабул қилишнинг энг қадимги ва кўп ишлатиладиган услуби – синаб кўриш ва хато услубидир. Унинг устиворлиги муваффақиятсиз синовлар ёрдамида ижодий тафаккурни рағбатлантиришдадир. Услубнинг муваффақияти одамнинг қобилияти ва синовлар натижасини хотирада эслаб қолиш хусусиятига боғлиқ. Ушбу услубга қизиқиш тезкор ЭҲМлар пайдо бўлгандан кейин янада ошди. Вариантларни оддий алмаштириш ёрдамида керакли ечимни олишга умид боғланган эди. Ижтимоий ҳаётда бу услуб тиклаб бўлмас хатоларга олиб келади. Эрта турмуш қуриш, ажралиш миқдори кўпайиши натижасида етим болаларнинг ошиб кетиши бунинг яққол исботидир.

Қарор қабул қилишни энг қадимий услубларидан бири обрўга эга бўлган субъектга мурожаат қилиш. Қадимда одамлар қушлар учишига, башоратларга қараб бемалол қарор қабул қилардилар. Бугунги кунга келиб, уларнинг ўрнини фолбин, экстрасенс, сеҳргарлар эгаллаб олган.

Шу билан бирга, обрўли субъектга мурожаат қилиш оқилона мазмунга ҳам эгадир. Адвокат, врач ёки бўлмаса ҳар қандай профессионал мутахассис жамиятимизда катта обрўга эга бўлиб, қарор қабул қилишда улар айтган фикрига қўшилмасдан бўлмайди.

Қуруқ гап, айёрлик, безбетлик ёки қўпол кучга асосланган қарор обрўли субъектга ишора қилишидан қатъий назар қаршиликка учрайди. Афсуски, одамлар манманлиги ўз-ўзини мақташ, биров мақтовидан лаззатланиш туфайли юзага келади. Бундай хусусият ёшликда шаклланади, ўша даврда бола ота-она, меҳмонлар олқишини олиб, шеър айтади, қўшиқ куйлайди, рақсга тушади ва кейинчалик ҳам доимо диққат марказида бўлишни хоҳлайди.

Хушомад мураккаб ҳодиса бўлиб, қўпол хушомад одамда нафрат уйғотади. Нафис, усталик билан қилинган хушомадга киши қаршилик кўрсатолмайди.

Хушомад сигаретага ўхшайди: агар уни ичга чуқур тортмаса ҳавфли эмас, лекин ким ўрганиб қолган бўлса доим унга эҳтиёж сезиб туради.

Маданияти паст, интеллекти чекланган кишилар хушомадни тез ва осонликча қабул қилади.

Хушомаддан сал юқорироқда мақтов туради. Мақтов санъати одамларда доимо яхши кайфият уйғотган. Аёллар дид билан, шароитига қараб айтилган мақтовни жуда ёқтиради.

13.3. Одамларга бўлган қизиқиш

Аҳоли аҳволидан огоҳ бўлдим, улуғларини оға қаторида, кичикларини фарзанд ўрнида кўрдим.

Амир Темур

Ўша пайтида ҳали ҳеч ким танимаган Миссури штатининг фермери Дейл Карнеги катта ва тажрибали одамларнинг бошқарув санъатига

ўргатиш услубларини таклиф қилиб, дунёга машҳур бўлиб кетди. «Қандай қилиб дўст ортириш ва одамларга таъсир қилиш мумкин» китоби ўнлаб хорижий тилларга таржима қилинган ва миллионлаб нусҳада чоп этилган.

Китобнинг биринчи қоидасида «Бошқа кишилар билан чин қалбдан қизиқинг» дейилади. Ҳайвонот дунёсидаги кишининг энг содиқ дўсти – итлар ҳақида шундай дейилган «Сиз уни кўчада учратиб, олдига яқинлашганингизда у эркаланиб, думини ўйнатади. Агар сиз бошини силласангиз, у ниҳоятда хурсанд бўлиб, сизга бўлган муҳаббатини ҳаракатлар билан кўрсатишга интилади. Бундай содиқликда ҳеч қандай манфаат йўқлигини сиз жуда яхши тушунасиз. Ҳайвонлар ичида яшаш учун фақат ит меҳнат қилмаслиги, одамга моддий фойда келтирмаслиги ҳақида ўйлаб кўрганмисиз? Товуқ тухум қўяди, сигир сут беради, булбул сайрайди, ит эса сизга бўлган содиқлиги, муҳаббати туфайли яшаб келади».

Бир-бирига бўлган қизиқиш инсон ҳаётининг асосий кўринишидир. Теварак-атрофимиздаги кишилар ўзларига хос қизиқиш ўйғотади ва ҳаётдаги энг яхши қувончлардан бири – ана шу қизиқарли одамлар билан мулоқотда бўлишдир.

Бошқарув санъатининг яна бир амалий маслаҳати ишда жуда қўл келади: жамоада содир бўлаётган барча норасмий воқеалар (туғилган кун, ўлим, пенсияга чиқиш ва бошқ.) ҳақидаги ахборот тайёрлаб қўйишни котибига ётиғи билан айтиб, масъулиятни унга юклаш керак.

Иш кунининг бошида 5-10 минут вақтни телефон орқали табриклашга ёки таъзия билдиришга сарф қилинса, раҳбарнинг ҳурмати, обрўи ошади. Бундай оддий ва содда усул соғлом ва яхши психологик муҳит яратади, одамларда шу жамоага нисбатан яхши ҳиссиёт уйғонади, меҳнатга бўлган сабабиятлар кучаяди.

Хушмуомалалик ва мулойимлик ҳар бир раҳбарга қўйилган хизмат талабидир.

Раҳбар ва ходимлар ўртасида ишончли ва яхши муносабатлар ўрнатиш бошқарувнинг самарали усулларидан бири. Гап шундаки, ходим билан очиқ ва узоқ муддат давомида бўлган суҳбатда, унинг қизиқиши, муаммолари, мақсадлари аниқланади. Суҳбатнинг охирида раҳбар ходимдан айтган нарсаларини қоғозга тушириб беришга ва унда ташкилотнинг ривожланиш истиқболи ва ходимнинг ундаги ролни акс эттиришни илтимос қилади.

Бу илтимосни ёзма равишда тайёрлашда ходим шу жамоа, ташкилотга ўзининг кераклигини ҳис этади, ўз таклифларини тизимлайди ва баъзида ишлаб чиқариш муаммосининг ноанъанавий йўлларини ишлаб чиқади.

Ходим кечиктириб бўлмайдиган масалаларни таҳлил қилиб, муаммолар ечимида ўз вариантларини таклиф этади. Маълум даражада маъсулиятни ўз зиммасига олади, раҳбар эса ўз навбатида умумий иш билан жуда қизиқувчи киши номини олади. Афсуски, аксарият ҳолларда одамлар ўртасидаги муносабат шахсий манфаатга боғланган бўлади: агар шу киши керак бўлса, ундан ўз манфаатига эришиш учун ҳар қандай йўл билан фойдаланишга, агар бундай одам тўсиқ бўлаётган бўлса, ундан ҳар

қандай йўл билан қутулишга ҳаракат қилишади. Кишига бўлган қизиқиш унинг жамиятда эгаллаган ўрни билан белгиланади. Оғир шароитда «садоқатли дўстлар» сони, уларнинг эътибори, салом-алиги қисқариб кетади. Кучли кишига лаганбардорлик қилиш, бечора билан ҳисоблашмаслик сотқинликка тенг бўлиб, кишиларда нафрат уйғотади.

Қиш кунлари қор билан ўранган дарахтларга, новлардан жавоҳир каби ярқираб осилиб турган сумалакларга қараб ҳавас қиламиз. Қуёш музни ярқиратади, унга ўзига хос гўзаллик, нафислик ато этади. Икки тамонлама алоқа бўлмаганда эди, қуёш совуқ нурларини сочиб, сумалак эса бир муз шаклида осилиб турар эди. Бошқарув санъатида ҳам ўзаро ҳамкорлик, ўзаро алоқа одамларга бўлган қизиқиш жуда катта аҳамиятга эга.

13.4. Тинглаш санъати

Тинглашга ўрганиб ол, ўшанда ёмон гапирадиган одамдан ҳам фойдалана оласан.
Плутарх

Кунлардан бир куни Суқрот олдига бир йигит суҳандонлик сирларини ўрганиш учун келибди. Унинг гапини эшитиб туриб, Уста ўқитиш учун икки баробар нарх белгилаб, шундай дебди: «Аввал сени тинглашга, кейин эса яхши гапиришга ўргатиш керак».

Ҳақиқатан ҳам суҳбатдошини олоб билан тинглашни ҳамма ҳам билмайди. Тинглаш – бу катта санъатдир. Суҳбатни давом эттиришнинг энг яхши йўли суҳбатдошни тинглашдир.

Яна Карнегига мурожаат қиламиз. «Агар одамлар сиздан қочиб юришини, устингиздан кулишини, ҳатто ёмон ном чиқаришини истасангиз — ҳеч кимни, ҳеч қачон кўп тингламанг. Ўзингиз ҳақида гапираверинг. Суҳбатдошингиз гапираётган вақтда миянгизга бирор бир фикр келиб қолса, унинг гапини тугашини кутмасдан гапиринг. У сиздан ақлли эмас. Сизга шартми, вақтингизни сарфлаб, унинг аҳмоқона гапларини эшитиш?

Унинг гапини бирдан бўлиб ташланг. Эсда тутинг: сиз билан суҳбатда бўлаётган кишининг биринчи галда ўз муаммолари қизиқтиради. Унинг учун тиш оғриғи Афғонистондаги очарчиликдан ҳам муҳимдир, бўйнидан чиққан чиқон Япониядаги зилзиладан ҳам устунроқ туради».

Нима учун одамлар бир-бирини тинглашни хоҳламайди? Ахир бу қийин иш эмас-ку! Бундай «кар»ликнинг сабаблари жуда кўп. Шулардан энг асосийси – аксарият кишилар ўзлари гапиргиси келади, чунки фақат гапираётган кишида энг доно фикр, аниқ далиллар бор, фақат у бирор-бир нарсага тўғри баҳо бериши мумкин. Шунинг учун ҳам бундай шахслар суҳбатдош гапи тугаши билан ташаббусни ўз қўлига олиб, фақат ўзи гапириб кетади.

Кўп ҳолларда суҳбатдошимиз фикрини аниқ ифода қилолмаётгандек туюлиб, унга ёрдам бергингиз келади. Ҳақиқатан ҳам суҳбатдош тиниқ, равон гапирмаса, биз ўзимиз гапира бошлаймиз. Шу нарса аниқ бўлганки, қўшиқни яхши овози йўқлар куйлашга ҳаракат қилади, фалсафий

мавзуларни бирор-бир маълумоти бўлмаганлар муҳокама қилишни яхши кўради, ёмон гапирадиганлар кўп гапиришга ҳаракат қилади.

Шундай ҳолатлар бўладики, суҳбатдошингиз сизга ёқмайди, узуқ-юлуқ нутқи, фикрининг саёзлиги, хатти-ҳаракати, гапириш оҳанги ёмон таъсир кўрсатади. Суҳбатдош ҳақида салбий хулосага келиб, гапини *тугатишга имконият излай бошлайсиз.*

Сиёсат, диний таълимот, медицина «билимдонлари» борки, улар кришнаитлар таълимоти, бирор-бир сиёсий арбобнинг доҳолиги, уринотерапиянинг мўъжизаси ҳақида тўхтамай гапиради. Суҳбатдошларда бу ахборот ҳеч қандай қизиқиш уйғотмайди. Улар фақат «тушунарли» деган гап билан чегараланиб қолаверади.

Самарали нутқий мулоқот ўрнатишга нафақат психологик, ижтимоий, сиёсий тўсиқлар, балки суҳбатдошларнинг этномаданият фарқликлари ҳам ҳалақит беради.

Афсуски, тегишли хатти-ҳаракат моделларига айланган ушбу фарқликлар бошқа миллат, бошқа маданиятли кишига қандай таъсир кўрсатиши ҳақида кеч ўйлаймиз. Баъзида бу омиллар тушунмасликка, катта қаршилик кўрсатишга олиб келади.

Бир-бирини тушунишга имо-ишора, қарашлар, жилмайиш, қўл ҳаракатлари ҳам ёрдам бериши мумкин. Шу билан бирга қатор халқларда нопутқий мулоқотлар турли мазмунга эга бўлиб, тушунмасликка олиб келиши мумкин.

Тажрибали киши бошқарув санъати тавсияларини, шахслараро мулоқот, эмпатия (муҳолифнинг ички дунёсига кириб бориш) услубларини ҳар қандай шароитда, яъни уйда, оилада, жамоада, дўсту-душман орасида қўллаши лозим.

Тинглаш талабларини инкор қилиш нохуш натижаларга олиб келиши мумкин. «Эътибор билан тинглаш керак. Воситачи компания билан ишлаб чиқарувчи компаниялар ўртасидаги фарқ мана шунга асосланади». Шахслараро мулоқот санъати тинглашни ўрганувчиларга муайян тавсияларни таклиф этади:

– муҳими, суҳбатдошингиз кўзига мулойимлик, уни тушунадиган бўлиб қаранг, қисқа, қизиқувчан савол беринг, унга ҳамдард бўлинг;

– суҳбат мавзусидан чиқиб кетманг, айтилган нарсани таҳлил қилинг, чунки бунинг учун сизнинг вақтингиз бор;

– эшитган нарсаларингизни барчасини эсда тутишга уринманг – бу бефойда, чунки хотира суҳбатда айтилган 5-6 асосий фактларни эслаб қолиш имкониятига эга;

– қисқа савол билан суҳбатдош монологини ўзингизга керак бўлган йўлга буриш муҳимдир. Доноlик билан берилган саволга суҳбатдош ижобий жавоб бериши керак;

– вақти-вақти билан «тушунарли», «жуда қизиқ» каби гапларни айтиб, акс эттириш усулини қўллаш, яъни гапираётган кишига унинг сўзлари билан жавоб бериш керак, масалан, «Сиз ..., деб ўйлайсизми»?

Саволлар бериш йўл-йўриқларини эгаллаш ҳам катта фойда келтиради. Бир қараганда савол бериш жавоб беришга қараганда осонроқ туюлади. Лекин аниқ жавоб олиш учун мантиқий савол бериш керак. Кўп

ҳолларда «Пўлат ака, қийинчиликлар сабаби нимада?», – каби савол бериш фойдалидир. Бундай саволлар суҳбатдошингизга бўлган эътибор ва ҳурматингизни намойиш этиб, муаммони муҳокама қилишга имкон туғдиради.

Шундай саволлар борки, унга ё розилик, ё инкор жавобини бериш керак. Бундай ҳолларда суҳбатдош асабийлашади, чунки суҳбат сўроқ шаклига ўхшаб кетади. Саволларни юмшоқроқ тарзда қўйиб, суҳбатдошга тушунтиришга имкон туғдирилса, диалог самарали тус олади.

Суҳбатдошга танлаш эркинлигини берувчи саволлар мавжуд. Масалан, суҳбатдошингизга ётиғи билан «Кейинги учрашувимиз қачон бўлади? Сешанбами ёки чоршанба кунимми?», – деган савол бериб, оқилона иш қиласиз.

Тинглаш ва савол бериш маҳорати саволларга жавоб бериш маҳорати билан тенгдир. Ҳаётда кўп ҳолларда савол берувчилар кишиларнинг аксарият қисмини ташкил қилади. Савол бериб, одам ўзининг қизиқувчанлиги, билимдонлигини билдиради. Моҳиятан аҳмоқона, заҳар, писмиқи саволларга жавоб бериш жуда қийин кечади. Бундай саволларга энг яхшиси мутойиба билан жавоб қайтариш керак. Уинстон Черчил бундай ҳазил-мутойибаларга жуда устаси фаранг одам эди. Бир куни леди Астор: «Агар Черчил менинг эрим бўлганда, унинг чойига заҳар қўшиб берган бўлардим», – деган гапига буюк инглиз – «Леди, агар сиз менинг хотиним бўлганингизда, мен бажону дил шу чойни ичиб юборар эдим», деб жавоб қайтарган эди. Ҳазиломуз гапга жиддий, жиддий саволга ҳазиломуз жавоб бериш одатда тавсия этилади.

Гапириш ва тинглашдан ташқари жим туриш, сукут сақлаш ҳам жуда муҳимдир. Агар гапирувчи киши ҳиссиётга берилиб кетиб, ҳақорат қила бошласа унга атайлаб жавоб қайтармасдан, сокинлик ва хотиржам бўлиб, нафратланмасдан унинг кўзига қараб туриш керак. Гапираётган киши эртами, кечми шаштидан тушиб, сизнинг иродангизга баҳо беради ва бу сизнинг ютуғингиз бўлиб қолади.

Сукут, касбий сирларни сақлаш хусусиятларига нафақат давлат ҳавфсизлиги билан шуғулланувчи ходимлар, балки врач, адвокатлар ҳам эга бўлиши керак. Тинглаш ва саволларга жавоб бериш санъатини энг аввало одамлар билан иш олиб борувчи шахслар – идора ходимлари эгаллашлари лозим. Масалан, қабулингизга орден, медаллар тақкан чол кириб, қўлидаги ҳассасини тақиллатиб, можаро қилиб келди. Узуқ-юлиқ гапидан уни кимдир ҳафа қилганлиги аён бўлади. Марҳамат қилиб уни арз-надоматига қулоқ солинг. Балки унга шу нарса кифоядир.

13.5. Ҳақиқат баҳсда рўёбга чиқадими?

Бировни айибламанг, ўзингиз
ҳам айибдор бўлмайсиз.
Муқаддас китоб

Яқингача яхши, бахтли оила тинч, муаммо-можаросиз яшайди деган тасаввур кенг тарқалган эди. Лекин шу нарса аниқ бўлдики, оила, жамоада баҳс, муаммо-можаролар умуман бўлмаслиги мумкин эмас.

Академик П.Л.Капица шундай деган эди: «Бирор бир фанда қарама-қарши нуқтаи назарлар, курашлар бўлмаса, бу фан қабристон йўлига чиқиб, ўзини дафн этишига кетаётган бўлади». Кўп ҳолатларда баҳс турли хил қарашларни аниқлайди, ахборот беради, альтернатив вариантни танлашда ёрдам беради. Баҳс шахс фикрининг рўёблашишига имконият яратади, бошқа фикрлар билан солиштиради, шу туфайли унинг ҳурматга, ўз ўрнини топишга бўлган талабларини қониқтиради.

Лекин бир киши бирор нарсани таъкидласа, иккинчиси уни инкор қилса ва иккаласи ҳам ўзларини ҳақ деб билса, унда баҳс мантиқсиз бўлиб қолади. Бу ҳолда ҳақиқатга эришишнинг аҳамияти йўқ бўлиб, ҳар қандай йўл билан бўлса ҳам ғалаба қозониш керак.

Баҳс, албатта, альтернатив, маъноли ва натижали бўлиши керак, ана шундагина ҳақиқатга эришиш мумкин. Жамиятга энг катта ҳавфни ўйсиз бирдамлик туғдиради. Бундай бирдамлик натижасида сўзсиз итоаткорлик, лоқайдлик, мансабдорга қулдай бўйсиниш юзага келади.

Қадимги услублардан бири бўлиш *devide et impera* (тарқоқ қилиб ҳукмронлик қил) низога асосланган бўлиб, хозир ҳам бошқарувнинг асосий тамойилларидан бири бўлиб ҳисобланади. Низоли шароитда ўзингизга тегишли кучларни бирлаштириб, рақиб кучларини тарқоқ қилишга ҳаракат қилиш керак.

Ҳозирги замон низо чиқариш усталари рақиб сафларида келишмовчилик чиқариб, унинг кучини осон тарқоқ қилиб юборишади. Бундай ҳолатда улар нафақат рақиб кучларини тарқоқлаштиради, балки бундан ўз манфаатида фойдаланади.

Бошқарув санъати билимдони Д.Карнеги қатъиян доно тавсия беради «Баҳслашманг!» Бу антиқа фикр жуда чуқур мазмунга эга: баҳсда устун келиб, албатта яна бир рақиб (рақиблар) орттириб оласиз.

Агар акангиз, онангиз, отангиз, ўртоғингиз шаънига тош отилган бўлса-чи, мамлакатингиз, халқингиз ҳақоратланаётган бўлса-чи? Унда нима қилиш керак? Қандай иш тутиш керак? Баҳсдан бош тортса, унда ўз гоясига бевафо бўлиб, тамойилларидан чекинган бўлади. Баҳсга иштирок этишга ички талаб кучли бўлса, унда қўрқмасдан жанг майдонига кириш керак. Фақат бу баҳсда мағлубиятга учрамасликка ҳаракат қилиб, ғолиб бўлиш лозим. Баҳсда ғалаба қозониш йўллари борми? Бор бўлса, улар қанақа? Баҳсда охирги сўз сиз томондан айтилишини жуда хоҳласангиз унда «Балки, сиз ҳақдирсиз» деб, баҳсни якунланг. Лекин бу ҳамиша ҳам ёрдам беравермайди.

Шарқ ва Ғарб донишмандлари баҳс, мулоқот, суҳандонлик мусобақаларида ғалаба қозониш услубларининг кўпларини ишлаб чиққанлар. Баҳс олиб боришнинг стратегияси билан биз юқорида танишган эдик, энди унинг «махфий қуроли», яъни қўлланаётган услублар билан танишамиз. Улар ҳалол бўлмасада, лекин самарали натижа беради.

Албатта, муваффақиятли баҳснинг энг асосийси – ўз нуқтаи назари тўғрилигига ишониш, далилларнинг асосланганлиги ва улардан тўғри ва ўз ўрнида фойдаланишдир. Шу билан бирга қатор тактик усуллар борки, уларни билиш ғалаба қозонишга имкон беради:

- касбий нутққа ўтиш, атамалар нозиклигини намойиш қилиш, яъни

муҳолифни касбкорлик тилини, тушунчаларини билмаслигидан фойдаланиш. Ушбу усулдан дастурчилар, банк ходимлари, сантехник, врач, фолбинлар усталик билан фойдаланадилар;

- баҳс мавзусини муҳолифнинг шахсий хусусиятларини муҳокамасига ўтиб, унинг ўтмишдаги хатолари, чаласаводлиги, аҳлоқи бузуқлиги эслатилади. Бундай баҳснинг номардлик услуби аён, лекин ушбу услуб одатда ғалабага олиб келади;
- «мантиқий қўпориш» усулини қўллаш. Баҳслашганда ўз позицияси кучсизлигини сезиб, баҳсга алоқаси бўлмаган масалага эътиборни қаратишга уриниб кўриш, яъни тезисни алмаштириш;
- баҳсга сабаб бўлган масалани умумий фойдаси ҳақидаги далилни қўллаш. Бу усулни ишлатганда одатда иш зарар кўриб, баҳслашаётганлар учун яхши оқибат билан тугамайди;
- куч мувозанати бузилганда мажбурлаш, сиёсий, маъмурий, жисмоний кучлар таъсиридан фойдаланиш;
- меҳрибонлик, раҳм-шавқат, инсон ҳуқуқи, умумий мақсад ва тамойилларга содиқлик энг охирги далиллардир.

Баҳс олиб боришнинг ушбу усулларини билиш, уларни, албатта, амалда қўллаш керак деган гап эмас, балки моҳиятини билиб, қаршилик кўрсатиш учун фойдаланишдир.

Баҳс олиб бориш усулларини таҳлил қилиб «ҳужум қуроллари», яъни ўз нуқтаи назари тўғрилигини исбот қилиш йўллари билан танишдик. Шу билан бирга муҳолиф далилларини инкор қилиш услублари («ҳимоя қуроллари») бор бўлиб, улар актив қўлланади. Инкор қилишда ўзининг фикри тўғри эканлиги исбот қилинмасдан, рақиб далиллари хато эканлиги очиб ташланади ва уларни барбод бўлишига олиб келади.

Инкор қилишнинг антик мумтоз усулларидан бири – «ad absurdum» – мантиқсизлик деб номланади. Бу усулга биноан рақиб таъкидлари шартли равишда тўғри дейилади, лекин ушбу таъкидни далиллар билан солиштирганда унинг ёлғон эканлиги кўриниб қолади. Демак, натижада асосий таъкид ҳам ёлғон бўлади. «Дейлик, Аҳмадов ҳалол киши». Лекин далиллар бошқа нарсадан далолат бермоқда. Майли, буларга эътибор бермайлик, Ахмадов ахир ҳалол одам-ку! Лекин яна бир неча далиллар Аҳмадов ҳалол одам эмаслиги ҳақида далолат бермоқда. Нима, уларни ҳам эътиборга олмаслик керакми? Ёки бўлмаса, охир оқибатда «Аҳмадов ҳалол одам эмас», деган ҳақиқатни тан олишимиз керакми, ё йўқми?!"

Қарши томон келтирган далилларни танқид ёрдамида йўққа чиқариш мумкин. Бундай ҳолларда эътибор далилларнинг шубҳалигига, экспертизанинг малакасизлигига, статистиканинг асосли эмаслигига ва бошқаларга қаратилади. Кейинчалик эътибор тезисга қаратилади, чунки далиллар фош этилгандан сўнг тезислар ҳам ёлғонга чиқади. Шуни айтиб ўтиш жоизки, баҳсда рақибингиз тан олган далил ва фактларни ишлатинг, қарши томон ҳурматига сазовор бўлган обрўли киши фикрига мурожаат қилинг.

Агар икки рақиб билан курашиш тўғри келса, улда кучсизроғи билан иттифоқдош бўлиш йўлларини изланг ва тил топишишга ҳаракат қилинг, у билан биргаликда кучли рақибга қарши чиқишингиз мумкин. Баҳс олиб

боришнинг энг асосий қоидаси ана шу фикрга асосланган бўлиб, доимо рақиб далилларининг асосини нишонга олишингиз кераклигини назарда тутади. Лекин баҳсни бирор бир хулосани рад этишдан бошлаш керак.

Хулосани рад этиш асосий тезис тўғрилигини шубҳа остида қолдиради. Рақиб фикрининг парчалашни энг бўш жойидан бошлаш лозим.

Оилада можаро пайтида саволга савол қайтариш одат бўлиб қолган. «Сен нима учун кеч келдинг?», – дейди ғазаби чиққан эр. «Сенчи, сен кеча қаерда юрган эдинг?», – деб, ўз навбатида савол беради хотин. Бир қараганда оддий туюлган саволга савол қайтариш оддий туюлиши мумкин, лекин у анча мураккаб мазмунга эга. Шу савол билан рақибга (бу ерда эр) ўз ҳақлигини исботлашнинг қийинчилигини (Onus probandi) юклатилса, ярим ғалаба таъминланди, деяверинг.

Аксарият ишлаб чиқариш мажлислари бирор бир қарор қабул қилиш билан туғалланади. Бу қарор лойиҳасини ўзингиз тузганингиз маъқул. Муҳокама, баҳслардан кейин раис таклифи бўйича қарор лойиҳаси ўқилаётган вақтида анъанавий «Асос сифатида қабул қилинсин» деган таклиф киритилади ва мажлис қарорининг тақдири деярли ҳал этилган бўлади.

Можаро, баҳс, тортишувда ғалаба қозониш имконини берувчи бошқа услублар (қарор қабул қилишни чўзиш, сунъий шароит яратиш ва бошқ.) ҳам борки, улар инсон номига муносиб эмас. Лекин рақиб ҳаракати, кирдикорларини ўз вақтида билиб олиб, ўзини ҳимоя қилишга тайёрланиш ҳар бир бошқарув санъати устасининг бурчидир. Агарда сиз можаро, тортишувга киришган бўлсангиз муҳолифга ҳурмат кўрсатиб, баҳсни олиб боринг, душманингизни дўстга айлантиринг, дўстни ишонтириш осонроқ.

Қаттиқ ва аёвсиз далилларга юмшоқ қиёфалар беришга ҳараркат қилинг. Сизнинг далил ва мантиғингиз билан мағлуб бўлган кишига баҳсдан ҳурматини сақлаган ҳолда чиқиб кетишга имкон туғдиринглар, сиз шерни тутган бўлсангиз, уни думидан ушлаб турмасдан, қочиб кетишга имкон беринг.

13.6. Хушмуомалалик ва шахсий жозибадорлик

Буғдой нонинг бўлмасин,
Буғдой сўзинг бўлсин!
Халқ мақоли.

Киши мақсади – бахтли бўлиш. Кишиларда бахт тушунчаси турли бўлади: кимдир бахтни пул, кимдир аёл, кимдир шароб деб билади. Баъзилар бахтини ишида, ижодида, оиласида, болаларида топади. Балки, севган, яхши кўрган одамли бахтли қилиш бу бахтдир. Лекин «Одамлар бахтли бўлишга тайёрми?» – деган савол устида аксарият одамлар бош қотирмаган.

Ишда, оилада одамнинг руҳий тинчлиги унинг ташқи дунёга бўлган муносабатига, нокуш воқеаларга тўсиқ қўя олишига боғлиқдир. Агарда одам доимо хушмуомалали, табассумли бўлиб, бошқаларга яхши ниятда бўлса, унинг ҳаёти, албатта, бахтлироқ кечади. Тўғри, пули кўпаймайди,

ташвишлар озаймайди, теварак атроф шавқатлироқ бўлолмайди, лекин ўзига ва ўзгаларга яхши ният тилаб юрган киши доимо ниятига етади.

Маданиятли киши, энг аввало, бошқалар ҳақида ўйлаб, уларнинг аҳволи, фикри-ҳаёли билан ҳисоблашади. Бунда олий мантиқ бор. Баъзилар эса, жамоа транспортида аёлга жой бериш, кўча-кўйда қарияларга йўл бериш, сотувчига яхши муомала қилиш, қўшни билан қуюқ саломлашиш яхши кайфият бағишлашини англамайдилар.

Хушмуомалалик ва инсоннинг шахсий жозибаси теварак-атрофдагиларни бахтлироқ қилади. Хушмуомалалик, шахсий жозибалик бошқарув санъатининг шахс ва жамоага таъсир қилиш усулларидан бири ҳисобланади.

Одам билан мулоқотда бўлганингизда ўрталарингиздаги фарқларга эмас, балки умумий бўлган томонларга эътибор бериш лозим. Хушмуомалалик одамлар ўртасидаги тўсиқларни олиб ташлайди, ишончсизлик, қўрқув, жаҳлни бартараф қилади. Руҳиятшуносликда «ойна акси» деган тушунча бўлиб, унга мувофиқ киши суҳбатдошида ўзига ёқиб қолган феъл-атворини, ақл хусусиятларини кўради. Бундай маънавий яқинлик, дилёқарас бирлиги натижасида ишонч, ҳурмат, дўстлик туйғулари юзага келади.

Шахсий жозибадорлик истеъдодли ва тажрибали раҳбарларга хос. Раҳбарнинг ўз ходимларига бўлган меҳрибонлиги, қизиқиши фақатгина табассум, қўл бериб кўришишни эмас, балки уларга хизматда ўсишга ёрдам беришга тайёр эканлиги билан ҳам тасдиқланиши керак. Агар раҳбар юқори бошлиқлар олдида эришилган муваффақиятларда ходимларнинг хизмати катта эканлигини таъкидласа, унда у ҳолисона иш олиб бораётганлигидан, ишни тўғри ташкиллаштирганидан далолат беради.

Ўз ходимини юқори лавозимга кўтарган раҳбар қайғурувчан, меҳрибон киши номини олади. Ақлли ва истеъдодли ходимларга диққат эътиборли бўлиш қийин эмас, лекин шуни эсда тутиш керакки, ҳар бир тизим мустаҳкамлиги унинг ташкил қилувчи ҳалқалар мустаҳкамлигига боғлиқ. Бечора, ёрдамсиз кишилар ҳақида жон куйдириш ҳар бир ақлли ва виждонли раҳбарнинг шахсий мажбуриятидир. Ҳаётда қийналиб, якка яшаётган аёллар алоҳида эътиборга лойиқ бўлади, улар ҳар бир маънавий ёрдам, яхши гапга яхшилик қайтаришга тайёр бўлади, ўз раҳбари ҳақида жамоада ижобий фикр уйғотади.

Шундай савол туғилади: хушмуомала, ҳозиржавоб, жозибали кишини тилёғламалик, носамимийликда айблаш мумкинми? Бу савол машҳур «актёр парадокси»га яқин. Актёрлар саҳнада содир бўлаётган ички хаяжонларни ҳаётда ҳам кечириш керакми ё йўқми деган савол «актёр парадокси»нинг мазмунини ташкил этади. Бу саволни дунёнинг машҳур кишилари – Д.Дидро, К.С.Станиславскийлардан тортиб, ҳозирги замон руҳиятшуносларигача муҳокама қилиб келмоқда.

Дидронинг фикрича, саҳнада ҳиссиёти билан томошабинларни ларзага солиб турувчи актёр тўла-тўкис ўзини бошқарувга қодир бўлиши керак. Ҳақиқатан ҳам шундаймикан? Маълум даражада файласуф фикри ҳам тўғри. Актёр ўйини профессионал даражада бўлиб, у инсон туйғусини

тўлақонли акс эттириши керак. Лекин актёр умр бўйи ҳаяжонли ҳаёт кечираверса, у, албатта, инфарктга мубтало бўлиши аниқ.

Актёр ўз қаҳрамони билан биргаликда хушмуомала, жозибадор бўлса, лекин ҳиссий мувозанатни сақласа, бундай кишини икки юзламачи дейишимизга ҳақимиз йўқ.

АҚШ, Европа ёки Япония жамоа арбоблари омма олдида ўзларининг бор актёрлик маҳоратини ишга солади. Хўмрайиб, жаҳли чиқиб оммага ёмон кўриниб юрган киши ҳеч қачон сиёсий муваффақиятга эриша олмаслигини улар жуда яхши билишади. Агар жаҳон лидерларининг омма билан бўлган мулоқот давридаги хатти-ҳаракатларини ҳолисона кўрсатсак, уларнинг одамларга таъсир усулари ҳурматга сазовордир. Сиёсий лидерлар учун асосийси – чин кўнгилли бўлиш ва шахсий жозибадорликдир. Икки сайлов олди компанияда Йирик капитал вакили Жескар де Эстен ўзининг бор маҳорат ва имкониятларини ишга солди: телевизор экранларида оила аъзолари, аккордеон билан бирга, метро поездида, футбол майдонида тушган фото суратлари кўрсатилди.

Мадика Диана фожиали ҳалок бўлганда, эри ва қирол оиласига нисбатсизлик қилганига қарамай, унга жуда кўп кишилар қайғурдилар. Бунинг сабаби – Диананинг хушмуомалалиги, жозибадорлигида эди.

Кўп доно кишилар жозибадорлик сирини очишга уринган эдилар. Жозибадорлик – ақл, фаросат, овоз ширинлиги, қараш, жилмайиш, нутқ истеъдоди ва бир неча шунга ўхшаш инсон қобилиятлари йиғиндиси ва яна нимадир.

Аниқки, ёшлик жозибадорлиги, кучсизлик жозибадорлиги (кучукча, қўзичоқ, бўталоқ ва бошқ.), ақл, хушчақчақлик жозибадорлиги, аёл, эркак жозибадорлиги бор. Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, кўзбўямачи, фирибгар, фолбинларнинг ўзига хос жозибадорлиги ҳам йўқ эмас.

Жамиятимизда ҳозир ҳам катта фойда эвазига уй, машина сотиб олиб берувчи жозибадор, хушмуомалали фирибгарлар сони жуда кўп. Бундай ўртакашлар ўз санъатининг сирларини яхши билади ва шахсга таъсир этиш услубларидан устамона фойдаланади. Лекин ушбу хушмуомала ўртакашларга улар таклиф қилаётган шартномаларни фирма, офисларда тузиб, банк орқали расмийлаштиришни таклиф этиб, лицензия сўралса, улар тумтарақай бўлиб қочишади.

Босиқ, ўзи ва ўзгаларга ишонган одамлар табассуми ёшу-қариларни гўзаллаштиради.

Табассум – замонавий менежер қуроли, у оилада ва ишда яхши кайфият манбаидир. Табассум баъзида «ассалому алайкум» ўрнини босади. Лекин табассум мураккаб мазмунга эгадир. Табассум жилмайиш, тиржайиш, кулишлар билан ёнма ён туради, фақат улар ўз ўрни ва ўз вақтида юзга келиши билан фарқланади.

Ёш қизлар жилмайиши, табассуми ўзига хос жозибадорликка эга бўлса, баъзи калондимоғ раҳбарларнинг жилмайиши бошқача мазмун касб этади. Умуман олганда, теварак-атрофга назар ташласак, табассумли, жилмайган одамлар камлиги, хўмрайиб, ғарози бўлиб юрган кишилар сони кўплигига гувоҳ бўламиз. Энг оғир пайтларда ҳам ҳаётга табассум

билан бир қаралса, дунё ёришади, ғам-ғуссадан оз бўлса-да фориғ бўласиз. Қиссадан ҳисса: кўпроқ табассум қилинг.

13.7. Ўз хатосини қандай қилиб тузатиш мумкин?

–Эшитдингми, Эшмат лотерея ўйнаб, "Нексия" ютиб олибди?
–Адашяпсан. Эшмат эмас Тошмат, "Нексия" эмас, воз сўм, лотерея эмас, карта ўйнаб, ютмади, ютқазиб қўйди.

Латифа

Ўз хатосини қандай қилиб тузатиш мумкин? Берилган савол рамзий бўлиб, раҳбар учун тушунарсиз, чунки у «ҳеч қачон хато қилмайди». Агарда сиз катта бошлиқ бўлмасангиз, унда камроқ хато қиласиз. Карта ўйнаганда ютқазиб, охиригача гирромлик қилиш мумкин, лекин бирданига ўз мағлублигини тан олса ҳам бўлади. Иккинчи вариантни танлаш маъқулроқдир. Ёки сиз чекаётган сигарета гиламга тушиб кетганидан жаҳли чиққан хотинингизга, «Бу менинг хатоим», – десангиз маъқул. Агар бу гап етарли бўлмаса, «Бу менинг энг катта хатоим», – десангиз олам гулистон бўлади қолади. Сиз ва хотинингиз яна бир нохушликдан фориғ бўласиз.

Ҳамкасаба ёки бошлиқ хатонгизни кўрсатганда сиз ҳеч қачон пассив ҳимоя,- ўз хатонгизни инкор қилишга ўтманг, оқибати ёмон бўлади. Бундай ҳолларда ташаббусни тез равишда ўз қўлингизга олиб, танқидий равишда хатонгизни тан олиб, «эгилган бошни қилич кесмайди» кабилида иш тутинг. Тан олинган хатонгизни «Бироз шошилиб қолибман», «Тўғри, умумий хулосага таъсир қилиш мумкин», – деган гаплар билан тасдиқласангиз шароит ҳар ҳолда анча юмшаяди.

Агар жамоа ишида узилиш содир бўлганса ёки ижро этувчи раҳбар хатога йўл қўйганса, бошқарув санъати бу ҳолда қандай тавсиялар беради? Бошқарув санъати қоидалари бундай ҳолатларда бор хатони бирор бир шахсга тўнкамасдан ўз бўйинга олишни маъқул кўради. Бу одилона ишдир, чунки раҳбар қўлида нафақат ҳокимият, балки унга бутун ташкилот масъулияти юклатилган бўлади. Шунинг учун раҳбарга кўпроқ ойлик тўланади, деган гап бор. Лекин тажрибали ишлаб чиқариш раҳбарлари ўз бўйинга хато масъулиятини олишни ёмон кўрадилар.

Раҳбар киши ўз ишини яхши кўрса, эртанги кунини ўйласа, жамоани ҳурмат қилса, ҳеч қандай масъулиятдан қўрқмаслиги керак, жасоратлик билан бор зарбани ўзига қабул қилиши лозим – жамоа ва юқоридаги бошлиқ ҳам бундай раҳбарни тушуниб, қўллаб-қувватлайди. Раҳбарнинг бу ҳалол ва виждонли ишида нафақат одамийлик, балки оқилона ҳисоб-китоб ҳам бор, чунки виждонийлик, олижаноблик, мардлик, улуғворлик халқ орасида доимо қадрланиб келган.

Бу хулосани япон менежмент тажрибаси ҳам тасдиқлайди. Бошқарув соҳасида йирик япон мутахассиси А.Морита шундай ёзади: «Одатда компанияда жиддий хатога йўл қўйилиб, қонун бузилса, истеъмолчилар ишончи йўқолса, барча хатоларни компания раиси ўз зиммасига олиб, истеъфога чиқиб кетади. Шунга қарамасдан бундай раҳбарлар шахсан хато қилган деб, ҳеч қачон ҳисобланмайди».

Текшириш саволлари.

1. *Ишлаб чиқариш фаолиятингиз* ва оилавий ҳаётингизда атоқли отларни қўллаш мойиллигини сезганмисиз?
2. Яхши сўз ва хушомад ўртасида фарқ борми? Ҳаётингизда буларни тез-тез қўллаб турасизми?
3. Тинглаш, баҳс олиб боришни биласизми? Хушмуомалалик ва шахсий жозибалик ишингизда ёрдам берадими?

14-БОБ. Чет эл бошқарув назарияси, амалиёти ва санъатининг тараққиёт босқичлари ва ҳозирги ҳолати

14.1. «ХХ аср иқтисодиётидаги мўъжиза» – немис бошқарув модели

Европа менежменти ўзига хос бўлган муҳим ва ўрнак бўладиган хусусиятлари билан ажралиб туради. Шу билан бирга бошқарув соҳасидаги Германия тажрибаси ўзбек менежменти учун катта аҳамиятга эга, чунки бу давлатнинг «Иқтисодиёт мўъжизасига» киришган вақтидаги шароит Ўзбекистондаги иқтисодиёт шароитига ўхшаб кетади.

Иккинчи жаҳон урушидан кейин Германия ҳудуди ва иқтисодий макони жуда қисқариб, регионлар ўртасидаги анъанавий иқтисодий алоқалар бузилиб кетган эди. Саноатни тиклаш, қочоқларни жойлаш, инфляция билан кураш муаммолари ҳал қилиниши лозим эди (шунга ўхшаш шароит Ўзбекистонда ҳам юзага келган эди). Ўз вақтида Германияда амалга оширилган бозор иқтисодиёти муҳолифлар ва чап сиёсий кучлар томонидан қаршиликка учради.

Шу билан бирга иқтисодиёт ривожланишининг немис моделини тўппа-тўғри Ўзбекистон шароитига кўчириб, *ундан фойдаланиш* нотўғри бўлар эди. Бунга асосий сабаб Европа, Тинч океани ҳудудидаги мамлакатлар ўз иқтисодиётини эркин бозор муносабатлар асосида ривожлантирмоқда, яъни ишлаб чиқариш воситаларига нисбатан хусусий мулкдорлик тамойиллари қўлланилмоқда. Бу мамлакатларда ҳар бир шахс ўз ишини индивидуал равишда ривожлантирмоқда.

Германия бозор иқтисодиётида машҳур бўлган DIM тамойиллари – бозор ахбороти (information) асосида қарор қабул қилишдаги эркинлик (decision) ва тақдирлаш (motivation) тизими қўлланди. Хўжалик бошқарувининг бундай янги тамойилларини Ўзбекистон энди қўллашга ўтмоқда.

Ижтимоий бозор иқтисодиётини яратиш. Ижтимоий бозор иқтисодиётининг сиёсати иқтисод вазири Людовик Эрхард номи билан боғлиқ. У кейинчалик ГФР нинг канцлери лавозимида фаолият кўрсатиб келди. Ушбу сиёсат асосини «Фрейбург мактаби»нинг (Вальтер, Ойкен, Вильгельм Репке) концепцияси ва Альфред Мюллер-Армакнинг бозор

иқтисодиёти шароитида ижтимоий гуруҳлар аҳволини тенглаштириш лозимлиги ҳақидаги ишлари ташкил қилди.

Германия иқтисодиётининг кўтарилиши 1948 йилда валюта ислоҳоти ва машҳур Маршалл режасини амалга оширишдан бошланди. Гамбург шаҳридаги пул ва кредит масаласи бўйича маҳсус бўлим томонидан мўлжалланган вақтда пул ислоҳоти бошланди. «Гамбург режаси»ни ишлаб чиқишга ўта маҳфий шароитда Л.Эрхард раҳбарлик қилди. Режанинг асосини АҚШ пул ислоҳотларининг лойиҳалари ташкил қилган эди.

Якуплювчи босқичда 20 апрел 1948 йилда махсус бўлимнинг 25 ходими АҚШ ҳарбий базасига кўчирилди. 49 кундан кейин пул ислоҳотининг ҳуқуқий ва ташкилий ҳужжатлари тайёр бўлди.

Ислоҳотлаштириш билан бир вақтда 20 июнда нархларни эркинлаштириш ҳам бошланди, бу эса тезда «қора бозор»ни йўқ қилишга ва режали равишда бозор муносабатларини тадбиқ этишга имкон яратди. Маршалл режаси бўйича Германия валюта ва стратегик товарлар ҳисобида 1,5 млрд. доллар ҳажмида ёрдам олди.

Иқтисодиётда давлат бошқарувининг роли. Германия иқтисодиёти қайта тикланишида ва бозор иқтисодиёти услублари қўлланишишида давлат фаол иштирок этди.

Бозор иқтисодиёти шахсий мулк, ишлаб чиқариш воситалари, эркин нархлар, рақобат ва ташқи бозорга чиқишга таянади; давлат нархларининг мустаҳкамлигини, иқтисодий инқирозлар билан курашни, ижтимоий адолат ва монополияга қарши тадбирларнинг амалга оширилишини таъминлайди.

Урушдан кейинги даврда ижтимоий-иқтисодий сиёсат муаммоларини ечишда Германияда давлат ролини алоҳида таъкидлаб ўтиш лозим.

- давлат иқтисодий стратегияси ижтимоий ривожланишга қаратилган бўлиб, «ижтимоий тенглаштириш функциясини бажариши лозим, чунки даромаддаги катта фарқлар жиддий ижтимоий ва иқтисодий қийинчиликлар туғдириши мумкин бўлиб, бойлар янада бойиб, камбағаллар янада қашшоқлашиб қолади». Ушбу тамойил қарама-қаршиликка эга, чунки бозор эркинлиги бозор фаолиятининг натижасини эркин тақсимланишини назарда тутади;
- ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун даромаднинг аксарият қисми солиқ сифатида давлатга ўтмасдан, ишлаб чиқарувчи қўлида қолиши керак. Ишлаб чиқарувчи ўз ишини ривожлантириш, онласининг фаровон ҳаёт кечириш ташвишини ўз зиммасига олади, демак давлатнинг ижтимоий ҳайрия функциялари, дотация ва имтиёзлар тақсимланиши чекланиши керак;
- немис давлат бошқарувининг яна бир қондаси мураккаб ва ташқи кўринишидан бир-бирига энлдир: ижтимоий фаровонлик ўсиши билан бирга ижтимоий нафақалар миқдори озайиб боради. Ҳар бир киши ўзи учун жавоб бериши лозим ва фаол ҳаёт кечириш вақтида маблағ йиғиб ёки нафақа, суғурта тизимини қўллаб, ўз қарилигини таъминлаши керак. Даромад кўпайган сари давлат томонидан ижтимоий тўловлар камайиб борса, адолатдан бўлади, чунки давлат

бой бўлса, ёрдамга муҳтож бўлганлар сони камайиб боради. Айтиб ўтиш жонзки, ижтимоий сугуртага кетган харажат Германияда 1992 йилда жуда катта маблағ – 1500 млрд. немис маркасини ташкил қилди. Шу даврда ички ялпи маҳсулот қиймати 3000 млрд. немис маркасига тўғри келган эди. Шу билан бирга немисларнинг фикрича, энг яхши ҳукумат давлат ҳокимиятида кўп ўтириб қолмаслиги керак.

«Натижага қараб бошқарув». Ғарбий Европа, шу жумладан немис компанияларида, бошқарувни ташкиллаштириш АҚШ компанияларига нисбатан ўзига хос хусусиятлари билан фарқланиб туради. Бундай фарқ бошқарув назарияси ва амалиётининг тарихий тараққиёт шароитлари билан изоҳланади.

Етакчи америка компаниялари трест тузилмаларидан ташкил топиб, уларнинг фирмалари мустақил фаолият қилиш ҳуқуқига эга эмас эди. Маҳсулотни янгилаш, нархни ўзгартириш, ускуналарни алмаштириш ва ўрнатиш каби стратегик масалаларни ўзлари ечишга ҳуқуқлари йўқ эди.

Аксарият йирик Европа компания, фирмалари молиявий, юридик жиҳатдан мустақил бўлиб, ишлаб чиқариш, товарини сотиш ҳуқуқига тўла эгадирлар. Европа корпорациялари «Саноат гуруҳлар»дан ташкил топиб, ушбу тузилма хусусияти уларнинг номида акс этилган. Урушдан кейин «И.Г.Фарабени индастри» саноат гиганти юридик жиҳатдан учта мустақил фирмаларга бўлинди: Байер, Басф ва Хехст. Уларнинг ҳар бири муваффақиятли иш олиб бормоқда. Ҳатто бу фирмаларни ҳам бўлиб юбориш режалари тайёрланмоқда.

Дунёнинг эски саноат компанияларидан бўлган «Сименс» (Siemens, 1847 йилда ташкил топган) 1992 йилда 120 мамлакатда ўз филиалига эга бўлиб, чет элда сотилган маҳсулот 54% ташкил қилди. Энг йирик сотув бозори АҚШнинг ўзида бўлди (1993 йилда «Сименс»нинг АҚШдаги сотув ҳажми 5 млрд. долларни ташкил этиб, ишловчилар сони 34 минг кишига етди).

11-жадвал

Фирмада ишловчилар сони	Бир йилда битта ишловчига ажратилган ўқув соати ҳажми
9 гача	147,8
20-49	72,4
100-199	39,9
300-399	22,7
1000 дан ортиқ	15,8

Кичик корхоналар катта корхоналарга нисбатан бошқарувнинг эгилувчанлиги, бозор шароитида содир бўлаётган ўзгаришларга тезда мослашиши, шахслараро муносабатларнинг ўзига хослиги (фирма – ягона оила) каби қатор устунликларга эга. Кичик ва ўрта фирмаларда ходимлар ўқиши, малакасини ошириши учун катта фирмаларга қараганда кўпроқ ўқув соати ажратилади. Қуйидаги жадвалда 9 кишигача бўлган кичик корхонада малака ошириш учун бир йилда 148 соат ажратилган. Минг кишидан ортиқ корхоналарда бу мақсад учун ажратилган вақт 16 соатдан ошмайди.

Фирманинг имкониятини ҳисобга олиб, стратегик натижаларга эришиш учун қилинган мақсадли фаолият «натижага қараб бошқарув» номи билан юритилади. Бошқарувнинг бу услуби корхона фаолиятининг муҳим йўналишини ҳамкорлик равишда белгилашни назарда тутади. Мақсадга эришиш учун керак бўлган ҳаракат вариантлар аниқланади. Қўйилган масалани муайян ечим услубларини ижрочилар ўзлари танлайдилар. Орада эришилган ютуқ назоратга олинади ва баҳоланади. Ишлаб чиқариш тезкор жадваллари бажарилишида бошқарув аппарати ишлаб туради.

«Донишмандлар мажлиси». Л.Эрхард Германия ҳукумати қошида «Донишманллар мажлиси», деб ном олган экспертлар гуруҳини ташкил қилди. Ҳар йили янги йилга олти ҳафта қолганда олтита йирик иқтисодчи тантанали равишда канцлерга «Жорий йилда мамлакат халқ ҳўжалигини ривожланиши ҳақидаги экспертлар мажлисининг хулосаси» номли катта ҳажмли ишни тақдим этади. Ишда иқтисодиётда рўй берган ижобий ўзгаришларга ҳолисона баҳо берилади, халқ ҳўжалиги ривожланиши учун альтернатив вариантлар таклиф этилади, таклиф этилган тадбирларнинг ижтимоий ва сиёсий оқибатлари аниқланади.

Немис саноатида бошқарувнинг демократик тамойиллари қабул қилинган. 1951 йилдаёқ оғир саноат корхоналарида иш ташлашни олдини олиш учун йирик компанияларнинг директорлар кенгашида раҳбариятдаги 50% жой ишчилар вакиллари учун ажратиш ҳақида қарор қабул қилинган эди (бу факт, табиийки, шўро матбуотида ўз аксини топмаган эди).

Бошқарувнинг коллегиал услуби. Ҳамкорлик тамойилларини амалга ошириш корхонада ишлаб чиқариш муҳитини кескин даражада яхшилайди, бошқарув, иқтисодий, ижтимоий масалаларни ечишда ишчилар қизиқишини рағбатлантиради. Германия тажрибаси Австрия, Дания, Голландия, Люксембург ва Швецияда қўллана бошланди. Бу мамлакатларда ҳам ишчилар директорлар кенгашида иштирок этиши ҳақида қонунлар қабул қилинди. Германия қисқа вақт ичида мағлуб, вайронага айланган мамлакатдан дунёда саноти энг ривожланган давлатлардан бирига айланди. Ишлаб чиқариш ҳажми бўйича Германия Европада биринчи ва дунёда учинчи (АҚШ ва Япониядан кейин) ўринни эгаллайди.

14.2. Америка менежменти

Ярим кунлик умринг қолса ҳам,
Бир кунлик мол-дунёнг бўлсин!
Ўзбек халқ мақоли

Яқин яқингача ривожланган мамлакатларнинг менежмент соҳасидаги тажрибасини ҳолисона акс эттирувчи адабиётларни топиш жуда қийин эди. Ҳозирги кунда китоб дўконлари, кутубхоналар бошқарув, инвестиция, молия тизими, банк иши бўйича китоблар билан тўлиб кетган. Китобларда, асосан, америка бизнес ишларини олиб бориш тажрибаси ёритилади. Бу эса АҚШ моделини ўзбек шароитида кўр-кўрона қўллашга олиб келиши мумкин.

Жаҳон иқтисодиёти лидери. Охирги 50 йил давомида АҚШ жаҳон иқтисодиётининг сўзсиз лидери бўлиб келмоқда. АҚШда янги технология, илғор бошқарув услубларини қўллаш туфайли меҳнат ишлаб чиқариши кейинги 100 йил давомида мисли̇з даражада ривожланиб келди. Урушдан кейинги йилларда Европа мамлакатларида ишлаб чиқариш АҚШга нисбатан 30-40%ни ташкил қилди, Японияда бу кўрсаткич 14% эди.

АҚШнинг иқтисодий кўрсаткичлари ҳар йили 3,2% ўсди, аҳоли даромади ҳар 20 йилда икки баробар кўпайди.

АҚШ аҳолисининг даромадидаги фарқ ўсиб бормоқда. Америкалик иқтисодчи Лестор Туроу шундай деб ёзади: «Агар энг кам даромад олувчи аҳолининг 10%ни ва энг кўп даромад олувчи аҳолининг 10% билан қиёсласак немислар шу даромадидаги фарқ учун ўзларини аямасдан меҳнат қиладилар. Бу фарқ бизга нисбатан 36% кам. Агар даромадлаги фарқ шахсий ташаббусни жадаллаштирганда эди биз ташаббускор халққа айланган бўлар эдик».

Унга қўшимча қилиб Стив Лоор шундай ёзади: «Бугунги кунда чет эл компаниялари америкалик ҳамкасблари ҳақида гапирганда яхши ният билдиришдан кўра, уларга нисбатан ҳасад билан қарайди. Ҳақиқатан ҳам улар гапига қулоқ солсак АҚШ бошқарув тизими таназзулига учрагандир».

Жиноятчилик ва наркобизнес жамият учун энг даҳшатли хавф ҳисобланади. «Бизнес уик» газетасининг хабарига қараганда, жиноятчилик мамлакат иқтисодиётига улкан зарар етказади, яъни бир йилда бу зарар 425 млрд. долларни ташкил қилади (қиёс учун мудофаага ажратилган бюджет 300 млрд. долларга тенг). Жаҳон иқтисодиётининг лидерлигини йўқотиш хавфи АҚШ учун реал бўлиши туфайли жамиятнинг ижодий кучлари ҳаракатга келди.

Бошқарув назария ва санъатининг айрим томонлари қайта кўриниб чиқилди. Ишлаб чиқаришга мутлақо янги маҳсулотлар жорий этилиб, харажат ҳажмлари камайтирила бошланди. Ишлаб чиқилган маҳсулотлар сифати кескин яхшиланди, нархлари эркинланди.

Америка йирик корпорацияларининг фаолияти ишлаб чиқариш жараёнларини тўлиқ автоматлаштиришга, бошқарув шакл ва услубларини, ишлаб чиқариш, технологик базани такомиллаштиришга, кадрлар имкониятини кенгайтиришга, ҳар бир ходимнинг малака ва фаолиятини оширишга қаратилган. Трансмиллий корпорацияларни (ТМК) яратишга алоҳида эътибор берилган. 1993 йилдан бошлаб жаҳонда 39 минг ТМКнинг 270 минга фирмалари ишлаб турмоқда. Улар зиммасига АҚШнинг 36% экспорти ва 43% импорти тўғри келади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси такомиллаштирилмоқда. Хусусан, бошқарувдаги баъзи ҳалқалар қисқартирилмоқда. Агар Япония автомобил қуриш корхонадаги уста бевосита раҳбарга бўйсунган бўлса, АҚШда раҳбар билан уста ўртасида яна учта бошқарув ҳалқалар мавжуд. Масалан, «Форд» компаниясида ишчи ва бошлиқ орасида 11 маъмурий босқич бўлса, Японияниг «Тойота» концерида унинг сони фақат 6 та.

Бошқарувга кетаётган харажатларни камайтириш иқтисодий самара беради, оралиқдаги маъмурий босқичларни бартараф қилиш бошқарувни

эгилувчан ва тезкор қилишга имкон яратади. АҚШ иқтисодчиларининг ҳисоб-китобига қараганда япон автомобили шу класседаги АҚШ автомобилига қарағанда 1,5 минг доллар арзон экан, телевизор йиғишга кетган сарф деярли ярмидан ҳам пастроқдир.

Америка менежменти бўйича машҳур мутахассис Ж.Харбор шундай ёзади: «Япония автомобил чиқаришда биздагидан ҳам такомил технология ишлатмайди, лекин компанияларни бошқарув соҳасида улар бизни чангда қолдириб кетмоқда».

Z назарияси. Бошқарувнинг янги тузилма моделларини излаш натижасида 70-йиллар охирларида америка-япон модели юзага келди. Модель муаллифи америкалик япон У.Оучи бўлиб, уни Z назарияси деб номланди (Д.Макгрегорнинг X ва Y назариясига ўхшаш). Ҳақиқатан ҳам «Z модели» америка ва япон менежментининг асосий томонларини ўз таркибига олди ва мутахассислар томонидан идеал деб тан олинди.

У индивидуал қадриятлар тизими (шахсий фаолият ва ташаббус, обрў, ўзини бирор бир ишда синаш, эркинлик) ва гуруҳий ҳамкорлик шаклларини бирлаштиргандир.

У.Оучи ўз моделини яратишда қуйидаги *асосий ҳолатларга* таянган:

1. Корхонада кўп вақт узлуксиз ишлаш, бу эса ходимлар *кўпмеҳнатлигини* камайтиради, жамоа бирдамлигини мустаҳкамлашга ёрдам беради.
2. Консенсус тамойили асосида бошқарувнинг стратегик ва тезкор қарорларини қабул қилиш.
3. Шахсий маъсулият — ана шу ҳол япон бошқарув услубларидан фарқлаб туради.
4. Лавозимда аста-секин олдинга силжиш, у эса ходимнинг қобилиятини аниқлашга имкон туғдиради.
5. *Жиддий, расмий* ва ҳолисона услублар асосида ижрочини юмшоқ норасмий текшириш.
6. Мутахассисларнинг малакасини доимо ошириб бориш.
7. Ходим шахсига, унинг оилавий ва маиший эҳтиёжига доимо эътибор бериш.

Америкаликлар жаҳоннинг илғор фирмалари тажрибасини ва биринчи ўринда япон менежментини чуқур ва қизиқувчанлик билан ўрганиб бормоқда. Япония ва Тинч океани худудида жойлашган мамлакатларнинг саноатида содир бўлаётган катта ўзгаришларни АҚШ рақобатга чақириқ деб билди. Рақобат эса ҳаракат қилишга даъват этади.

Агар АҚШ биринчилик учун курашишда рақобат эркинлиги, хусусий мулкдорчилик, эркин нарх, индивидуализмга асосланган умумий маданият, давлатни иқтисодиётга кам аралашиш, бошқаришни яна такомиллаштириш тамойилларига асосланса *ғалаба қозониши* тайиндир.

14.3 Япон менежменти

Японияга нусха кўчириш модел сифатида қарамаслик лозим. Уни кучли ва кучсиз томонларини акс эттувчи ойна сифатида ишлатиш керак.

Жан Пьер-Леман

Япон жамиятининг деярли барча томонлари – фалсафий қарашлари, дини, бошқа халқлардан ажралиб яшаганлиги, юқори эстетик маданияти, ўрта асрлик мардлик билан ҳозирги замон ишбилармонлиги, ажойиб меҳнатсеварлиги, дам олишни яхши ташкил этилиши, оилавий анъаналарга содиқлиги, чуқур ватанпарварлик ҳис-туйғулари ўзига хос ва бетакрордир.

Японлар мағрур бўлишига сабаб бор. Япония жаҳон қуруқ худудининг фақат 0,2% ига бўлиб, унинг аҳолиси жаҳон аҳоли сонининг 2% ташкил қилади. Табиий ва энергетика ресурслари чекланган ҳолда жаҳонда чиқарилаётган миллий маҳсулотнинг олтидан бир қисми унинг зиммасига тўғри келади ва саноат ишлаб чиқаришнинг кўп соҳаларида Япония биринчи ўринда бормоқда. Бундай муваффақиятлар ўзига хос тараққиёт йўлини танлаш натижасидир.

Ушбу миллий ўзига хослик ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришда, шахс ва жамоага таъсир этиш санъатида акс этмоқда. Япония бошқаришининг фалсафаси ва маданияти кўп асрлар давомида шаклланиб келаётган анъанавий миллий дунёқарашга, америка менежментининг ютуқларига асосланади. Олдинги, шу билан бирга камол топган уч маданият (одамларнинг гуруҳий муносабатларига асосланган Хитой маданияти, мутлоқ руҳга қаратилган Хинд маданияти, шахс эркинлигига асосланган Америка маданияти) япон жамиятининг ташкилий қонуниятлари асосида ётади.

Японларда тиришқоқлик, ирода кучи билан энг қийин шароитда ҳам галаба қозонишга даъват қилиб турувчи самурайлар руҳига бўлган ҳурмат жуда кучлидир. Самурайлар таълимоти – Бусидо кодекси, «Беш халқа китоби» ва ўрта аср «муаллифларининг» асарларида ўз аксини топган.

Киши имконияти тамойили. Япон бошқарув услублари урушдан кейинги вайронагарчилик шароитда шаклдана бошланди. Бу вақтда АҚШ ҳарбий маъмурияти «ҳарбий йилларда фаолият кўрсатган йирик ишбилармонларга нисбатан жазони қўллашни» олиб бориш натижасида мамлакат йирик мутахассисларсиз қолди. Лекин японлар тиришқоқ ва меҳнатсевар шогирдлар эди. Уларнинг Америка ва Европа бошқарув саъатидаги илғор ютуқларни чуқур ўрганиши, ижодий изланишлари япон бошқарув санъати ва назариясини юзага келиши билан якунланди.

Мак-Грегорнинг X ва Y назарияси, «инсонлар муносабати» назарияси, тақдирлаш усулуби, инсон устивор талаблари пирамидасини кучли ва заиф томонларини яхши тушунган япон менежменти шахсий иш имконияти моделини яратди.

«Киши имконияти» тамойили қуруқ гап бўлмасдан, ходим ўз имкониятини кўрсатишга, қобилиятини ривожлантиришга, ишдан қониқишга имкон яратишни назарда тутади. Тамойилга мувофиқ ходим

барча шароитларда иштирок этади. Ўз ишнинг қийинлигини англайди, ўз-ўзини бошқарув ва назорат қилиш учун имкониятга эга бўлади.

Ходим ишга керак бўлган барча ахборотга эга бўлиб, жамоа олдида обрўйи ошади. Бир япон меҳнаткаши бир америкаликка қараганда икки баробар заифроқ, лекин ўн япониялиқдан иборат жамоа ўн америкаликдан икки баробар кучлироқдир.

Бу тамойилни амалда қўлланишининг самарасини бугун дунёга машҳур бўлган япон «сифат тўгараги» фаолиятида кузатиш мумкин яъни япон менежерларининг фаолияти фирмада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг юқори сифатини таъминлашга қаратилган. Тўгаракларнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

-ишчи ва усталарни мустақил таълим ёрдамида бошқарув ва назорат қилиш уқувларини ривожлантириш;

-руҳиятни кўтариш, иш жойларида психологик аҳволни яхшилаш, ишчиларда сифатли ишга, ихтирочиликка бўлган эҳтиёжни ривожлантириш;

-цех, ишчи жойининг сифатини таъминловчи тизимининг асосий ҳалқасига айлантириш;

Эътибор бериш керакки, барча санаб ўтилган мақсадлар инсон имкониятига асосланиб, юқори сифатли маҳсулотни чиқаришда барча ходимлар ўз ихтиёри билан иштирок этадилар. Сир эмаски, киши имкониятига катта эътибор бериш сифат тўгаракларини гуркираб кўпайиб кетишига сабаб бўлди. Агар 1967 йилда 10 минг тўгарак ташкил топган бўлса, 1989 йилда уларнинг сони 100 мингтага етди.

Ҳозирги кунда Японияда 300 мингга яқин тўгараклар рўйхатга олинган, рўйхатдан ўтмаганлари ундан ҳам кўпроқдир. (Баъзи маълумотларга қараганда улар сони 2 млн.дан ортиқ).

Тўгараклар фаолияти натижасида маҳсулот сифати сезиларли даражада ошиб,назоратчилар сони камайди. Масалан, Япония автомобилсозлик компанияларида назоратчиларнинг сони АҚШ автоиндустриясига нисбатан икки баробар оз.

Сифат тўгаракларининг ишлаб чиқаришнинг долзарб муаммоларини ечишга қаратилган ихтироларини жорий этиш самаралидир. «Пэнтэл» компаниясида тўгаракнинг ҳар бир аъзосига бир йилда 90 гача жорий этилган таклифлар тўғри келади. Йирик компанияларда бир йилда ечилган муаммолар 10 мингтага етади (масалан, «Ниппон стил» компаниясида 3 мингдан ортиқ, «Тойота дзидося»да 20 мингдан ошиқ). Тўгарак ишининг ҳар йилги иқтисодий самараси баъзи бир маълумотларга кўра 80 млрд. доллардан ошади.

Ушбу тамойилни жорий этишда раҳбар роли ҳам ўзгаради. У баъзи бир деталлар, муайян масалалар ҳақида ходимлардан кўра камроқ хабардор бўлиши мумкин, лекин жамоанинг жузий нуқсонларини осонликча бартараф этади. Раҳбарнинг муҳим ишларидан бири тарқоқ истеъдодли ижрочиларни бирлаштириш, уларнинг ижодий фаолиятини ташкил қилиш, интеллектуал имкониятини ривожлантиришдир. Тамойил асосини Япония учун анъана бўлган гуруҳларга бирлашиш, меҳнатнинг жамоа шаклларига интилиш ташкил этади.

Умр бўйи ёллаш тизими. Агар япондан унинг касби ҳақида сўрасангиз у «Сумитомо» ёки «Мацусита» да ишлайман, деб жавоб беради, чунки япон онгида касб ишга, ўзи ишлаётган фирмага ўхшатилади. «Мицубиси» ёки «Фудзицу» фирма ходими бўлиш ҳар кимга ҳам насиб қилавермайди. Умр бўйи ёллаш тизими менежментнинг ўзига хос хусусиятларидан биридир. Ишга қабул қилиш жараёни ишга олиш ҳақида буйруқ чиқмасдан анча олдин бошланади.

Корпорация ва давлат хизматчиларининг махсус тайёргарлик кўрган вакиллари турли хил ўқув муассасалар билан узоқ вақт давомида алоқа ўрнатиб боради, битирувчилар билан танишади, норасмий шароитда уларни қизиқиши, қобилияти ҳақида маълумот йиғади, имтихон, ёшлар байрамида иштирок этади, оилавий шароитини ўрганади, тавсияномаларни баҳолайди (япон менежерлар тили билан айтганда бу тадбир «пишмаган ҳосил йиғиш» деб номланади).

Танлаб олинган номзодлар бўлажак иш жойи ҳақида ҳолисона ахборот олади, тест ва махсус имтиҳон топширгандан кейин, синов муддати билан ишга қабул қилинади ва бир йил стажировка ўтгандан кейин маълум лавозимда махсус ажратилган вакил раҳбарлиги остида иш синовидан ўтади. Ижобий тавсияномa олгандан кейин ёш мутахассис компаниянинг доимий штатига умр бўйи, пенсияга кетгунча қабул қилинади.

Ишга қабул қилинган ходим ишсизликдан ҳоли бўлади, чунки у ҳеч қандай шароитда ҳам ишдан ҳайдалмайди (фирма банкротлари бундан мустасноди), ўз вақтида ва доимо ошиб бораётган маош олади, қатор имтиёзлардан фойдаланади (масалан, йўл киradан озод бўлади, касалхона билан бўлган харажатларининг бир қисми қопланади, спорт залларидан фойдаланади, пансионат, чет элларга фирма ҳисобидан бориб келади ва бошқ.).

Яшаш учун уй сотиб олишга имтиёзли кредит берилади (компания банкдан кредит олиб, ўз ходимларига имтиёзли равишда тўғрилаб беради). Одатда, ходимлар учун турар жой бир ҳудуддан берилади, бу эса ишдан ташқари вақтда учрашишга, оилалар билан борди-келди қилишга имкон яратади. Натижада ходимларнинг ҳаёти бир-бирининг кўз ўнгида кечади ва айтиш керакки, микрорайонларда, спиртли ичимликлар истеъмоли охирги 10 йил давомида 1,5 баробар камайди.

Бошқа компанияга ишга ўтган ходим барча имтиёзлардан маҳрум бўлади ва хизмат поғонасида ўсиш учун ҳаракатларни бошидан бошлаши керак. Натижада йирик компаниянинг аксарияти ходимлар кўпимсизлик муаммосини билмайди, уларнинг ходимлари ўзини, ўз манфаатларини фирма манфаатлари билан бирлаштиради. Умр бўйи ёллаш тизими барқарорликни, ўз жамоаси ва фирмасига бўлган содиқликни таъминлайди. Жамоага интилиш истагини мустаҳкамлаш Японияниинг барқарор стереотип ва миллий анъаналар талабларига жавоб беради.

Япон менежерларининг қатор илмий тадқиқотларида япон бошқаруv тизимининг шаклланишида миллий хусусият, ижтимоий ва маданий анъана, фалсафий ва дээн-будда таълимотлари ҳал қилувчи роль ўйнагани таъкидланади. Бироқ япон жамоасининг қариши менежерларни умр бўйи

ишга ёллаш тояснии янгилаш ҳақида ўйлантириб қўймоқда. Иш берувчи ва ходимлар ўртасида меҳнат муносабатларининг бошқа шакллари тез-тез қўлланилмоқда. Вақтинча, мавсумий, қисқа муддатга, шошилинч ишларга, хўжалик ишларга, тўлиқсиз хафта ишларига ёллаш одат бўлиб қолмоқда.

Маош тўлаш тизими ва «ёшига қараб» хизмат лавозимига кўтарилиш. Хизмат лавозимига кўтарилиш ва маош ошиши шу компанияда орттирган меҳнат стажига ва ёшига боғлиқдир. Зўр қобилиятли ёш ходим маълум ёшгача юқори лавозимга кўтарилмайди. Масалан, кичик маъмур бўлиш учун 30 ёш, катта маъмур бўлиш учун 35 ёш белгиланган. Ушбу тизим ишчиларни фирмада қолиб ишлашга ундайди, амалда малакали ишчилар ишдан кетиш ҳолатларини йўққа чиқаради, ишлаб чиқариш самарасини оширнб, персонал ўқитишга кетаётган харажатлар кескин қисқаради. «Ёшига қараб» маош тўлаш тамойиллари турли вариантларда деярли барча фирма ва давлат муассасаларида қўлланиб келмоқда. Япон корхоналарида маош тўлаш ўзига хос тизимдан иборат.

Биринчидан, **асосий маош**. Маошнинг бу қисми бир ёш ва бир малакали бўлган доимо ишловчи ходимлар учун деярли бир хил.

Иккинчидан, турли хил **қўшимча тўловлар** ишлатилади: қўшимча маош, мукофот, бонуслар ҳар ойда ва ярим йиллик иш фаолиятининг натижасига кўра асосий маошга қўшиб берилади. Ушбу қўшимча тўловлар миқдори асосий маошнинг 10% дан 50% ни ташкил қилади. Ярим йиллик ва бир йиллик **бонуслар** ойлик маош миқдоридан бир неча марта ортиқ бўлиши ҳам мумкин. Ушбу қўшимча тўловлар ишлаб чиқариш самарасини оширишга, меҳнат интизомини мустаҳкамлашга ва катталарга сўзсиз бўйсунишга қаратилган.

Бундан ташқари, юзага келадиган иқтисодий, молиявий қийинчиликларни бартараф этиш учун, бозор шароитининг ўзгаришига мослашиш мақсадида катта **заҳира жамғармаси** шакллантирилади.

Йилига икки марта (ёзда ва янги йил арафасида) бериладиган мукофот миқдори компания фаолиятининг натижаларига, яъни олинган даромад миқдорига қараб белгиланади. Лекин унинг тақсимланиши ходимларнинг ёши ва иш стажига қараб амалга оширилади.

Масалан, 1998 йилда қатор компанияларда 35 ёшдаги ходимларнинг ёзги мукофот миқдори 22 ёшдаги ходимларникига қараганда 13 марта кўп бўлган. Маошга қўшиб бериладиган қўшимча тўлов тизими жамиятда содир бўлаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларнинг акси бўлиб қолмоқда. Ёшлар қишлоқдан шаҳарга жуда катта миқдорда кўчиб келиш даврларда махсус қўшимча тўловлар жорий этилади: уй-жой бериш, транспорт тўловлари ва бошқа имтиёзлар.

Эркак оила қурганда (аёллар бундай тўловлар олмаган) махсус тўлов тизими ҳаракатда бўлади. Бу тўлов миқдори рамзий бўлса-да, лекин фирма ўз ходимига эътибор қилганлигидан далолат беради.

Маош миқдори аксарият ҳолда корхона катта, кичиклигига, молиявий имкониятга боғлиқдир (йирик корхонада ходимлар юқори малакали бўлишлиги керак, деб ҳисобланади).

Йирик корхонадаги коровул кичик корхонадаги математик дастурчидан кўп маош олиши ҳеч кимни ажаблантирмайди. Йирик

корхоналарда ходимга маиший муаммоларни ечиш учун ёрдам беришга катта имкониятлар бор. Масалан, уй қуришда катта фирмалар харажатнинг 98% гача ўз зиммасига олади, 100 ходимдан иборат бўлган кичик корхона уй қуришда фақат 20,1% гача ёрдам бера олади.

Хизмат лавозимига кўтарилиш деярли ҳар бир ходимга кафолатланган, маълум ёшга кирганда пенсияга чиқиш ҳар бир киши учун мажбурийдир. Катта ёшдаги ходим кичик ёшдаги ходимнинг қўл остида ишламаслигига қатъиян риоя қилинади. Хизмат лавозимига кўтарилиши чоғида фирманинг деярли барча ходимлари бир неча бўлинмаларда ишлаб чиқади, бу эса уларнинг дунё қарашини кенгайтиради, билими, малакасини оширади.

«Ёшига қараб» лавозимга кўтариш тизими, бизнинг фикримизча, қатор нуқсонларга эга: фирманинг ўзида тайёрлаб, раҳбар таркибига танлаш ўзига хос «инбридинг»га (биологияда инбридинг яқин қариндошлардан олинган авлод маъносида ишлатилади) олиб келади. Ушбу услуб фирмага ёрдам берувчи, янги ғояли ходимларни ишга олишга чек қўяди.

Япон менежери Сатору Такаяма ёзишича: «Япон фирмаларининг ходимлари камдан кам дам олиш кунини олади. Улар ҳатто касал бўлганда ҳам ишлашни давом эттиради. Япон ишчиси маъмуриятнинг топшириғи ҳақидаги буйруғига иккиланмасдан бўйсунади. Чунки у маъсулиятни яхши ҳис этади».

Аксарият япон ишчилари берилган таътилни тўлиқ ишлатмайди, чунки фирма ишлаб турганда улар бекор ўтиришни ўзларига ярашмайди, деб тушинади. Шу билан бирга таътил олиб улар компанияга «иосодиқлик» бўлишидан ўзларини ҳоли қилади.

«Рингисэй» қарорни қабул қилиш тизими. Аксарият йирик япон компанияларида «Рингисэй» стратегик қарорини қабул қилиш тизими қўлланилади. Бу тизим лойиҳаларни чуқур ва пишиқ ишлаб чиқишни, ижодий фаолиятда барча етакчи ходимлар иштирокини таъминлайди.

«Рингисэй» тизими бошқарувнинг барча поғоналарида қарорларнинг мувофиқлашишини назарда тутади, турли хил бўлинмалардаги оддий ходимлар ўртасида консультация ва муҳокама ўтказилади. Кейинчалик умумлашган таҳлил ва таклифлар юқори поғонага юборилади ва ундан сўнг корхона бошлиқлари қўлига тегади. Бунинг натижасида бошқарув қарорининг лойиҳаси билан турли хил поғонадаги раҳбарлар танишиб олади. Қабул қилинган қарор маъсулияти бевосита корхона раҳбари зиммасига эмас, балки барча бўлинма бошлиқлари зиммасига ҳам тушади. Стратегик ёки муҳим бошқарув қарорини бу тарэда қабул қилиш мураккаб бўлиб, узоқ мудлатга чўзилади, лекин лойиҳани амалга ошириш жараёни тез кечиб, ҳеч қандай муҳокамага ёки ижрочилар ишларини мувофиқлаштиришга хожат қолмайди.

Тизимнинг энг устиворлик томони таклиф этилаётган лойиҳага нисбатан янги фикрлар билдириш ва эркин муҳокама қилишдир (Америка бошқарув қарорини қабул қилиш услубида асосий маъсулият раҳбар зиммасига юкланиб, ходимларнинг фикрлари маслаҳат сифатида қабул қилинади).

Қарор қабул қилишнинг энг муҳим белгиларидан бири уни шакллантириш. Муҳокама чўзилиб кетиши, вариантни узоқ вақт давомида танлаш менежернинг ёмон ишлашидан далолат беради. «Ринги-сэй» тизими ҳам миллий анъаналарнинг бир кўринишн бўлиб, қарор қабул қилишда жамоа фикри, мулоҳазаси устивор ҳисобланади.

Япон бошқарув санъатининг услублари. Юқорида келтирилган япон менежментининг тизим ва тамойилларини чуқур ва ҳар томонлама ўрганиш бошқарув санъатини ривожланишида катта аҳамиятга эга. Улар шахс ва жамоани бошқарув санъати учун асос бўлиб хизмат қилади. Шаклланаётган ўзбек бошқарув мактаби Ғарб бошқарув санъатидан кўп фойдали томонларни ўзлаштириб келмоқда. Бу ишда Япония менежменти жуда катта ёрдам бериши аниқдир. Япония менежментини тадқиқ этган барча муаллифлар унинг ўзига хослиги ходимларни фирма билан тенг бўлишидадир, деб таъкид қиладилар.

Япон бошқарув тизими ушбу тенглаштиришни кучайтиришга ҳаракат қилади ва натижада ўзига хос аҳлоқий қадриятлар юзага келади. бу эса меҳнат самарадорлигини оширишга замин яратади. Ушбу концепциянинг тўғрилиги, одиллиги, оқиллиги ҳақида мунозара юритиш бефойдадир, чунки япон бошқарув тизими Японияниинг жаҳон иқтисодиётида муваффақиятини таъминлай олди.

Фирмага бўлган содиқликни, ўз иши учун ғурурланишни, меҳнатда доимо самарадорликка эришишни қандай қилиб қўлга киритиш мумкин? Катта моддий мукофот эвазигами? Жазолаш эвазигами? Йўқ, ундай эмас. Жавобни ҳаётнинг ўзи бермоқда: миллий анъана, меҳнатсеварлик, бошқарув санъатининг тамойили бунга сабаб бўлиб келмоқда. Бу санъат услубини ўрганиш ва тушуниш ниҳоятда зарурдир.

Япон бошқарув санъатининг энг самарали услубларидан бири қўли остида ишлаётган ходим билан тез-тез мулоқотда бўлиш, норасмий шароитда учрашиб, суҳбат қуришдир. Қатор Япон фирмаларида иш куни йиғилиш билан бошланади. Бош бошқарувчи компаниянинг сиёсати ва биринчи галдаги вазифалар ҳақида гапириб беради. Ҳавфсизлик техникаси бўйича мутахассис доимо жамоа орасида тушунтириш ишларни олиб боради, натижада ишлаб чиқаришда жароҳатланиш жуда кам рўй беради. Кейин эрталабки жисмоний тарбия ўтказилади. Одатда бундай йиғилиш «Яхши ишлаймиз!» даъвати билан якунланади. Табиийки, бу митингларнинг мақсади бирор янги буйруқ билан таништиришдир. Шу билан бирга фирма раҳбарлари ушбу алоқа туфайли жамоа янада жипслироқ бўлиб, иш самарадорлироқ кечади, деган умидда бўлади. Санъатнинг яна бир шакли «ҳафтада бир соат, ойда бир кун» мулоқот қилишдан иборат.

Фирма маъмурлари, шу жумладан бош раҳбарлар цехга келиб, оддий ишчилар қаторида ишлай бошлашади. Раҳбарнинг жамоа ишида бевосита иштирок этиши, ходимлар билан мулоқот қилиши бир-бирига бўлган ишончни оширади ва норасмий ахборот олишнинг энг яхши усулидир.

Мулоқотнинг бошқа турлари цех ва кичик гуруҳ оффисларида ўтказилади (сифат тўгараклари, «қоғозсиз электрон идоралар» тамойилини жорий этиш, муаммо гуруҳлари ва бошқ.).

Кичик гуруҳларда вазифаларни ечиш йўллари муҳокама қилинади, ишлаб чиқариш меҳнатини ва меҳнат сифатини ошириш ҳақида қизғин баҳслар ўтказилади. Буларнинг барчаси корпорация ва унинг ходимларининг қизиқишларини яқинлаштиради. Кичик гуруҳларга усталик ва мулойимлик билан раҳбарлик қилиш – жамоа ва аълоҳида олинган ходимларга таъсир қилиш услубидир.

Ишлаб чиқариш муаммоларини ечишда раҳбар ва барча ходимлар иштирок этиши мумкин.

Янги офис ва завод очилиши, юбилейлар албатта тантанали равишда ўтказилади, бу эса умр бўйи ёллаган ходимлар учун жуда муҳим аҳамият касб этади.

Жамоа жипслашишида спорт командалари (хоккей, футбол, бейсбол, регби) мусобақалари ҳам муҳим роль ўйнайди. Бу тадбирлар харажатининг барчаси корпорация томонидан қопланади. Япон бошқарув санъатида патернализм («фирма – бир оила») тизими киши омилига асосланган бўлиб, муҳим ўрин тутади.

Япон жамиятининг анъалари жамоа қадриятларга қаратилган бўлиб, ходимлар катта ёшдагиларга, ўз бошлиқларига катта ёшдаги қариндошларига каби ҳурматда бўлишини тақозо этади. Ўз навбатида бошлиқ ходимлар тўғрисида оталар каби ғамхўрлик қилиши керак. Натижада ходимлар фирмани ўзининг катта оиласи деб билади.

Япон ишчилари етакчи фирмада ишлаш катта ютуқ, деб чин қалбдан ишонади.

Шунинг учун ҳам фирма, ишчилар обрўйини кўтарадиган жуда кўп тадбирлар амалга оширилади. Иш анжоми, куртка, автомашинасида ўрнатилган фирманинг белгиси ўзига хос файз яратади. Ишга, уйга ишчилар фирма белгиси бор автобусда бориб келади, фирма санъат саройларида дам олиш кечалари, юбилей тантаналари, концертлар, лекциялар ўтказилади, қизиқиш бўйича қатор тўгараклар (спорт, фалсафа, гуллар шайдолари) ишлайди. Туғилган куни ходим дам олади. Ишлаганига 10 ва 20 йил тўлганда ходимга дам олиш учун 20 кун қўшиб берилади.

Бу масалада бизнинг бошлиқлар ва касаба уюшма вакилларига бош қотириш учун имконият бор.

«Фирма – бир оила» тамойили жамоа ҳаётининг бошқа томонларида ҳам ўз аксини топади: бир бўлимнинг барча ходимлари, шу жумладан бошқарувчи ҳам, битта катта хонада жойлашади, бу эса уларга доимо ходимлар билан мулоқотда бўлишга имкон тўғдиради. Бошлиқлар атайлаб ходимларнинг умумий ошхонасида овқатланади, умумий хожатхонадан фойдаланади, машиналарни умумий турар жойга қўяди, оддий ходимдан тортиб, бош директоргача бир хил бўлган ишчи кийимида юради, ҳатто кийимларининг ранги ҳам бир хилдир.

Лавозим рамзи ва мақомини бекор қилиниши жамоани янада кучлироқ жипслаштиришга олиб келади. Ишчи маиший ҳаётининг эҳтиёжларига доимо эътибор берилиши бошқарув санъатининг ҳақиқий ифодасидир.

Япония менежментида қарор қабул қйлишда аёллар, чет элликлар, майда миллат вакиллари иштирок этмайди. Бу ерда жамиятнинг маълум қисми камситилади. Японларнинг фикрича, аёл киши эркак кишининг бошлиғи бўлиши мумкин эмас. Таъкид этиш жонзки, Японияда яшовчи «чет элликлар»нинг 85%ни корейслар ташкил этади.

Кадрларни ўқитиш ва тайёрлаш. Японияда 12 йиллик ўқиш тизими қўлланиб, шулардан 6 йили бошланғич таълим, яна 3 йил якуний кучайтирилган таълимга ажратилган. Якуний таълим махсус билим беради. Лекин мактаб керакли профессионал таълим беришга тегишли шароитга эга эмас. Корхоналар кечаги мактаб болаларига қиматбаҳо ускуналарни ишонгиси келмайди.

Йирик компаниялар ушбу ўта муҳим ходимлар заҳирасини рақобатдош фирмаларга бериб қўймаслик учун ёшларни «заҳирага» қабул қилиш стратегиясини қўллай бошлайди. 80-йилларда йирик компанияларда 800 мингдан ортиқча кадрлар ҳисобда бор эди. Ишга қабул қилинган ёшларнинг аксарияти компанияларнинг ўқув марказида мутахассисликка ўқитилади ёки йирик чет эл ўқув юртларига юборилади.

Хизмат лавозимидан тез кўтарилиш шартларидан бири нуфузли университетларнинг ҳуқуқшунослик, иқтисодиёт, социология соҳалари бўйича дипломга эга бўлишдир. Давлат ва соҳа дастурлари, малака ошириш курслари компания томонидан амалга оширилади, илмий услубий материаллар тижорат асосида етказиб бериш махсус ташкилотлар зиммасига юклатилади.

Малака ошириш турли услублар асосида амалга оширилади. Доимо ишлаб турувчи семинар, конфереренциялар ўтказилади, бошқа мамлакатларга саёҳатлар уюштирилади. Баъзи саноат ва савдо фирмаларида малака оширишнинг ташкил этилиши ўзига хосдир. Масалан, ўқитишнинг биринчи кунида барча ўқувчилар курткасига ўқитилаётган фан сонига қараб 12 «уят тасмаси» тақилади.

Навбатдаги имтиҳон топширилгандан кейин битта «уят тасмаси» олиб ташланади. Ҳар куни ўқувчи ўқиши ҳақида батафсил ҳисобот ёзиб, ўз фирмасига жўнатади. Ротация, яъни ходимни бир ишдан иккинчи бир ишга ўтказиш тизими кенг қўлланилади. Раҳбар лавозимига ўтирадиган номзод учун ротация мажбурийдир. У беш йилда бир марта ўтказилади. Ходимнинг бир лавозимда ишлаш ўртача муддати қуйидагича: режалаштириш бўлимида 5,1 йил, сотиш ва тарқатиш бўлимида 4,9 йил, ишлаб чиқариш бўлимида 5,5 йил. Ротация ва лавозимга кўтарилиш деярли бир вақтда амалга оширилади.

Япон компания ва фирмалари ходимини раҳбар лавозимига кўтариш жараёнида демократик услубларни қўллаб, шахсга баҳо бериб,доимо бошқарув тизимининг шакллантириш усулларини излайди. Бунинг учун компания конференциялар ўтказади. Конференцияда истиқбол ва кадрларга бўлган имкониятлар муҳокама қилиниб, раҳбар лавозимига ўтказилаётган номзодларга ёпиқ овоз берилади. Овоз бериш натижалари эълон қилинмайди, лекин янги лавозимга сайлашда бошлиқ томонидан ҳисобга олинади.

Аксарият фирмаларда фаолиятнинг турлари (профессионаллик, ташаббус, интизом ва бошқ.) ҳисобга олиниб, компьютерда баҳолаш тизими ёрдамида барча ходимлар вақти-вақти билан аттестациядан ўтказилади. Ишбилармон Японияда таниш-билиш, қариндош-уруғчиликка қарши кураш доимо олиб борилади. Масалан, ходимларнинг болаларини ишга қабул қилиш ман этилган.

Император оила аъзолари ҳам фаол тижорат билан шуғулланади. Жаҳонга машҳур «Хитачи» (бу ном император оиласининг фамилияси Хитачиносиядан олинган) фирмасининг акциядорлари сифатида улар катта дивидендлар олади. 1983 йилда тахтга ўтирган император Акихитонинг ўзи ҳам ўтмишда катта ишбилармон бўлган.

Шахс ва жамоага таъсир қилишни шакллантириш, бошқарувнинг янги услубларини излаш узлуксиз равишда олиб борилмоқда.

Япон менежментининг стратегик йўллари Европа ва АҚШ йўналишларидан моҳиятан фарқланади. Ишлаб чиқаришни компьютерлаштириш ва автоматлаштирилишига қарамасдан япон мутахассислари ривожлантиришнинг бу йўлини улкан иқтисодий самарага етишда асосий омил деб ҳисобламайдилар. Маҳсулот ишлаб чиқаришда мураккаб технология ускуналарини соддалаштириш йўллари қидирилмоқда. Ушбу ҳаракатларнинг мақсади операторларнинг меҳнати, тез алмаштирилаётган ускуналар, стандартлашган оддий операциялар ёрдамида мураккаб маҳсулотлар ишлаб чиқаришдир.

Шу билан бирга дастурланмаган камчиликлар аниқланиб, улар ишлаб чиқариш жойида персонал томонидан бартараф қилиниши керак яъни эътибор ўта автоматлаштирилган техникага қаратилмасдан, балки "киши омили"даги имкониятларни бошқарув жараёнига жалб қилишдир.

Япон менежментининг АҚШ менежментига нисбатан бўлган устунлигига бир мисол:

«Мацусита» япон компанияси томонидан «Моторола ТВ» АҚШ телевизион заводи сотиб олингандан кейин, ишлаб чиқариш жамоаси алмаштирилмасдан, япон менежерлари ёрдамида кафолат таъмирлаш жамғармаси 22 млн. доллардан 3,5 млн. гача қисқартиришга эришилди, 100 дона маҳсулот турига тўғри келадиган 140 камчилик 6 тагача тушди, кадрлар кўпимсизлиги 30% дан 1%га тушди. Ўрнак олса бўладиган ҳодиса.

Шу билан бирга япон бошқарув тизимини илоҳийлаштириш керак эмас. Япон иқтисодиёти ва жамиятида ўзига хос жиддий муаммолар мавжуд. Шуларнинг ичида энг мураккаби япон маҳсулотларининг экспорти ўсишига бутун жаҳонда ҳимоя сифатида қўлланилаётган протекционизмнинг ўсишидир. Япония 100 млрд. доллардан ошиқ бўлган мислсиз ижобий савдо сальдосига эга бўлиб, шу билан бирга савдо тариф усулларини қўлламоқда.

Рақобатбардош мамлакатларнинг протекционизмига доимо дуч келиб, японлар жавоб тадбирларини қўлламоқда: ишлаб чиқариш қувватларини бошқа мамлакатга кўчириш сиёсатини олиб бориб, қўшма корхоналар тузмоқда. Энг асосийси, меҳнат ишлаб чиқаришини оширишни бўйича иш олиб борилмоқда, сифат яхшиланмоқда. Мушоҳада қилиш учун яна бир мавзу – Японияда барча корхоналарда гуманитар фанлар ва

эстетика соҳасига урғу берилиб, «Сакура» гуллаш миллий байрами, Фудзиямага саёҳат қилиш, чой ичиш одатларига алоҳида эътибор берилмоқда.

Жаҳоннинг ҳар бир маданий марказида Япониядан келган сайёҳларни учратса бўлади, уларнинг билим савияси ва маданияти жуда юқори, бошқа халқлар ҳаёти ва маданияти билан қизиқиб яшайди.

Шаклланган стереотипларнинг бузилишига аста секин мослашишни ҳаётдаги ўзгаришлар талаб қилмоқда. Инқилобий ўзгаришлар жамиятда салбий муносабат уйғонишига сабаб бўлади. Давлат мулкини хусусийлаштиришда ҳам ўзбек халқининг урф-одатлари, анъаналарини эътиборга олиш лозим. Айниқса, ер ислоҳотлари аграр сиёсатнинг энг қийин масалаларидан биридир. Муаммонинг мураккаблиги аграр ҳудудларда кўп аҳоли яшаганлиги, сув танқислиги, ер ҳосилдорлиги бир хил эмаслигидан ташқари, ер мулкдорчиликка диний назар билан қарашлар сақланиб қолганига ҳам бориб тақалади.

Ислом динида ер одамга бир марта парвардигор томонидан инъом этилиб, маълум шартлар асосида фойдаланади ва сотилиш мумкин эмас.

Ривожланган мамлакатларда муваффақиятли амалга оширилган ижтимоий-иқтисодий ислоҳотлардан нималарни чуқур ўрганиб, модификация қилиш керак? Давлат хўжалик юритиш тизимига қанақа анъаналарни асос қилиб олиш лозим?

12-жадвал

Америка	Япония
индивидуал қарор қабул қилиш тизими;	коллегиал қарор қабул қилиш тизими;
индивидуал маъсулият;	коллегиал маъсулият;
раҳбарият томонидан индивидуал назорат қилиш;	назоратнинг гуруҳий шакли;
бошқарувнинг расмийлаштирилган тизими;	бошқарувга норасмий ёндашиш;
назоратнинг аниқ расмий кечиши;	назоратнинг норасмий кечиши;
тез баҳолаш ва лавозимга кўтарилиш;	секин баҳолаш ва лавозимга кўтарилиш;
малакавий услуб ва ташаббусга қараб танлаш;	раҳбарлар танлашда мувофиқлаштириш ва назорат қилиш қобилиятга эътиборни қаратиш;
индивидуал раҳбарлик услуби;	гуруҳ раҳбарлик услуби;
шахсий натижага эришиш учун қилинган ҳаракат;	гуруҳ баркамолига эришиш учун қилинган ҳаракат;
қўл остидаги ходимлар билан мақсадли расмий алоқалар ўрнатиш;	ходимлар билан шахсий, норасмий алоқалар ўрнатиш;
шахсий ютуқлар асосида лавозимга кўтариш;	ёши, иш стажига қараб лавозимга кўтарилиш;
маълум мутахассислик бўйича тайёргарлик кўриш (тор мутахассислар тайёрлаш);	умумий мутахассислик бўйича тайёргарлик;
маош миқдори шахсий натижа ва ишлаб чиқариш билан боғлиқлиги;	маош миқдорининг иш стажи, гуруҳ ишига қараб белгилаш;
қисқа муддатда иш билан банд бўлиш.	давомли муддатда иш билан банд бўлмоқ.

Ана шу каби саволларга мамлакатимизда муваффақиятли амалга оширилаётган иқтисодий ислоҳатлардан жавоб топиш мумкин.

Урушдан кейин пароканда бўлган Германия иқтисодиётининг оёққа туриш тажрибаси эътиборлидир.

Эслатиб ўтиш керакки, Германияда бозор иқтисодиётини ривожлантиришга ҳаракат қилиш билан бирга миллий саноатнинг асосий тармоқлари давлат томонидан бошқарилиб турилди, ислоҳотларнинг биринчи йилидаёқ ўзига хос истиқболли режа тизими шакллантирилди. Кимё саноати, металлургия ва бошқа қатор тармоқлардаги синдикатлар давлат бошқарув тузилма бўлинмаларига айлантирилди. Тармоқ режалаштириш органлари шакллантирилди, бу тез орада юксак иқтисодий самара бера бошлади.

АҚШ ва Япония иқтисодиётидаги бошқарув тизимлар алоҳида эътиборга лойиқдир. Уларнинг асосий таърифларини солиштириш жуда катта фойда беради.

Америкага хос бўлган индивидуализм консепциясига биноан, одам ўз ҳаракатида биринчи навбатда шахсий мақсадларни кўзлайди, бошқа шахслар билан рақобатда бўлиб, мақсадга эришади. Япон бошқарув услуби гурух фаолиятига қаратилган бўлиб, жамиятнинг ҳар бир аъзоси, шу жумладан раҳбар ҳам, умумий масала ечиш билан банд бўлади.

Америка ва Япония бошқарув тизимини умумий таққослаш таҳлили қуйидаги жадвалда келтирилган.

14.4. Ўзбек давлат ва хўжалик бошқарув моделининг шаклланиши

Инсоният ижодсиз яшай олмайди, мақсади, ташвиши, дарди йўқ киши бамисоли ҳайвонга ўхшайди.

Аҳмад Яссавий

Ўзбекистон Марказий Осиё мамлакатлари орасида энг йирик давлат бўлиб, унинг аҳолиси 24 млн. кишидан зиёддир. Мамлкатимиз бир неча минг йиллик тарихга эга. Қадим замонлардан бери Ўзбекистон шаҳарлари «Буюк ипак йўли»да жойлашган, ва йирик савдо-сотиқ, маданият, фан, дин марказлари бўлиб ҳисобланган

Шўролар давлати таназзулга учрагандан кейин Ўзбекистон хом ашё ва минерал ресурларни экспорт қилишга мўлжалланган самарасиз иқтисодиётни, ишламайдиган молия ва банк тизимини, чет эл озиқ-овқат ва халқ истеъмолига бўлган қарамликни, ижтимоий ва экологик муаммоларни мерос сифатида қабул қилиб олган эди.

Сиёсий ва иқтисодий мустақилликка эришгач Ўзбекистон халқаро интеграция йўлига, миллий хусусият ва анъаналарини ҳисобга олган ҳолда бозор иқтисодиётига ўтиб олди. Республиканинг иқтисодий стратегияси аҳолига зарар етказмаган ҳолда халқаро бозор иқтисодиёти тажрибасига асосланган.

Янги ижтимоий - иқтисодий сиёсат республиканинг барқарор ва мунтазам ривожланишини таъминлади. Мустақилликнинг биринчи йилларидаёқ МДҲ давлатлари орасида Ўзбекистон биринчи бўлиб иқтисодий барқарорликка эришди. 1996 йилда ялпи маҳсулот 101,7% ни ташкил қилди, 1997 йилда 105,2%, 1998 йилда бу кўрсаткич олдинги йилга

нисбатан 104,4% га етди.

Барқарор инвестиция муҳити яратилиши туфайли республикага беш млрд. доллардан ортиқ чет эл капитали киритилди.

Мустақиллик даврида ҳаракатдаги саноат корхоналари ривожлантирилди, янги тармоқлар, шу жумладан Ўрта Осиёда биринчи машинасозлик саноати яратилди. Газ ҳажми 41,8 дан 54,8 млрд. куб метрга етди, 1996 йилда нефть маҳсулотларини сотиб олиниши тўхтатилди, нефть мустақиллигига эришилди. Агар 1997 йилда 25,3 минг автомашина чиқарилган бўлса, 1998 йилда унинг ҳажми 55 мингтага етди.

Саноат ва қишлоқ хўжалигининг ривожланиш стратегияси ривожланган мамлакатларнинг илғор тажрибаси таҳлилига асослангандир.

Иқтисодий назария ва бошқарув амалиётининг асосий вазифаси Ўзбекистоннинг ҳаракатдаги омилларини ҳисобга олиб, ривожланган мамлакатлардаги ижтимоий-иқтисодий тизимларининг таҳлили асосида прогрессив миллий хўжалик моделини яратишдир.

Чет мамлакатлар тажрибасидан нимани олиш мумкин ёки нимани олиш мумкин эмаслигини бирданига аниқлаб олиш яхши самара беради. Бу эса биринчи навбатда нархларни эркинлаштириш, хусусий савдода чекланишларни олиб ташлаш, давлат томонидан валюта курсини назорат қилиш ёрдамида макробарқарорликка эришишга ёрдам беради.

Япон бошқарув тизимининг аксарият унсурлари мантиқий асосланган ва маълум модификациядан кейин ўзбек менежмент амалиётида қўлласа бўлади.

Нафақат Марказий Осиё менежерлари, балки америкаликлар ҳам япон бошқарув назарияси, амалиёти ва санъатидан сабоқ олишга тайёрдирлар. Қатор америка корпорациялари узоқ вақтга ходимларини иш билан таъминлаш, изчил равишда малака ошириш, ротация тизимини жорий этиш, коллектив қарор қабул қилиш ва унинг ижросини назорат этиш услубини қўллаш, раҳбар ва ходим ўртасида норасмий алоқаларни ривожлантириш, «сифат тўгараклари» ёрдамида киши омилига эътиборни кучайтириш каби бошқарувнинг турли шакл ва услубларини амалда жорий этишмоқда (бу ерда У.Оучининг назариясини эслатиш ўринлидир).

Маҳсулот сифатини ошириш истиқболи, фирмага бўлган содиқлик япон бошқарув услубларини жорий этишга асосий сабаблардан бири бўлиб колмоқда. Бугунги кунда ғарб бошқарув мактаби йирик бизнесни такомиллаштирилган бошқарув вариантини таклиф қила олгани йўқ. Агарда яна бир бор япон менежментига эътиборимизни қаратиб, уни бошқарув санъати нуқтаи назаридан кўриб чиқадиган бўлсак, унда япон услублари ва анъаналари ҳурматга сазовор бўлиб, катта қизиқиш уйғотади.

Давлат тизимининг иқтисодий бошқарувини шаклланишида ўзбек халқининг маънавий қадриятлари, анъаналари, урф-одатларининг қандай хусусиятларини ҳисобга олиш керак? Аждодларимиз бизга бу мураккаб ҳаётда қўллаш учун қандай хазиналарни инъом этди?

Шарқ жамоатчилик, патернализм, ижтимоий фикр устиворлигига асосланган демократияни тақазо қилади. Демократик жараён ҳаётнинг барча жабҳаларида аҳлоқий, маънавий қадриятларга бўлган ҳурмат

асосида кечади. Оила ва қариндошлик муносабатлар минг йиллик анъаналарга эга бўлиб, катталарга ҳурмат кўрсатиш, бир-бирига ёрдам бериш, болаларга ғамхўрлик қилиш, ерга, нонга ҳурматда бўлиш тамойилларига асосланади.

Ўзбек халқининг ўзига хос маданиятининг буюк қадриятларидан бири маҳалла ҳисобланади. Оила ва давлатни боғлаб турувчи халқа сифатида маҳалла кўп асрлик тажрибага эга. Марказий Осиё давлатлари орасида фақат Ўзбекистон маҳалла ижтимоий институти орқали ўз-ўзини бошқарув идоралари фаолиятини самарали бўлишига эришди. Маҳаллада маиший муаммолар ечилади, туй-тамошалар қилинади, хашарлар ўтказилади, сиёсат, иқтисодиёт, ижтимоий ҳаёт масалаларига муносабат билдирилади.

Маҳалла қўшничиликни шакилланишида, кишилар ўртасида ҳурмат, инсонпарварлик ҳис туйғуларини мустахкамлашда, муҳтож оилаларга ёрдам беришда муҳим аҳамиятга эга. Шу билан бирга маҳалла фаолияти янги мазмун билан тўлдирилган, яъни иктисодий ва демократик ўзгаришларни амалга оширишда катта ёрдам беради.

Эски корхоналар ўзларининг ниҳоятда катта ишлаб чиқариш имконияти, регионлараро алоқалари, меҳнат ресурсларига қарамасдан янги иқтисодий жараёнда ўз ўринларини топа олмади.

Бозорга утиш бошқарув билан боғлиқ яна бир муаоммани ечишни – рақобатчилик шароитини тузишни, монополияни бартараф этишни талаб қилади. Барча йирик ривожланган мамлакатлар монополияга қарши турли хил, шу жумладан қонунчилик билан боғлиқ талбирлар қулламоқда. Узоқ 1890 йил АҚШда монополияга қарши қонун (Шерман қонуни), кейин Клейтон қонуни (1914 йилда), Вилер Ли (1938), Целлер-Кефовар қонуни (1950 йилда) қабул қилинди.

Германияда товар миқдорини чекловчи қонун ишлаб турибди – бир фирма товар бозорининг учдан бир қисмидан кўпини назорат қилолмайди, икки – уч фирма бозорни фақат 75% назорат остига олиши мумкин.

1986 йилдан бошлаб Францияда монополияга қарши қонунларни бузганлиги учун беш мингдан – бир миллион франк миқдорида жарима солувчи кенгаш ўз фаолиятини кўрсатмоқда.

Шуролар даврида монополия кенг тарқалган эди, асосий ишлаб чиқариш фондининг 30% давлатга тегишли эди. Давлат ташқи савдо, валюта операцияларни монополия қилиб олган эди. Йирик корхоналарни қуриш йирик монополистларни юзага чиқаради. Монополизмни бартараф этиш жуда қийин масала эди. Масалан 1993 йилда 2% корхоналар маҳсулотларнинг 40% ишлаб чиқарар ва савдодан олинган даромаднинг ярмидан кўпи уларга тегарди.

Кўп ҳолларда янги ишбилармонлар максимал даромад олиш учун турли хил йўллардан фойдаланади, улар бу йўлда ҳатто қонунларни ҳам *бузмоқда, деб танқид қилинмоқда. Лекин бу даромад ўғрилик, алдаш* эвазига эмас, балки чин меҳнати, ташаббуси, тижорат тавакалчилик ҳисобига бўлиши керак.

Сиёсат ва иқтисодий ислоҳотларни жорий этиш раҳбар кадрларни тайёрламасдан, уларнинг малакасини оширмасдан қийинчиликлар

туғдиради. Шу муаммони ечиш учун Ўзбекистонда Академия, университетлар, коллеж, бизнес ва маркетинг мактаблари мавжуд.

Очиғини айтиш керакки, бошқарув назарияси ва амалиётидан дарс берувчи ўқитувчилар шу фанга чин дилдан қизиқувчан, ижодкор тингловчиларни илгари учратмаган эдилар. Бундай тингловчилар билан бошқарув санъати сирлари ҳақида суҳбат олиб бориш пиҳоятда қизиқарли кечади.

Бугунги кунда кўз ўнгимизда иқтисодиёт бошқарувининг янги модели шаклланмоқда. Унинг ҳар бир муваффақияти ва муваффақиятсизлиги аҳоли турмуш тарзида акс этилади. Янги атамалар шаклланмоқда, бошқарувда иштирок этувчиларнинг роли муҳим аҳамиятга эга бўлмоқда. Янги ишбилармон киши шаклланмоқда У мулкдор бўлиб, ёлланма меҳнатдан фойдаланади, максимал даромад олиш учун стратегик бошқарувни ўз зиммасига юклайди. Ишбилармон киши нафақат иқтисодий жиҳатдан эркин, ижодий жиҳатдан мустақил, балки ўз фаолияти натижаси учун моддий ва маънавий жавобгардир. Янги миллий бошқарув шаклланмоқда, у одамга, унинг имкониятига қаратилгандир. Янги турдаги раҳбар умуминсоний қадриятларга суяниши керак, теварак атрофдагиларга таъсир қилиш санъати усулларига эга бўлиши лозим, инновацияларни қабул қилишга тайёр бўлиши керак.

Шу билан бирга қатор тадбирларни амалга ошириш иқтисодий ислоҳатларни жадаллаштиришга имкон туғдиради:

1. Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш учун молиявий, инвестицион ва маънавий психологик асос тайёрлаш.
2. Ишлаб чиқариш жараёнларини автоматлаштириш, бошқарув шакли ва услубларини такомиллаштириш.
3. Ходимлар, илмий кадрлар имкониятини ривожлантириш, миллий маданият қадриятларни сақлаш.

Ва, яна Япония бошқарув тизимига бир қайтамиз. Мана кўп йиллар давомида Японияниг энг йирик корпорацияларидан бири бўлмиш "Мацусита" (1918 йили Осака шаҳрида К.Мацусита томонидан ташкил этилган) президенти филиал бошқарувчиларига компания филиалининг режасини – «қирол муҳри босилган ҳужжатни» юборади. Унда шундай дейилади «Мен филиалингизнинг тасдиқланган режасини Сизга юборяпман. Бундан мақсад қўйилган режаларни муваффақиятли бажариш. Филиал билан боғлиқ ишларни бажаришда Сизга барча ваколатлар берилади. Филиалнинг бошқаруви, кейинги ишлар ютуғининг масъуляти сизга юкланади. Агарда филиал бошқарувчиси икки йил мобайнида белгиланган даромад меъёрини бажармаса, у шармандаларча лавозимдан олинади». Ҳокимият ва масъулият яхлитлиги бу ерда яққол кўриниб турибди.

Ўзбекистон мутахассислари АҚШ, Европа, Япония менежментига асосланиб, уларнинг ютуқ ва камчиликларини ўрганиб, кўп асрлик миллий анъаналар асосида давлат, ҳудудий, ишлаб чиқариш бошқарув тизимини яратмоқдалар.

Текшириш саволлари.

1. Немис бошқарув тизимининг моҳияти ва ўзига хос хусусиятлари нимада?
2. АҚШ иқтисодиёти ва ишлаб чиқариш бошқарув тизими асосини нима ташкил этади?
3. Z назариясининг моҳияти ва хусусияти нималардан иборат?
4. Сизга япон менежментининг қандай услублари ёқади?
5. Давлат ва ишлаб чиқариш моделини шакллантиришда чет эл ишлаб чиқариш бошқарув тизимининг қайси услубларини қўлласа бўлади?

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. "Ўзбекистон иқтисодий ислоҳатларни чуқурлаштириш йўлида". Тошкент: "Ўзбекистон", 1995 йил.
2. Каримов И.А. "Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари" Тошкент: "Ўзбекистон", 1997 йил.
3. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации. – М., 1994.
4. Абдулатипов Р.Г. Природа и парадоксы национального "Я". – М, 1991.
5. Александров Е.А., Боголепов В. П. О некоторых организационных критериях качества функционирования систем. Организация и управление. – М., 1968.
6. Александров Е.А. О некоторых проблемах эвристического программирования. Организация и управление. М., 1968.
7. Александров Е. А. Основы теории эвристических решений. М., 1975.
8. Александров Е. А. Запад и Восток: размышления об особенностях экзистенциального менталитета. М., 1995.
9. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. М., 1993.
10. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. М., 1996.
11. Андерсон Р., Шихарев П. "Аккулы" и "дельфины". М., 1994.
12. Аппенянский А. И. Человек и бизнес. М., 1995.
13. Апресян Г. З. Ораторское искусство. М., 1978.
14. Арская Л. П. Японские секреты управления. М., 1991.
15. Архипова Н. А., Кульба В. В. Управление в чрезвычайных ситуациях. М., 1994.
16. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. М., 1993.
17. Бобрышев Д. Н. Семенцов С. П. История управленческой мысли. М., 1985.
18. Бобрышев Д. Н. Основные категории теории управления. М., 1986.
19. Боссерт В. Честь и дело. М., 1994.
20. Булатов А. С. Вывоз капитала из России и концепция его регулирования. М., 1997.
21. Бунге М. Интуиция и наука. М, 1967.
22. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. М. 1994.
23. Вайсман А. Стратегия маркетинга. Стратегия менеджмента. М., 1995.
24. Валуев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент. М., 1993.
25. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., 1996.
26. Выготский Л. С. Психология искусства. М., 1987.
27. Винер Н. Кибернетика. М., 1987.
28. Виханский О. С. Стратегическое управение. М.: МГУ, 1995.
29. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 1996.
30. Власьевич Ю. Е., Бартенев С. А. Экономика России: эффекты и парадоксы. М., 1995.
31. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1995.
32. Глухов В. В. Основы менеджмента. СПб., 1995.
33. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1993.
34. Гончаров В. В. Библиотечка менеджера в 9 томах. М., 1998.
35. Грейсон Д., О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
36. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
37. Гуломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент, 1997.

38.Гуломов С.С. Инвестицияларнинг лойиҳавий таҳлили. Ташкент, 1995.
39.Гуломов С.С. Тадбиркорлик асослари. Тошкент, 1998.
40.Гуломов С.С. Экономический словарь-справочник. Ташкент, 1998.
41.Гуломов С.С. Маркетинг асослари. Тошкент, 2000.
42.Дизель П., Раньян У. Поведение человека в организации. М., 1993.
43.Дружинин В, В., Конторов Д. С. Проблемы системологии. М., 1976.
44.Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.
45.Егорова-Гнатман Е., Минтусов И. Потрет делового человека. Проблемы теории и практики управления. М., 1992.
46.Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород, 1997.
47.Емельянов О. К социальному портрету отечественного предпринимателя // Российский экономический журнал. № 8. 1992.
48.Зайнутдинов Ш. Менежмент асослари. Т., 1996.
49.Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М., 1990.
50.Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
51.Иосефович Н. Ты — босс! М., 1995.
52.Каору И. Японские методы управления качеством. М., 1988.
53.Кандыба В. М. Сверхвозможности человека. СПб., 1966.
54.Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. СПб., 1994.
55.Каримова Г.И. Ўзбекистондаги ижтимоий-иқтисодий ислоҳотлар. Т., 1995
56.Карлоф Б. Деловая стратегия. М., 1991.
57.Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1993.
58.Кассирер Э. Техника современных политических мифов. М.: МГУ, 1990.
59.Китов А. И. Психология управления. М., 1972.
60.Клаузевиц К. О войне. М., 1937.
61.Книгге А. Об обращении с людьми. Дубна: Феникс, 1994.
62.Кнорринг В.И. Искусство управления. М., 1997.
63.Кнорринг В.И. (в соавторстве). Общий и специальный менеджмент. М.: РАГС, 1997.
64.Кнорринг В.И., Гулямов С.С. Менеджмент: теория, практика и искусство управления. Т., 2000
65.Ковалев А. Г. Курс лекций по социальной психологии. М., 1972.
66.Ковальски С. Научные основы административного управления. М., 1979.
67.Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М., 1996.
68.Кохтев Н. Н., Розенталь Д. Э. Искусство публичного выступления. М., 1988.
69.Краснова В. и др. Семь нот менеджмента. М., 1997.
70.Кричевский Р. Л. Если ВЫ — руководитель. М., 1993.
71.Ксенчук Е. В., Киянова М. К. Технология успеха. М., 1990.
72.Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. М., 1995.
73.Кузин Ф. А. Культура делового общения. М., 1996.
74.Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.
75.Кулаков М. И. и др. Персонал в инновационном звене "наука — производство". М., 1993.
76.Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
77.Курабатов В. И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 1995.
78.Курицын А. Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии. М., 1994.
79.Курс для высшего управленческого персонала. М. 1970.
80.Ладанов И. Д. Практический менеджмент. М. 1992.

81.Лебедев В. И. Психология и управление. М., 1990.
82.Леви В. Л. Искусство быть собой. М., 1977.
83.Леви В. Л. Искусство быть другим. М., 1980.
84.Лисичкин В. А. Преступная приватизация. М., 1995.
85.Лисичкин В. А. и др. Закат цивилизации или движение к ноосфере. М., 1996.
86.Литвинцева Н. А. Женская психология. М., 1994.
87.Литвинцева Н. А. Психологический автопортрет. М., 1997.
88.Литвинцева Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997.
89.Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
90.Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. М., 1997.
91.Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. Л., 1991.
92.Маустов Н. К. Управление карьерой персонала в условиях производства. М., 1993.
93.Мезенцева Л. В. Закон. Управление. Безопасность. Долгопрудный, 1992.
94.Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. М., 1995.
95.Менеджмент и рынок: германская модель / Под ред. У. Рора и С. Долгова. М., 1995.
96.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994.
97.Мильнер Б. З. Реформы управления и управление реформами. М., 1994.
98.Мильнер Б. З. и др. Японский парадокс. М., 1985.
99.Миньор Р. Генри. Менеджмент: достижение цели. СПб., 1992.
100.Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань., 1994.
101.Модина Я. и др. Как работают японские предприятия. М., 1985.
102.Модина Я. и др. Как работают японские предприятия. М., 1989.
103.Муравьева О. С. Как воспитывали русского дворянина. М., 1995.
104.Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М., 1996.
105.Нейхауз Р. Д. Бизнес и Евангелие. М., 1994.
106.Ноульден М. Ваш первый выход в Internet. СПб., 1996.
107.Омаров А. М. Предприимчивость руководителя. М., 1990.
108.Основы управления социалистическим производством. М., 1993.
109.Персонал: как руководитель организацией. М., 1993.
110.Петров М. К. Искусство и наука. М., 1995.
111.Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1992.
112.Питер Л. Принцип Питера. М., 1990.
113.Поляков В. Г. Человек в мире управления. Новосибирск. 1992.
114.Прайор К. Не рычите на собаку! О дрессировке животных и людей. М., 1995.
115.Проблемы управления интеллектуальной деятельностью. Тбилиси, 1074.
116.Ракитов А. И. Философия компьютерной революции. М., 1991.
117.Рассел Б. Почему я не христианин. М., 1987.
118.Розанова В. А. Психология управления. М., 1997.
119.Розанова В. А. Психология в бизнесе. М., 1997.
120.Рябинский Л. С. Азбука бизнеса. М., 1993.
121.Саймон Г. А. Науки об искусственном. М. 1972.
122.Саймон Г. А. и др. Менеджмент в организациях. М., 1995.

123.Сацков Н. Я. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. Белая Церковь, 1994.
124.Свенцицкий А. Л. Социльная психология управления. Л., 1986.
125.Смирнов Б. А. и др. Инженерная психология. М., 1983.
126.Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М., 1993.
127.Старобинский Э. Е. Интеллектуальный капитал предприятия. М., 1996.
128.Старобинский Э. Е. Самоучитель по рекламе. М., 1997.
129.Синяк В. С. АСУ в народном хозяйстве. М., 1987.
130.Стратегия развития российской экономики и программа первоочередных шагов. М.: Институт экономики РАН, 1996.
131.Страхова О. А. Организация труда управленческого персонала. СПб., 1993.
132.Сцелл Д. Участие, контроль работников и самоуправление. М., 1994.
133.Таранов П. С. Управление без тайн. Симферополь., 1993.
134.Темур тузуклари. Б.Ахмедов тахр. остида. Тошкент Г.Гулом номидаги Адабиёт ва санъат нашр., 1996.
135.Толстых А. В. Искусство понимать искусство. М., 1990.
136.Устюжанин А. П., Утюмов Ю. А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.
137.Уткин Э. А. Управление компанией. М., 1997.
138.Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. М., 1997.
139.Фатхудинов Р. А. Система менеджмента. М., 1997.
140.Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент. М., 1997.
141.Филатова Е. Соционика для вас. Новосибирск, 1994.
142.Фишер П. Новичок в кресле шефа. М., 1995.
143.Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! М., 1992.
144.Холл А. Опыт методологии для системотехники. М., 1975.
145.Хоникат Д. Internet, Windows 95. М., 1996.
146.Чжен В. Амир Темур. Ташкент. 1998.
147.Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. М., 1993.
148.Швальбе Б. и Х. Личность, карьера, успех. М., 1993.
149.Шекшня. С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
150.Шепель В. М. Управленческая этика. М., 1989.
151.Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М., 1992.
152.Шепель В. М. Секреты личного обаяния. М., 1994.
153.Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности. М., 1996.
154.Шостром Э. Анти-Карнеги или человек-манипулятор. Минск. 1992.
155.Шредер Г. Руководить сообразно ситуации. М., 1994.
156.Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента М., 1997.
157.Энкельман Н. Преуспевать с радостью. М., 1993.
158.Юзвишин И. И. Информационология. М., 1996.
159.Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1991.
160.Қобуснома. Тошкент, Шарқ. 1993.
161.Қуръон, Ал-Азхар Ислом Академияси, 1997

МУНДАРИЖА

КИРИШ: Китобнинг долзарблиги 3

I-ҚИСМ. БОШҚАРУВНИНГ УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ 6
1-БОБ. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув асослари, тамойиллари, қонун ва қонуниятлари 6
1.1. Менежментнинг қонун ва қонуниятлари 6
1.2. Бозор иқтисодиётини бошқариш тамойиллари 10
1.3. Бошқарувдаги юзаки услубнинг хатолиги 14
1.4. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув тизимларига қўйилган талаблар 17
1.5 Ўзбекистонда амалга оширилаётган замонавий сиёсий-иқтисодий ислоҳотлар 19

2 БОБ. Бошқарув назарияси ва амалиётининг ўзига хос хусусиятлари 21
2.1.Бошқарув – фан ва санъат 21
2.2.Бошқарув назарияси ва амалиётининг мураккаблиги ва долзарблиги 25
2.3.Бошқарув тизими 27
2.4.Кибернетика 32
2.5.Давлат ва ҳудудий бошқарув 33

3 БОБ. Бошқарув услубининг шаклланиши 37
3.1. Бошқарув услуби тушунчаси 37
3.2.Бошқарувш услуби таснифи 37
3.3.Режалаштириш 40
3.4.Меҳнат сабабияти ва рағбатлантирилиши 46
3.5.Назорат ва ҳисоб-китоб 50
3.6.Маркетинг бошқарув функцияси сифатида 52
3.7. Бошқарув услуби ва унинг шаклланиш тушунчаси ва хусусияти 52
3.8. Бошқарув услубларининг таснифи 54
3.9. Бошқарувнинг бюрократик услуби 57
3.10. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубининг шаклланиши 59

II-ҚИСМ. БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯСИ, ТЕХНИК ВОСИТАЛАРИ ВА ТУЗИЛМАСИ 61
4 БОБ. Бошқарув технологияси 61
4.1. Бошқарув стратегияси ва тактикаси 61
4.2.Бошқарувнинг ахборот таъминоти 63
4.3.Бошқарувнинг технологик воситалари ва иш бажаришини лойиҳалаштириш 69
4.4. Бошқарув жараёни ва унинг технологияси 76
4.5. Бошқарув операциялари ва процедураларининг таснифи 78
4.6. Бошқарув технологик циклининг тавсифи 80
4.7. Бошқарув операцияси ва процедураларини лойиҳалаштириш 83

5. БОБ. Бошқарув қарорлари 85
5.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг сифатига қўйиладиган асосий талаблар 85
5.2. Бошқарув қарорларининг таснифи 86
5.3. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни 89
5.4. Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш услублари 90
5.5. Қарор қабул қилинишининг таваккалчилик (таваккалчиликка мўлжалланган менежмент) 91

6 БОБ. Ишлаб чиқариш бошқарувининг ташкилий тузилмалари..... 94
6.1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли..... 94
6.2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалар турини танлашда белгиловчи омиллар..... 97
6.3. Бошқарув тизимидаги кадрлар ва уларнинг таснифи..... 103
6.4. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш..... 104
6.5. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш..... 106
6.6 Кадрлар ишини такомиллаштириш..... 108

III-ҚИСМ. БОШҚАРУВНИНГ ИЖТИМОИЙ-ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРИ..... 111
7 БОБ. Бошқарув қарорини шакллантиришда ва амалга оширишда ташқи муҳит таъсири..... 111
7.1. Давлат ва миллат..... 111
7.2. Ташқи муҳитнинг бошқарув қарорини шакллантиришга таъсири.. 118
7.3. Ташкилотнинг ички муҳити ва унинг шахсга таъсири..... 121
7.4. Дин ва фаннинг шахс ва жамиятга таъсир тизимлари сифатида... 124

8 БОБ. Бошқарувнинг психологик жиҳатлари..... 132
8.1. Энг асосий ва камёб ресурс..... 132
8.2. Руҳият таҳлили назарияси..... 134
8.3. Ўргатиш назарияси 135
8.4. Ломброзонинг «жиноятчи шахси» 137
8.5. Психологик типлар 138

9 БОБ. Меҳнат жамоаси бошқарув объекти сифатида..... 140
9.1. Раҳбар меҳнатининг ўзига хос хусусиятлари..... 140
9.2. Жамоа аъзоларининг ижтимоий-психологик мақоми..... 151
9.3. Етакчилик муаммоси..... 164
9.4. Раҳбар алмашинуви..... 169
9.5. Бюрократиянинг сирли иттифоқи..... 170
9.6. Низоларни бошқариш санъати..... 173

IV ҚИСМ. МЕНЕЖМЕНТ, ШАХС ВА ЖАМИЯТГА ТАЪСИР ЭТИШ САНЪАТИ..... 179
10 БОБ. Менежмент, нотиқлик санъати, нутқ маданияти..... 179
10.1. Нотиқлик санъати – маҳорат чўққисидир..... 179
10.2. Ўрта аср нотиқлик санъати ва унинг ҳозирги замон тараққиёти..... 180
10.3. Иш муомаласининг муаммоси ва шакли..... 183
10.4. Ижтимоий-снёсий далиллар санъати..... 187
10.5. Нутқ маданияти..... 189

11 БОБ. Менежмент, шахснинг ноёблиги, кишининг устивор талаблари, этика ва этикет..... 192
11.1. Эркак ва аёл..... 192
11.2. Кишининг устивор талаблари..... 195
11.3. Раҳбарнинг ҳуқуқи ва масъулияти..... 200
11.4. Бошқарув усули..... 205
11.5. Ишбилармонлик муносабатлари этикаси..... 209
11.6. Ҳозирги замон жамият этикети..... 213
11.7. Дунёқараш ва маданий тарбия..... 216

V-ҚИСМ. ШАХС ВА ЖАМОАНИ БОШҚАРУВ САНЪАТИ УСЛУБЛАРИ 220
12 БОБ. Шахсга таъсир этиш услублари..... 220
12.1. Бошқарув санъатининг универсал услублари..... 220
12.2. Ўз-ўзини тарбиялаш услублари..... 221
12.3. Суқрот услуби..... 231

12.4. Уч раунд услуби..... 232
12.5. Штирлиц услуби..... 234
12.6. «Сутдаги қурбақа» услуби..... 235
12.7. «М» услуби..... 236

13 БОБ. Ишбилармонликда муомала маданияти..... 238
13.1.Эҳтиёт бўлинг! Атоқли отлар..... 238
13.2.Майманлик ва хушомад..... 239
13.3.Одамларга бўлган қизиқиш..... 240
13.4.Тинглаш санъати..... 242
13.5.Ҳақиқат баҳсда рўёбланадими?..... 244
13.6.Хушмуомалалик ва шахсий жозибадорлик..... 247
13.7.Ўз хатосини қандай қилиб тузатиш мумкин?..... 250

14 БОБ. Чет эл бошқарув назарияси, амалиёти ва санъатининг тараққиёт босқичлари ва ҳозирги холати..... 251
14.1.«ХХ аср иқтисодиётидаги мўжиза» – немис бошқарув модели.... 251
14.2.Америка менежменти..... 254
14.3.Япон менежменти..... 257
14.4.Ўзбек давлат ва хўжалик бошқарув моделининг шаклланиши..... 267

ФОЙДАЛАНГАН АДАБИЁТЛАР..... 272

МУНДАРИЖА..... 276

CONTENTS

The original and highly necessary book 3

PART I. METHODOLOGICAL BASES of MANAGEMENT 6

Chapter 1. Legislation and concepts of the basis of management in market economy condition 6

1.1. Law and legislation of managemeht 6

1.2. Management: Concepts of market economy 10

1.3. A mistake in superficial method of management 14

1.4. Specific requirements to systems control in market economy conditions 17

1.5 Modern social-economic reforms in Uzbekistan 19

Chapter 2. Management characteristics of the theory and practice 21

2.1. Management – both science and art 21

2.2. Special complexity and urgency of the management theory and practice 25

2.3. Management as a system 27

2.4. Cybernetics 32

2.5. State and regional management 33

Chapter 3. Formation of management methods 37

3.1. Basic functions of management 37

3.2. Features of management methods 37

3.3. Planning 40

3.4. Motivation and stimulation of labour 46

3.5. Control and accounting 50

3.6. Marketing as a function of management 52

3.7. Concepts and features of management methods 52

3.8. An idea of management methods 54

3.9. The bureaucratic methods of management 57

3.10. The formation of management methods in market economy conditions 59

PART II. TECHNOLOGY, STRUCTURE and FUNCTION OF MANAGEMENT 61

Chapter 4. The technology of management 61

4.1. The strategy and tactics of management 61

4.2. Informational maintenance of management 63

4.3. The technological means of management and projecting of work realization 69

4.4. The process of production and its technology 76

4.5. Concepts of management operations and procedures 78

4.6. The description of technological cycle of management 80

4.7. Planning management operations and procedures 83

Chapter 5. Management decisions 85

5.1. The peculiarity of management decisions and the basic requirements for their quality 85

5.2. The characteristics of management decisions 86

5.3. The process of development, making and realization of management decisions 89

5.4. The methods of making effective management decisions 90

5.5. The random method of management decisions (Random management) 91

Chapter 6. Organizational structures of production management .....

94
6.1. The role of organizational structures in management 94
6.2. The factors of choosing the organizational structures of management .....
97
6.3. The characteristics of staff in management structure 103
6.4 The appropriation of proficiency of management staff 104
6.5. Selection, assignment and training the management staff 106
6.6. Improving the proficiency of management staff 108

PART III. THE SOCIAL-PSICOLOGIC ASPECTS OF MANAGEMENT .....
111

Chapter 7. The influence of environment on the development and realization of management decisions 111
7.1. The problem of the state and nation 111
7.2. An influence of environment on the development of management decisions 118
7.3. The internal atmosphere of organization and its influence on person 121
7.4. Religion and science as a system of influence on a person and society 124

Chapter 8. Management of the personnel 132
8.1. The most important and scarce resource 132
8.2. A theory of psychological analysis 134
8.3. A teaching theory 135
8.4. Lombrozo, a person of "criminal" 137
8.5. The psychological types of person 138

Chapter 9. A collective labor as an object of management 140
9.1. Features of director's labor 140
9.2. The social - psychological status of collective member 151
9.3. A problem of leadership 164
9.4. A change of ruler 169
9.5. A secret brotherhood of bureaucracy 170
9.6. Art of conflict management 173

PART IV. ART OF INFLUENCE ON THE PERSON AND COLLECTIVE .....
179

Chapter. Management, arts of oratory, culture of speech 179
10.1. Oratory arts - the top degree of skills 179
10.2. The middle age arts of management and its modern development 180
10.3. Problems and forms of business dialogue 183
10.4. Art of the sociologic and political arguments 187
10.5. A culture of speech 189

Chapter 11. Personal individuality, privileges of the person, ethics and etiquette 192
11.1. The man and the woman 192
11.2. The privileges of the person 195
11.3. Authority and the responsibility of the ruler 200
11.4. Style of a management 205
11.5. Ethics of business relations 209
11.6. Modern society etiquette 213
11.7. Mental outlook and cultural behavior 216

PART V. METHODS OF MANAGEMENT ART OF THE PERSON AND COLLECTIVE 220

Chapter 12. The methods of influence on the person 220
12.1. Universal methods of management arts 220
12.2. Methods of self-education 221
12.3. A method of Socrat 231
12.4. A method of three rounds 232

12.5. A method of Shtirlitz 234
12.6. A method of a "frog in sour cream" 235
12.7. A method of "S" 236

Chapter 13. The culture of communication in entrepreneurship 238
13.1. Caution – a proper name 238
13.2. Ambitions and flattery 239
13.3. An interest to people 240
13.4. The art of listening 242
13.5. Does the truth come out of dispute? 244
13.6. Affability and personal charm 247
13.7. How to correct one's mistake? 250

Chapter 14. Stages of development and modern condition of the theory practice and art management abroad 251
14.1. "The economic Miracle of XX century" - German model of management 251
14.2. The American management 254
14.3. The Japanese management 257
14.4. Formation of the Uzbek model of state and economic management 267

The source of literature 272
Contents 276

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ АГРАР УНИВЕРСИТЕТИ

1998-2002 йилларда ТошДАУ нинг олимлари тадбиркорлик ва бизнес, менежмент ва маркетинг, лойиҳавий таҳлил ва бизнес режалаштириш, ҳамда бошқариш санъати ва халқаро иқтисодий алоқалар муаммоларини ўз ичига олган, уларни ҳал этиш йўлларига бағишланган ўқув қўлланмалар тўпламини чоп этиб илмий ва амалий жамоа хукмига чиқарилар. Муаллифнинг чоп этилаётган ўқув қўлланмалари ва дарслик китоблари республикамизда микро ва макроиқтисодиёт йўналишлари бўйича биринчилардан бўлиб кенг ёритилган адабиётлар рўйхатига киради.

Бу қўлланмалар бозор иқтисодиётига ўтиш шароитидаги давлатларга бозор муносабатларини шакллантириш ва ривожлантиришга яқиндан ёрдам беради.

Асарнинг содда ва тушунарли тарзда баён қилинишни нафақат олий ўқув юртлари профессор-ўқитувчилари ва талабаларга, бизнес-мактаби ва махсус малака ошириш курслари тингловчиларига, балки махсус вазирлик, корхона ва ташкилотлар мутаҳассисларига, шунингдек бозор тузилмалари тизимида фаол хизмат кўрсатаётган тадбиркор ва нибилармонларга ҳам фойдали бўлади деган умиддамиз.

Тақдим этилаётган китоблар дастлаб рус тилида чоп этилган бўлиб, ҳозирда кўпчиликнинг таклиф ва илтимосларига кўра, иқтисодиётдаги ислоҳотларнинг чуқурлашиб бораётганлиги ва ўзбек тилида адабиётларнинг камлигини ҳисобга олиб, нашрлар тўлдирилди ва ўзбек тилида чоп этилди. Тақдим этилаётган адабиётлар ҳар йили янгиланиб, иложи борича, замонавий ахборот ва маълумотлардан фойдаланилмоқда.

Китобларни сотиб олиш учун буюртмаларни қуйидаги манзилга жўнатишингизни илтимос қиламиз:

700140, Тошкент-140, Университет кўчаси 4 уй,
телефон/факс: 63-64-55, 63-96-44, 162-07-87; e-mail: gulomovss@yahoo.co.uk

---

ТАДБИРКОРЛИК ВА КИЧИК БИЗНЕС
С.С.Гуломов, Тошкент, ДИТАФ, 1998, 330 бет.

Ўқув қўлланмада тадбиркорликни ривожлантиришдаги ташкилий ва ҳуқуқий масалалар кўриб чиқилган бўлиб, хозирда тадбиркорлик мухитидаги вазиятни чуқур ўрганиб унда мавжуд бўлган муаммоларини хисобга олган холда тадбиркорликнинг махсус фаолият турини танлаб олишга ёрдам беради. Ноаниклик шароитида кичик бизнесда хўжалик субьектларини самарали расмийлаштиришни ташкил қилиш, тадбиркорлик фаолиятининг тактика йўлларини ва уларнинг таваккалчилик стратегиясини танлаб олишга ердам беради. Хўжаликнинг бизнес-режасини қандай тузиш керак эканлиги батафсил ёритилган бўлиб шу билан бирга унинг асосида айрим соҳаларнинг фаолияти ҳақида, хамда мулкчилик шакиллари ва молиявий жихатларига қараб хўжаликни юритишда менежмент ва маркетингнинг ўрнига катта аҳамият берилган.

"МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ"
С.С.Ғуломов, Тошкент: ГФНТИ, 1999, 500 бет.

Мазкур қўлланма олий ва ўрта махсус ўқув юртлари талабалари, бизнес мактаби ва малака ошириш курслари тингловчиларига ҳамда ишлаб чиқаришда банд бўлган раҳбар ходимларга менежмент фани ҳақида асосий тушунчаларни беришга мўлжалланган. Шу билан бирга китоб менежмент фани ҳақида нафақат йирик олим ва мутаҳассисларнинг назарий фикрларини, балки амалиётда, ишлаб чиқариш ва тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришда, уларни қандай самарали фойдаланиш ҳақида ҳам йўл йўриқ кўрсатади.

Қўлланма менежмент фанига қизиқувчи мутаҳассисларга, илмий изланишлар олиб борувчиларга, профессор-ўқитувчиларга маърузалар матнларини тайёрлаш ва амалий машғулотларни ўтказиш учун яқиндан ёрдам беради.

----------**********----------

"МАРКЕТИНГ АСОСЛАРИ"
С.С.Ғуломов, Тошкент: ГФНТИ, 1999, 440 бет.

Ушбу ўқув қўлланма олий ва ўрта махсус ўқув юртлари талабалари, бизнес мактаби ва малака ошириш курслари тингловчиларига ҳамда ишлаб чиқаришда банд бўлган раҳбар ходимларга маркетинт фани ҳақида асосий тушунчаларни беришга мўлжалланган. Шу билан бирга китоб маркетинт фани ҳақида нафақат йирик олим ва мутаҳассисларнинг назарий фикрларини, балки амалиётда, ишлаб чиқариш ва тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришда, уларни бозор шарт-шароитларида қандай самарали фаолият кўрсатиш ва самарали ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш бўйича йўл йўриқ кўрсатади.

Қўлланма маркетинт фанига қизиқувчи мутаҳассисларга, илмий изланишлар олиб борувчиларга, профессор-ўқитувчиларга маърузалар матнларини тайёрлаш ва амалий машғулотларни ўтказиш учун яқиндан ёрдам беради.

----------**********----------

МАШИНАСОЗЛИК КОРХОНАЛАРИНИНГ МИКРОИҚТИСОДИЁТИ
С.С.Ғуломов, М.И.Тошниёзов -Тошкент, ТошДАУ, ГФНТИ, 1999

Ушбу дарсликда илк бор машинасозлик корхоналарини микроиқтисодига тегишли машинасозлик халқ хўжалигидаги ахамияти ва ўрни, Ўзбекистон бозор иқтисодига ўтиш йўли, ижтимоий ишлаб чиқаришни ташкил қилиш шакллари, мулкчиликка оид тушунчалар ва чет эл инвестициялари каби масалалар ўз аксини топган.

Шу билан бирга корхоналарнинг асосий фондлари ва айланувчи воситалари, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тадбиркорлик, солиқ тизими, корхоналарнинг илмий ва техникавий тараққиёти, маркетинг ва менежментни корхоналар фаолиятидаги ахамияти, меҳнатни илмий ташкил этиш, иш ҳақи қамда корхоналарнинг хўжалик ҳисобот тўғрисидаги тўла маълумот берилган.

----------**********----------

ИНВЕСТИЦИЯЛАРНИНГ ЛОЙИХАВИЙ ТАХЛИЛИ
С.С.Гуломов - Тошкент, ГФНТИ, 1999, 330 бет.

Жаҳон банкининг тайёрлаш усулларига асосан лойиҳавий таҳлилларни рўёбга чиқариш бўйича талбир ва маслаҳатлар берилган. Шу билан бирга бу борада Жаҳон банкининг фаолият кўрсатиш даври мобойнида кўп йиллар ичида тўплаган бой тажрибаси билан ҳам яқиндан танишиб чиқиш мумкин.

Китобнинг биринчи қисмида кредит операцияларни амалга оширии борасида Жаҳон банкининг тутаётган йўли. Банкга аъзо бўлган давлатлар томонидан тавсия этилган концепциялар ва лойиҳавий таҳлилларнии таҳлил қилишда ва асослаштиришда уларни инвестиция холатини хисобга олиш ва натижаларни ўрганиш усули орқали инвестицион лойиҳаларни қандай танлаб олиш керак шартлари тавсия қилинган.

ИНВЕСТИЦИОН ЛОЙИҲА: Коммерция. Бизнес. Бизнес режа
С.С.Гуломов – Тошкент, ГФНТИ, 1998, 280 бет

Қўлланма материалларида коммерция анализида маркетинг, менежмент, бизнес-режа, бозор анализи, бозор сегменти, рақобатчилар анализи, Халқаро савдо конкурсларни тайёрлаш ва тендерлар ёрдамида ўтказиш ҳақида асосий концепция ва тушинчалар берилган.

Шуниндек жаҳон андозаларига мос равишда "Олга" колхози мисолида ишлаб чиқилган дала-ўқув лойиҳаси ҳамда "Ташаул" бюджет фермер-ҳўжалиги бўйича материаллар келтирилган. Республиканинг агроинвестицион сиёсати ўзгариши натижасида инвестицион лойиҳалаштиришнинг мақсади ва вазифалари, коммерция усулини қўллаш ёрдамида ишлаб чиқишдаги масалалар, ҳамда бизнес-режани амалга ошириш бўйича чуқур ўрганилган кўрсатмалар келтирилган ва ҳар томонлама очиб берилган.

БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ БЎЙИЧА ҚИСҚАЧА ИЗОҲЛИ ЛУҒАТ.
С.С.Гуломов, Тошкент, ГФНТИ, 1998 й., 301 бет.

Ушбу қисқача изоҳли луғат бозор иқтисодиётининг менежмент, маркетинг, тадбиркорлик ва кичик бизнес каби масалаларига ва уларда энг кўп қўлланиладиган тушунчаларга бағишланган бўлиб, бозор иқтисодиёти бўйича билим олишларида барча қизиққанларга катта ёрдам беради.

Ушбу қўлланма олий ва ўрта махсус ўқув юртлари талабалари, вазирлик ва муассасалар мутаҳассислари, аспирантлар, кенг доирадаги бозор иқтисодиёти муаммолари билан қизиқувчилар учун мўлжалланган.

НУТҚ САЪНАТИ
С.С.Гуломов, ТошДАУ, 2001, 250 бет

Ўқув қўлланмада хозирги замон талабларидан келиб чиққан холда нутқ санъатига бўлган эътибор янада кучаймоқда. Нутқ бойлиги оммага одамнинг,

теран фикрларини етказиб берадиган восита сифатида белгиланади. Қилинаётган нутқ орқали шахс қанчалик билимдок ва уддабуронлиги хақида билиб олиш мумкин. Нутқ сўзлаш маданияти хозирда хорижий мамлакатларда кенг тарқалган. Бирон бир учрашув, йигилиш еки оддий бир сухбат булсин нутк маданиятига булган нафақат эхтиёж балки талаб хам ошиб бормоқда. Шу сабабли нутк маданиятини такомиллаштириб борилиши бу давр талаби.

Китобда тарихий шахсларнинг нутқлари мисол тариқасида келтирилганки улар ўз бой нутқлари билан инсонларни ўзлари орқаларидан эргаштира олганлар.

Тақдим этилаётган китоб рус ва ўзбек тилларида нашр қилинмоқда.

Китоб нафақат талаба ёшларга балки профессор-ўқитувчиларга маърузарда тайёрланишларида катта ёрдам беради.

----------**********----------

ХАЛҚАРО ИҚТИСОДИЙ АЛОҚАЛАР

С.С.Гуломов, Тошкент, ТошДАУ, 2001, 560 бет.

Ўқув қўлланмада иқтисодий йўналишлар бўйича мамлакатимиз томонидан олиб борилаётган сиёсати очиб берилган. Иқтисодий алоқаларни ўрнатиш бўйича хозирда катта ишлар олиб борилмоқда. Бу нафақат иш ўрганиш балки шартномалар тузиб янада ишларни ривожлантиришга қаратилган

Иқтисодий алоқаларни ўрнатиш орқали мамлакатимиз яқин орада жахон мамлакатлари ичида етакчи ўринни эгаллаши мақсадга мувофиқдир. Шу сабабли халқаро иқтисодий алоқаларни ўрнатиш ўқув қўлланмасининг яратилиши бу давр талаби.

Китобда русс ва ўзбек тилларида нашр қилинмоқда.

Китоб нафақат халқаро иқтисодий алоқалар билан шугулланаётган мутахассисларга балки талаба ёшларга балки профессор-ўқитувчиларга маърузаларда тайёрланишларида ёрдам беради.

----------**********----------

МЕНЕЖМЕНТ: БОШҚАРУВ САНЪАТИ, НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ

С.С.Гуломов, Тошкент, ТошДАУ, 2002

Ўқув қўлланмада хозирги замон талабларидан келиб чиққан холда бошқарув санъатига, назариясига ва амалиётига бўлган эътибор янада кучаймоқда. Менежмент - бу энг аввало бошқарув санъати, назарияси ва амалиётидир. Корхоналарни бошқараётган рахбарлар бу санъатдан албатта воқиф бўлишлари шарт. Рақобатбардош мухитда юқори кўрсаткичларга эришиш учун корхона ёки ташкилот тўгри бошқарилиши шарт, бунда бирдан бир талаб рахбарнинг қанчалик замон талабларига жавоб бериши ва тугри бошқара билишидир.

Шу сабабли бошқарув санъати, назарияси ва амалиётини такомиллаштирш бу давр талаби.

Тақдим этилаётган китоб рус ва ўзбек тилларида нашр қилинмоқда.
Китоб нафақат талаба ёшларга балки профессор-ўқитувчиларга маърузаларда тайёрланишларида ёрдам беради.

----------**********----------

Management: the theory, the practice and the arts of management
S.S.Gulyamov, Tashkent, Tashkent State Agrarian University, 2002

The manual includes practical experience in teaching the subject of Management, where were used the results of researches and analyzes of national and foreign literature on management.

Together with main principles and characteristics of management, description of organizational structures and analyze of each functions of management, were raised problems of management development, oratory, effective management, choosing style of management, essence and content of organizational culture.

The manual was issued for students of High Education Schools, Business schools, courses of improving qualification and for faculties of professional colleges.

Менежмент: бошқариш санъати,
назарияси ва амалиёти

Саидахрор Гуломов, В.Н. Кнорринг

Муҳаррир: Санаров А.
Техник муҳаррир: Шаумаров М.

ТошДАУ -700140, Тошкент – 140, Университет кўч. 3.

Босмага руҳсат этилди: 20.12.2001 г.
Офсет босма. 18,0 босма табоқ. Бичими: 60x34 1/16.
Адади: 2000 дона. Буюртма 80.
