Nasiba USMANOVA

TASHKILIY HULQ



O‘QUV QO‘LLANMA

SAMARQAND

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

NASIBA AKBARJONOVNA USMANOVA

TASHKILIY HULQ

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashi tomonidan oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

SAMARQAND 2023

UO‘K: 005.32(075.8)
U 73
KBK: 88.5ya73

Usmanova N.A.
Tashkiliy hulq *[Matn]:* ***o‘quv qo‘llanma*** */ Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ. Nashriyoti, 2023 - 232 bet.*

Ushbu o‘quv qo‘llanmaning asosini muallif tomonidan Samarqand iqtisodiyot va servis institutida tashkiliy hulq fanidan o‘qitilayotgan ma’ruzalar tashkil etgan. O‘quv qo‘llanmada tashkilotlarda boshqaruvni tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Qo‘llanmada tashkiliy hulq fanining mohiyati, tashkilotda guruhlar hulqini shakllantirish, tashkiliy xulqda kommunikatsiya, tashkilotlarni tahlil qilish va tuzish, xodimlarni faoliyatga undash, mehnat natijalarini baholash va mukofotlash, tashkilotda yo‘lboshchilik va shu kabi masalalar batafsil bayon etilgan.

Boblarni yoritishda zamonaviy boshqaruv tajribalaridan keng foydalanilgan, tayanch iboralar va nazorat savollari keltirilgan.

O‘quv qo‘llanma "Menejment" (tarmoqlar bo’yicha) va Buhgalteriya hisobi va audit (tarmoqlar bo’yicha) ta’lim yo‘nalishlari bo‘yicha ta’lim olayotgan bakalavrlar, oliy ta’lim muassasalari professor-o‘qituvchilari, rahbar xodimlar uchun mo‘ljallangan.

***Taqrizchilar*:**

Z.O. Axrorov - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Samarqand filiali “Moliya, soliq va bank ishi” kafedrasi dotsenti v.b., PhD
R.J. Kurbanova - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Real iqtisodiyot” kafedrasi PhD., dotsent.

O‘quv qo‘llanma institut Kengashining 2023-yil 10 - noyabrdagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (19.06.2023-yil 4-sonli majlis bayoni).

ISBN: 978-9910-752-14-8

© Usmanova N.A.. SamISI. 2023 y.
©“STEP-SEL” MChJ. Nashryoti. 2023 y.

MUNDARIJA

SO‘Z BOSHI..... 6
I BOB. TASHKILIY HULQ FANINING MOHIYATI..... 7
1.1. Tashkiliy hulq tushunchasi va menejment nazariyasidagi o‘rni.... 7
1.2. Tashkiliy hulq muammolari, tamoyillari va chegaraviy shartlari.. 9
1.3. Tashkiliy hulqdagi tadqiqot qilish usullari..... 11
1.4. Tashkiliy hulq fanining predmeti va vazifalari 15
II BOB. SHAXS VA TASHKILOT..... 17
2.1. Tashkilotda vazifalarni bajarish qonuniyatlari..... 17
2.2. Shaxsiy hususiyatlar va xarakteristikalar..... 28
2.3. Shaxsni hsusiyatlarini belgilab beruvchi zamonaviy nazariyalar 33
2.4. Lombrozoning “jinoyatchi shaxsi” 37
III BOB. TASHKILOTDA MULOQOT JARAYONINI BOSHQARISH..... 40
3.1. Kommunikatsiya tushunchasi..... 40
3.2. Kommunikatsiya turlari..... 41
3.3. Etiket muloqoti vositalari 43
3.4. Tashkiliy kommunikatsiyalar mohiyati 50
3.5. Kommunikatsiya tarmoqlari..... 54
3.6. O‘zaro samarali muloqotga halaqit beruvchi to‘siqlar..... 56
V BOB. TASHKILOTDA GURUHLAR HULQINI SHAKLLANTIRISH 71
4.1. Kichik kasbiy guruhlar faoliyatining hususiyatlari 71
4.2. Rasmiy va norasmiy guruhlar hususiyatlari..... 73
4.3. Guruhlarning rivojlanish dinamikasi 82
4.4. Guruhlarni tartibga solish bo‘yicha rahbar harakatlari..... 88
V BOB. TASHKILOTLARNI TAHLIL QILISH VA TUZISH .. 92
5.1. Tashkilotlarni tuzish tartibi va hamkorlik balansi tushunchasi ... 92
5.2. Rahbarning boshqarish konsepsiyasini modellashtirish 95
5.3. Rahbarning boshqarish uslublari 96
VI BOB. TASHKILOTDA YO‘LBOSHCHILIK. RAHBARNING BOSHQARUV SIKLI..... 101
6.1. Yo‘lboshchilik va uni tariflash usullari..... 101
6.2. Vaqt resurslarini boshqarish 113
6.3. Rahbarning boshqaruv sikli 115
6.4. Hokimiyat. Hokimiyat, ta’sir va liderlik o‘rtasidagi o‘zaro nisbat 120
6.5. Rahbar va bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi hokimiyat balansi 127

VII BOB. XODIMLARNI FAOLIYATGA UNDASH. MOTIVATSIYA NAZARIYALARI 129
7.1. Motivlashtirishning umumiy tavsifi va modeli 129
7.2. Inson ehtiyojlari va maqsadlarni belgilash..... 133
7.3. Motivlashtirishning asosiy nazariyalari 135
VIII BOB. MEHNAT NATIJALARINI BAHOLASH VA MUKOFOTLASH 139
8.1. Pul – xodimlarni mukofotlashning asosiy vositasi sifatida 139
8.2. Faoliyat natijalariga koʻra attestatsiyadan oʻtkazish 143
8.3. Iqtisodiy ragʻbatlantirish tizimlari 148
8.4. Mukofotlashning yaxlit tizimi 151
IX BOB. TASHKILOTDAGI OʻZGARISHLAR. YANGILIKLARNI BOSHQARISH 155
9.1. Tashkilotda oʻzgarishlar va ularning turlari 155
9.2. Oʻzgarishlarga karshilik koʻrsatish sabablari va ularni bartaraf qilish 158
9.3. Innovatsion boshqaruv hususiyatlari 163
X BOB. STRESSLARNI BOSHQARISH..... 168
10.1. Stress haqida tushuncha..... 168
10.2. Stressga beriluvchanlik..... 175
10.3. Stressni boshqarish 177
XI BOB. TOʻQNASHUV VA MUZOKARALAR 180
11.1. Toʻqnashuv va uning kelib chiqish sabablari..... 180
11.2. Nizolarning asosiy turlari 184
11.3. Nizolarning rivojlanish bosqichlari 193
11.4. Nizolarni samarali boshqarish usullari..... 198
11.5. Nizoli vaziyatlarni oldini olish 201
XII BOB. TASHKILIY MADANIYAT 206
12.1. Tashkiliy madaniyat tushunchasi mohiyati..... 206
12.2. Tashkiliy madaniyat tarkibiy qismlari 207
12.3. Tashkiliy madaniyat xossalari va ularni yaratish tamoyilari ... 211
XIII BOB. TURLI MILLIY MADANIYATLARDA TASHKILIY HULQ XUSUSIYATLARI 216
13.1. Koʻpmillatli xususiyatlarga ega jarayonlarni boshqarish 216
13.2. Xalqaro ishchi kuchini boshqarish..... 217
13.3. Milliy moslashuv toʻsiqlari bilan bogʻliq muammolarni yechish yoʻllari..... 220
XIV BOB. TASHKILIY HULQNING KELAJAKDAGI HOLATI 223

14.1. Tashkiliy hulq fanining rivojlanish yo‘nalishlari 223
14.2. Tashkiliy hulq faniga quyiladigan cheklanishlar 225
14.3. Tashkiliy hulq fanining kelajakdagi holati..... 227
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI 229

SO‘Z BOSHI

Ushbu o‘quv qo‘llanma zamonaviy bozor munosabatlari sharoitida menejmentning zamonaviy yo‘nalishlaridan biri — tashkiliy hulq faniga bag‘ishlangan. Unda tashkiliy hulqning fan va faoliyat sohasi sifatida shakllanishi, qonuniyatlari, tamoyillari, turli qarashlari, nazariy asoslari, bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlarda xodimlar hulq-atvori, unga ta’sir etuvchi omillarga alohida e’tibor berilgan.

O‘zbekiston Respublikasining jahon iqtisodiy xo‘jalik tizimiga chambarchas bog‘lanayotganligi va bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o‘tayotganligi natijasida xalq xo‘jaligi miqyosida yangi mulk shaklidagi korxonalar, kompaniyalar, firmalar, jamiyatlar shakllanayotganligi munosabati bilan menejmentning mazmunan yangi yo‘nalishi bo‘lgan tashkiliy hulqni o‘rganishga bo‘lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. Darhaqiqat, hozirgi kunda yuqori malakali yuksak kasbiy mahoratga ega bo‘lgan boshqaruvchilargina mamlakatimiz taraqqiyotini jahonning eng rivojlangan davlatlari qatoriga iqtisodiy bo‘hronlarsiz olib chiqishi mumkin.

Xalqaro iqtisodiy munosabatlarning rivojlanib borishi yangidan yangi mamlakatlar, firmalar, korxonalar bilan hamkorlik qilishga undamoqda. Shuning uchun o‘quv qo‘llanmadan xorijda tashkilotlarda xodimlar hulq-atvorini boshqarish bo‘yicha chet el tajribasining asosiy masalalari ham o‘rin olgan.

O‘quv qo‘llanma oliy va o‘rta maxsus o‘quv yurtlari talabalari, o‘qituvchilari hamda menejment bilan qiziquvchi barcha o‘quvchilar uchun mo‘ljallangan.

I BOB. TASHKILIY HULQ FANINING MOHIYATI

1.1. Tashkiliy hulq tushunchasi va menejment nazariyasidagi o‘rni

Har bir shaxsning jamiyatdagi faoliyati tashkilot tushunchasi bilan bog‘liq. Bir paytning o‘zida jamiyatning har bir a’zosi bir nechta tashkilotga mansub bo‘ladi. Misol uchun shaxsning oiladagi, o‘zi ishlab turgan korxona, yashab turgan mahalla, ijtimoiy harakatlardagi faoliyatini olish mumkin. Umumiy holda tashkilot sifatida ma’lum bir maqsadga erishish uchun ikki va undan ortiq shaxslarning ixtiyoriy ravishdagi birlashmasi tushuniladi. Ma’lumki, tashkilot birinchi o‘rinda odamlarning ma’lum maqsadlarga erishish vositasi hisoblanadi. Shu sababli xodimlarning tashkilotdagi hulq-atvorini o‘rganish boshqarish nuqtai nazaridan muhim ahamiyatga ega. Yuqoridagi shart-sharoitlar xodimning tashkilotdagi hulqini o‘rganish bo‘yicha maxsus bilimlar majmuasining yuzaga kelishini taqozo etdi. Tashkiliy hulq menejmentning aloxida mustaqil yo‘nalishi bo‘lib, insonning tashkilotdagi xatti-harakatlari bilan bog‘liq quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1.Nima uchun odamlar aynan shu harakatni amalga oshirmoqda?

2. Nima uchun aynan bir xil tashkiliy shaklga ega firmalar turlicha ko‘rsatkichlarga erishadi?

3.Nima uchun rahbar xodimlarni boshqarishda ma’lum bir usulni qo‘llanmoqda?

Ushbu savollarga javob topish odamlarning psixologiyasi va

oʻzaro munosabatlari tashkilotning muhitida asosiy omilga aylanishi toʻgʻrisidagi xulosaga olib keldi. Shundan soʻng tashkilotdagi guruhlar yoki aloxida shaxslarning xizmat faoliyatidagi hatti-harakatlari, mehnatga boʻlgan munosabati sabablari va qonuniyatlari alohida fan koʻrinishida shakllandi.

Tashkiliy hulq tushunchasi juda murakkab boʻlib, oʻz ichi¬ga xulq, madaniyat, munosabat va muomala kabi tushunchalarni qamrab olgan. Tashkiliy hulq atamasiga koʻplab taʼriflar mavjud boʻlib, ularning har biri ushbu bilimlar majmuasining alohida sohalarini aks ettiradi. Jumladan:

tashkiliy hulq - bu shaxslarning belgilangan sharoitida harakat qilishlarini asoslab berish uslubiyati;

tashkiliy hulq - bu shaxslarning guruhlarda ishlash qobiliyatidan samarali foydalanish uslubiyati;

tashkiliy hulq - tashkilotning tuzilishi va tashkiliy maqsadlarga bogʻliq boʻlmagan holda xodimlarni boshqarishni asoslash uslubiyati;

tashkiliy hulq – bu tashkilotni shakllantirish hamda faoliyatini tushunish, istiqbolini koʻra bilish va takomillashtirish maqsadida shaxs, guruh va tashkilotlarni muntazam ravishda ilmiy tahlil qilish va tegishli yechimlar ishlab chiqishdir.

Tashkiliy hulq tashkilotdagi shaxs va guruhlarni tadqiqot qilar ekan, rahbarga xodimlar bilan murakkab, oʻzgaruvchan muhitda ishlash davrida samarali qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

1.2. Tashkiliy hulq muammolari, tamoyillari va chegaraviy shartlari

Yuqoridagilarga asosan tashkiliy hulq – bu tashkilotda alohida shaxslar va guruhlar xulq-atvorini va hatti-harakatlarini o‘rganish hamda shu asosida olingan bilimlarni xodimlarni boshqarish amaliyotida qo‘llashga asoslangan bilimlar majmuasi hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan bu fan tashkilotda alohida shaxslarga va guruhlarga ta’sir etish, ularning hulq-atvorini tushunishda ham amaliy, ham nazariy ahamiyatga ega. Tashkiliy hulq fanida tashkilotning turli darajadagi tahlil vositalaridan foydalaniladi. Shu jumladan:

1. Tashkilotda alohida shaxslarning xulq-atvorini o‘rganish.

2. Kichik guruhlar faoliyatida munosabatlar dinamikasini tadqiq qilish.

3. Guruhlar o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solish.

4. Butun tashkilot bo‘yicha amalga oshirilayotgan tadbirlarga bo‘lgan munosabatlarni boshqarish.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda tashkiliy hulq fanining mohiyatini kengroq tarzda quyidagicha izohlash mumkin.

Tashkiliy hulq - bu tashkilotda shaxslarning belgilangan sharoitda harakat qilishlarini asoslab berish uslubiyati, shaxs, guruh va tashkilot o‘rtasidagi munosabatlarni ilmiy tahlil qilish usullarini ishlab chiqishdir.

Tashkiliy hulq bu shaxslar, guruhlar va rahbarlarning xulqi va madaniyatini asoslab beruvchi bilimlar majmuasi sifatida quyidagi sabablarga ko‘ra kelib chiqqan:

A) Ko‘p hollarda odamlarning hatti-harakatlari boshqaruv ta’sirlaridan ko‘zlangan maqsadga mos kelmasligi.

B) Korxonalarning rivojlanish davrida eski va yangi xodimlar o‘rtasida nizolarning kelib chiqishi.

V) Korxonadagi xar bir tashkiliy, iqtisodiy, texnologik o‘zgarishlarga xodimlarda turlicha qarashlarning vujudga kelishi.

Mazkur fan yangi shakllanayotgan bilimlar majmuasini aks ettirsa-da, o‘ziga xos maqsadlarga ham ega. Fanning maqsadi quyidagilardan iborat:

o Mehnat jarayonida yuzaga keladigan turli vaziyatlarda insonlarning xulq-atvorini tizimli ravishda tavsiflash hamda tushuntirib berish;

o Turli ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar va jarayonlarda shaxslarning hatti-harakat sababini tushuntirib berish;

o Ma’lum tashkiliy, ijtimoiy va iqtisodiy o‘zgarishlar davrida xodimlarning kelajakdagi xarakatlarini oldindan bashorat qilish.

o Mehnat jarayonidagi xodimlar xulqini, harakatlarini boshqarish ko‘nikmalariga ega bo‘lish va ularni takomillashtirish yo‘llarini ishlab chiqish.

O‘zining uncha uzoq bo‘lmagan faoliyati davomida fanning bir qator asosiy tartib-qoidalari shakllangan. Shu asosda tashkiliy hulq fanining asosiy tamoyillari ishlab chiqilgan bo‘lib, ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Xar bir shaxs o‘ziga xos bir dunyo bir qoidasiga rioya qilish.

2. Har bir tashkilotda rasmiy boshqaruv vazifalaridan tashqari shaxslararo munosabatlarning norasmiy shakli ham kuchli bo‘ladi.

3. Tashkilotning maqsadlari shaxsiy manfaatlarga bog‘liq holda o‘rganilishi zarur.

4. Har bir shaxs vaziyatga qarab o‘z hulqini belgilashini tan olish.

Ushbu tamoyillarni hayotga tadbiq qilish davomida tashkiliy hulqga oid qator muammolar vujudga keladi.

Masalan: vaqt o‘tishi bilan xodimlarning shaxsiy munosabatlari tashkilotga zarar yetkaza boshlaydi. Bundan tashqari, tashkiliy hulq fanining muammolaridan biri shundan iboratki, boshqarish uzoq vaqt o‘zgarmaydigan, ya’ni takomillashmaydigan tashkilotda uning maqsadlari bajarilmay qoladi va tashkilot so‘na boshlaydi. Shu asosida fanning maqsadiga tashkilotlardagi shaxslarning samarali boshqarishda ularning xulqini belgilash usullarini yaratish bo‘yicha tadbirlarni ishlab chiqishni kiritish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

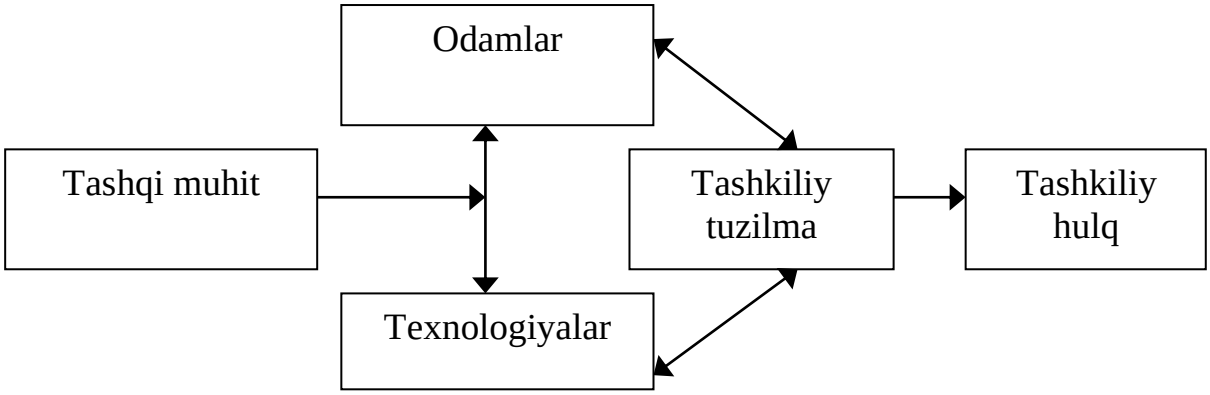
1.3. Tashkiliy hulqdagi tadqiqot qilish usullari

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan maqsadlar tashkiliy hulqning bir qator vazifalarini belgilab beradi. Fanning vazifalariga quyidagilar kiradi:

1. Tashkilotda shaxslar, guruhlar o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganish asosida samarali ijtimoiy-psixologik iqlimni yaratish.

2. Shaxslarning manfaatlarini hisobga olgan holda tashkilotda bunyodkor tashkiliy madaniyatni yaratish.

Tashkilot tabiati turli kuchlarning o‘zaro harakati ta’sirida shakllanadi va bu kuchlar asosan to‘rtga bo‘lib o‘rganiladi (1.1-rasm).



1.1 -rasm. Tashkiliy hulqni xarkatlantiruvchi kuchlar

1. Odamlar. Xodimlar shaxslar va guruhlarni o‘zida mujassamlashtirib, tashkilotning ijtimoiy tizimini tashkil etadi. Har bir shaxs o‘ziga hos tafakkurga, xulq-atvorga ega bo‘lib, uning faoliyati tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan.

2. Tashkiliy tuzilma. Xodimlar o‘rtasidagi rasmiy munosabatlarni aks ettirib, tashkilotning samarali faoliyatini ta’minlaydi.

3. Texnologiyalar. Boshqaruv va ishlab chiqarishga jalb etilgan moddiy resurslarni aks ettiradi va mehnat munosabatlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi.

4. Tashqi muhit. Tashkilot hayotining tashqarisida bo‘ladigan munosabatlarni o‘z ichiga oladi. Hech bir tashkilot tashqi muhit ta’siridan befarq, chetda qolmaydi.

Tashkiliy hulq menejment va psiholigiya, jamiyatshunoslik va sotsiologiya bo‘yicha bilimlarni ham o‘zida mujassamlashtiradi. Shu asosda tashkiliy hulq shaxs va tashkilot tabiati haqidagi quyidagi asosiy tushunchalarga suyanadi:

1. Inson tabiati, shaxsiy hususiyatlari shaxsning bir butunligi, dunyoqarashi, qadriyatlari va ehtiyojlari bilan belgilanadi.

2. Tashkilot tabiati ijtimoiy tizimlar, ya’ni tashkilotda mavjud umumiy qiziqish va qadriyat hamda axloqiy tamoyillarga asoslanadi.

3. Tashkilot ijtimoiy tizim bo‘lib, uning faoliyati jamiyat va psixologiya qonuniyatlari bilan tartibga solinadi.

Barcha fanlardagi kabi mazkur fan ham o‘ziga xos tamoyillarga ega. Tashkiliy hulqni o‘rganishda quyidagi yondashuvlar ko‘llanilib kelmoqda:

a) Tashkilotlarning manfaatini xammadan ustun qo‘yish - bu yondashuvga asosan tashkilotdagi barcha munosabatlar tashkilot maqsadlariga bo‘ysundiriladi.

Ko‘pincha bu yondashuv avtoritar boshqaruv tizimlarida o‘z samarasini ko‘rsatadi.

b) Shaxslarning manfaatlarini birinchi o‘ringa qo‘yish. Ushbu yondashuv odatda tarqoq tashkilotlarda o‘z samarasini ko‘rsatadi. Ayrim hollarda bunday yondashuv tadbirkorlikning rivojlanishida ham qo‘llanilishi mumkin.

v) Guruhlar manfaatlarini, hamda shaxs va guruh munosabatlarini birinchi o‘ringa qo‘yishi. Ushbu yondashuv tashkilotlarda ijtimoiy muhitning rivojlanishiga katta ahamiyat beradi va ijtimoiy usullar asosida korxonani rivojlantirishda qo‘llaniladi.

g) Jamiyat manfaatlarini ustivor sifatida qabul qilish. Ushbu yondashuv yirik, madaniyati kuchli va mamlakatlarning iqtisodiyotiga sezilarli ta’sir ko‘rsatuvchi korxonalarda qo‘llaniladi.

Tashkiliy hulq quyidagi ilmiy yondashuvlarga asoslanadi:

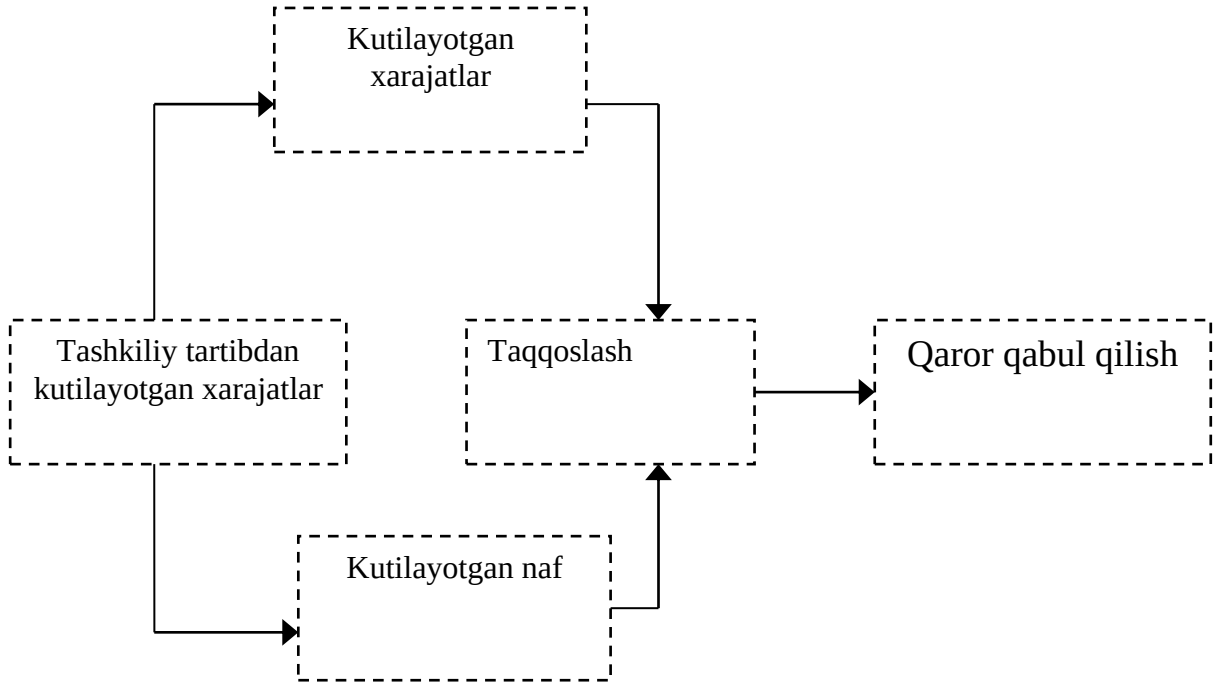
1. Inson resurslariga asoslangan yondashuv. Xodim asosiy va noyob resurs sifatida tashkilotning salohiyatini belgilovchi omil

hisoblanadi. Shu sababli xodimning o‘sishi, rivojlanishi tashkilot tomonidan qo‘llab-quvvatlanadi.

2. Vaziyatli yondashuv. Bunga ko‘ra turli vaziyatlarda zarur natijaga erishish uchun xulq-atvorning maxsus turlarini qo‘llashga asosiy e’tibor qaratiladi.

3. Tizimli yondashuv. Tashkiliy o‘zaro harakatlar kompleks holda amalga oshirilishi kerak. Bunda tashkilot o‘zaro bir-biri bilan bog‘liq bo‘lgan elementlardan tashkil topgan bir butunlik sifatida qaraladi.

4. Natijaga qaratilgan yondashuvga ko‘ra tashkiliy hulq dasturlari uning natijalari asosida baholanadi. Xususan, menejerning hatti-harakatlari ijobiy natijalar bilan bir qatorda salbiy natijalarga ham olib kelishi mumkin. Shu sababli menejer qaror qabul qilishda uning ijobiy natijalari bilan birga salbiy jihatlarini ham hisobga olish zarur (1.2 - rasm).



1.2 - rasm. Tashkiliy hulqda qaror qabul qilish modeli

1.4. Tashkiliy hulq fanining predmeti va vazifalari

Tashkiliy hulqning namoyon bo‘lishini xodimlarningxizmat jarayonidagi u yoki bu faoliyatida ko‘rinishimiz mumkin. Xodimlarning faoliyatida tashkiliy hulq elementlarining namoyon bo‘lishini tushuntirish uchun xodimlarning tashkilotdagi hamkorligini shakllanishiga bog‘liq musbat va manfiy omillarni tushunish lozim. Bundan kelib chiqqan holda xodimni harakat qiluvchi inson sifatida va muloqot qiluvchi inson sifatida qarash lozim. Xarakat qiluvchi inson o‘zini o‘zaro ta’sir va qarama-qarshi ta’sirida namoyon qiladi. Muloqot qiluvchi inson esa o‘zini tashkilotdagi kommunikativ jarayonga jalb qilingan yoki chetlashtirilgan sifatida his qiladi. Shu asosda tashkiliy hulq tushunchasidan umumiy ko‘rinish aniqlanadi. Bu tushuncha orqali tashkilot xodimlaridan hamkorlikning usullari, ularning o‘zaro ta’sir va qarama-qarshi ta’sirlariga bog‘liq usullar, shuningdek ularning tashkilotga jalb qilinganligi yoki tashkilotdan chetlashtirilganligi ifoda etiladi. Shu asosda tashkiliy hulqning predmeti ushbu umumiy tushunchada namoyon bo‘ladi va tashkilotni boshqarishning chuqur ruhiy psixologik sirlari ochiladi. Ijtimoiy tartibning grafik predmetini qarama-qarshi modelning ko‘rinishida tasvirlash mumkin. Fanning vazifalariga quyidagilar kiradi:

1) Shaxslar orasidagi munosabatlarning qonuniyatlarini o‘rganish.

2) Shaxslarni tegishli idoralarga undashning psixologik usullarini yaratish.

3) Guruhlardagi yo‘lboshchilikni tashkilot bo‘ysundirish.

Ushbu atalganlardan kelib chiqqan holda tashkiliy hulq quyidagilarni o‘rganadi:

a) shaxsni o‘rganish bo‘yicha: psixologik jarayonlar, ehtiyojlar va motivlar, qobiliyatlar, ichki yo‘l-yo‘riq, qadriyatlar va boyliklar;

b) guruhlarning faoliyati bo‘yicha: boshqaruv, ishchi va kasbiy guruhlar;

v) tashkilot faoliyati bo‘yicha: tashkiliy madaniyat, tashkiliy rivojlanish;

g) menejer faoliyati bo‘yicha: maqsadni belgilash, axborot tayyorgarligi, qaror qabul qilish va amalga oshirish;

d) birlashtiruvchi jarayonlar bo‘yicha: muloqotlar, liderlik, nizolar va muzoqaralar.

Tashkiliy hulqni o‘rganish natijasida talabalar quyidagi nazariy bilim va amaliy ko‘nikmalarga ega bo‘ladilar:

- boshqaruv jarayonini tarkibiy qismlarga ajratgan holda o‘rganish (qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirish);
- har bir xodimga alohida yondashish usulublarini ishlab chiqish;
- guruhlarni samarali boshqarish;
- shaxslararo munosabatlarni shakllantirish;
- faoliyat barqarorlarligini ta’minlash;
- mehnatga qiziqtirish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashkiliy hulq fanining zarurati nimadan iborat?
2. Tashkiliy hulq fanining mohiyati va maqsadi qancha?
3. Tashkiliy hulq fanining vazifalari nimalardan iborat?
4. Tashkiliy hulqni harakatlantiruvchi kuchlarning tavsifini keltiring.
5. Tashkiliy hulq faning asosiy tamoyillari nimadan iborat?

II BOB. SHAXS VA TASHKILOT

2.1. Tashkilotda vazifalarni bajarish qonuniyatlari

Jamiyat insonlardan iborat bo‘lib, har bir inson muayyan muhitda yashaydi va ishlaydi, uning jamoadan tashqaridagi turmushi to‘laqonli bo‘lishi mumkin emas. Inson va muhit, shaxs va jamoa, insonning jamiyatdagi o‘rni muammolari zamonaviy menejer har kuni to‘qnash keladigan va o‘zining doimiy ish faoliyatida hisoblashishi kerak bo‘ladigan jiddiy ijtimoiy-falsafiy muammolardir.

Hozirgi rahbarlar o‘zlarining kundalik ishlarida favqulodda murakkab obyekt bo‘lgan inson, shaxs, jamoa bilan ishlashda nima bilan va qanday qurollanganlar? Afsuski, ularning imkoniyat doirasida faqat intuitsiya, “sinov va xatolar”dan iborat, maqtanishga ham arzimaydigan uslub bor, holos. Yana psixologiya fan sifatida hozircha o‘zining katta kashfiyotlari va yutuqlari uncha ko‘p bo‘lmagan boshqaruv psixologiyasi bilan qurollangandir.

Boshqaruv nazariyasining oliy bo‘limi hisoblanmish - boshqaruv san’atining uslublarini asta-sekin o‘rganishda davom etmoqdamiz. Lekin avval shaxs, jamoa, hokimiyat, mavqe kabi tushunchalar, shaxslar o‘rtasidagi munosabatlar qanday yo‘lga qo‘yilganligini, rahbarlik uslubi qanday shakllanishini birinchi navbatda aniqlab olish kerak bo‘ladi.

Shaxs va uning psixologiyasi haqida o‘nlab psixologlar tomonidan kitoblar yozilgan, lekin xodimlarning tashkilotdagi hulq-atvoriga bag‘ishlangan ilmiy ishlar va o‘quv qo‘llanmalar yetarli emas. Shuning uchun rahbar faoliyatida shaxs psixologiyasi haqidagi

bilimlarni chuqurlashtirish davr talabidir. Har bir rahbar qo‘l ostidagi xodimning ijtimoiy muammolari bilan qiziqishi, ularni o‘rganishi, iloji boricha hal qilishi kerak bo‘ladi.

XXI asrda yashovchi shaxslar insonparvarlik g‘oyalarini o‘zida aks ettiruvchi kishilar sifatida hamda o‘zlarini baholash, namoyon etish, kamol toptirish, kashf qilish, o‘ziga o‘zi buyruq berish imkoniyatlariga ega bo‘lmoqlari lozim. Bu esa, o‘z navbatida, muayyan vaqtni taqozo etadi.

Mehnat tufayli hayvonot olamidan ajralib chiqqan va jamiyatda rivoj topayotgan, boshqa odamlar bilan birgalikda faoliyat ko‘rsatayotgan va ular bilan munosabatga kirishayotgan kishi asta-sekin shaxsga, moddiy dunyoni, jamiyat, xususan o‘zini o‘rganish va faol tarzda qayta o‘zgartirish subyektiga aylanmoqda.

Shaxs deb o‘z “Men”ini anglagan, boshqalar bilan o‘zaro munosabatlarga kirisha oladigan, tabiat va jamiyatga faol ta’sir o‘tkaza oladigan har qanday individga aytiladi.

Chaqaloqning inson zotiga mansubligi “individ” tushunchasida qayd etiladi. “Individ” tushunchasida kishining nasl-nasabi ham mujassamlashgandir. Shunday qilib, muayyan kishini individ deb ataganda biz juda ko‘p narsalarni nazarda tutamiz. Individ sifatida dunyoga kelgan inson zarur shart-sharoit bo‘lganida alohida ijtimoiy fazilat kashf etadi, shaxs bo‘lib yetishadi.

Individuallik – kishining o‘ziga xosligini, uning boshqa odamlardan farqini aks ettiruvchi psixologik fazilatlar birikmasi. Individuallik temperament va xarakter xususiyatlarida, odatlarda, ustun darajadagi qiziqishlarda, bilish jarayoniga xos xislatlar (idrok,

xotira, tafakkur, tasavvur)da, qobiliyatda, faoliyatning shaxsga xos uslubi kabilarda namoyon bo‘ladi. “Individ” va “shaxs” tushunchalari o‘zaro o‘xshash bo‘lmagani singari, shaxs va individuallik ham birlikni tashkil qilsada, lekin bir-biriga o‘xshamaydi. G‘arb psixologiyasida “shaxs” va “individuallik” tushunchalari qanchalik yaqin bo‘lmasin, o‘zaro mos kelmasligining o‘zi ham shaxsning tuzilishini kishining individual-psixologik xislatlaridan tarkib topadigan allaqanday shakl sifatida tasavvur qilish imkonini bermaydi. “Shaxs” va “individuallik” tushunchalari (xuddi “individ” va “shaxs” tushunchalari singari) aynan bir-biriga o‘xshash, deb tan olinadi va shaxsga tabiatan ijtimoiy munosabatlar subyekti, ijtimoiy xislat sifatida qaraladi. Uning ayrim yo‘nalishlarida esa shaxs bilan individuallikning tuzilishi (ya’ni tarkibi, tashkil topishi) bir-biriga tobora mosligi tan olinadi. Bunday psixologik maktab va yo‘nalishlarning vakillari “individuallikning tuzilishi aniq ta’riflab berilsa bas, bu kishining shaxsini to‘laligicha o‘z ichiga oladi va ta’riflab beradi”, degan nuqtai nazarni ilgari surishadi. Haqiqatda esa, agar shaxs hamisha o‘zining aniq ijtimoiy muhiti bilan “haqiqiy munosabatlari” orqali subyekt sifatida namoyon bo‘lishi inobatga olinadigan bo‘lsa, shaxsning tuzilishiga muayyan ijtimoiy guruh va jamoalar faoliyati hamda munosabatida tarkib topadigan ana shu “haqiqiy munosabat” va aloqalar muqarrar tarzda kiritilishi shart.

Shunday qilib, inson shaxsining tuzilishi individuallikning tuzilishiga qaraganda keng ekanligi shubhasiz. Shu bois bunga, birinchi navbatda, uning individualligini ko‘rsatadigan va faqat ehtirosda, ichki qiyofada, qobiliyat kabilarda ancha keng

ifodalanadigan xislatlari va umumiy tuzilishigina emas, balki shaxsning rivojlanish darajasi har xil bo‘lgan guruhlarda, ana shu guruh uchun yetakchi hisoblangan faoliyat orqali ifodalanadigan individlararo munosabatlarda o‘zini namoyon etishini ham qo‘shish shart.

Inson shaxsi tuzilishida biologik (tabiiy) va ijtimoiy omillarning o‘zaro nisbati masalasi hozirgi zamon psixologiyasidagi eng murakkab va munozarali masalalardan biridir. G‘arb psixologiyasining ayrim maktablarida shaxsda biologik hamda ijtimoiy omillar ta’siri ostida shakllangan ikkita asosiy kichik tizim borligini ta’kidlaydigan nazariya sezilarli o‘rin egallaydi.

Inson shaxsining o‘zi “endopsixik” va “ekzopsixik” tuzilishga bo‘linadi, degan fikr ham ilgari surildi. Shaxsning ichki tuzilishi sifatida “endopsixika” bamisoli kishining nerv tizimi va psixik tuzilishiga o‘xshash bo‘lgan inson shaxsining ichki mexanizmi kabi psixik qism va funksiyalarning o‘zaro ichki bog‘liqligini ifoda etadi. Ekzopsixikaning tashqi muhitga munosabati shaxs qanday bo‘lmasin, baribir munosabatga kirishishi mumkin bo‘lgan va shaxsga qarama-qarshi turadigan tuzilishlarining barchasiga munosabati bilan belgilanadi.

“Endopsixika” – moyillik, xotira, tafakkur va xayol xususiyatlari, irodaviy zo‘r berish, tashqi ta’sirlarga beriluvchanlik kabi boshqa ichki (endo) tuzilishi; “ekzopsixika” esa kishi munosabatlari tizimi va uning tajribasi, qiziqishlari, moyilliklari, ideallari, ustun darajadagi his-tuyg‘ulari, shakllangan bilimlari va boshqa tashqi (ekzo) belgilarini o‘z ichiga oladi. Tabiiy asosdagi “endopsixika”, ijtimoiy

omil bilan belgilanadigan “ekzopsixika”ga qarama-qarshi o‘laroq, biologik jihat bilan bog‘liqdir.

Binobarin, individuallikning tuzilishida tabiiy, biologik omillarning ham rolini tan olgan holda, kishi shaxsidagi biologik ichki tuzilishni faqat biologik omillarga asoslanib baholamaslik kerak.

Shunday qilib, shaxsning tuzilishiga, birinchi navbatda, uning individualligining kishi ehtirosi, ichki qiyofasi, qobiliyatlarining tuzilishida mujassamlashgan, shaxs psixologiyasini anglab yetish uchun zarur, lekin yetarli bo‘lmagan tizimli tuzilishi taalluqli. Shu tariqa shaxs tuzilishining birinchi tarkibiy qismi uning individ ichkarisidagi (introindivid) kichik tizim alohida namoyon bo‘ladi. Introindivid va ichki tizimlar shaxsning o‘zini namoyon qilishining barcha jihatlarini aks ettira olmaydi. Shaxsning tuzilishini tarkib toptiradigan uchinchi bir qismni – metaindivid (individning ustki ko‘rinishi) kichik tuzilishini ham alohida ko‘rsatish mumkin.

Binobarin, shaxsning tuzilishi uchta tarkibiy qism, ya’ni

1) shaxsning individualligi, 2) uning shaxslararo munosabatlar tizimida va boshqa odamlarda gavdalanganligi hamda 3) shaxsning o‘zi kelib chiqishiga ko‘ra individlararo ijtimoiy munosabatlar va aloqalar subyekti sifatida mavjud bo‘lishidan iborat.

Shaxsning metaindivid kichik tizimi kishining eng muhim ma’naviy ehtiyojlaridan biri bo‘lgan shaxs darajasiga ko‘tarilish ehtiyojini, ya’ni o‘z faoliyati bilan boshqa odamlarning aqliy va hissiy jabhalarida ular uchun ahamiyatli bo‘lgan o‘zgarishlar yuzaga kelishini boshqalardan ko‘proq darajada aks ettiradi.

Insonning paydo bo‘lganiga 5-6 million yil bo‘lgan, biroq uning madaniyatni o‘rganib yashaganiga 6 ming yil bo‘ldi, xolos. Demak, odamning o‘z iqtidori, kuch-qudratini ko‘rsatib, dunyoni mukammallashtira boshlaganiga hali ko‘p bo‘lgani yo‘q. Ayniqsa, ushbu 6 ming yil ichida atigi uch oygina insoniyat urushsiz, qirg‘inlarsiz yashaganiga e’tibor bersak, oldimizda mukammal dunyo yaratish borasida qanday mashaqqatlar turganini anglab yetamiz.

Odam deganda kishining ko‘proq tabiiy, shaxs deganda esa ijtimoiy jihatlari nazarda tutiladi. Demak, shaxs deganda gap kishining ijtimoiy fazilatlari haqida borishi lozim. Ammo odamning, Arastu aytganidek, “ijtimoiy maxluqot”ga aylanishi uning ijobiy tabiiy kuchlarini harakatga keltirish bilan bog‘liq ekanini unutib bo‘lmaydi.

XIX asrda Germaniyada yashagan kardinal Messofanti – 100 ta, L. G. Щyuts esa 270 ta tilni bilgan. Mashhur arxeolog G. Shlimanning yoshligida xotirasi past bo‘lgan. Tinmay izlanish natijasida u nafaqat qadimgi yozuvlarni o‘qishni, shu bilan birga 44 ta tilda yozishni ham o‘rgangan, haqiqiy poliglotga aylangan. Tarixda 15–20, hatto 26 mingta kitob o‘qib, ulardagi nafaqat qahramonlarning nomlari va ularga oid ma’lumotlarni, balki, shu bilan birga, asarlarning butun boshli tafsilotlarini bilgan, ulardagi istagan betning mazmunini yoddan aytib bera oladigan odamlar ham bo‘lgan.

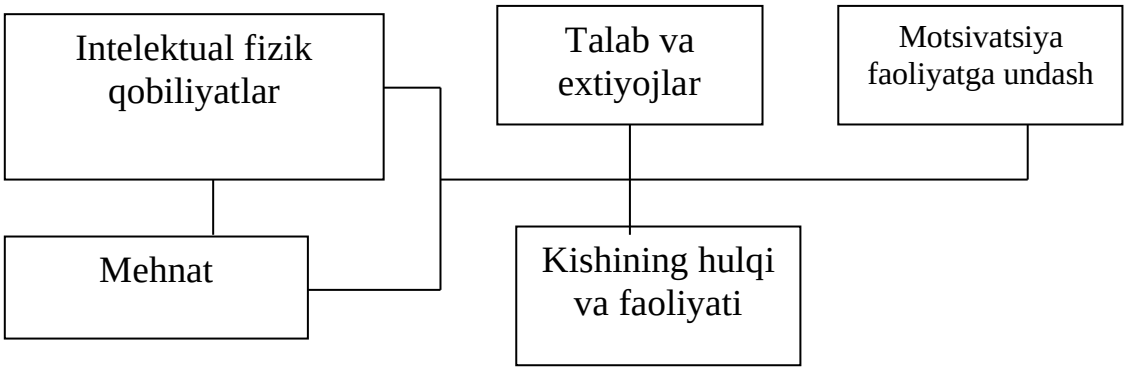
Shaxs – o‘zining kim bo‘lishi mumkinligiga doim qiziqadigan inson. O‘z taqdiri bilan doimo qiziqmaydigan kishi atrofidagilarning ham, jamiyatning ham kelajagiga befarq bo‘ladi.

Shaxsning biologik xususiyatlari asosida nasliy ma’lumot, uning genotipi yotadi. Shaxsning ijtimoiy xislatlari muhit, ijtimoiy tevarak-atrof ta’siri ostida shakllanadi.

Shaxs individuallik, intellektual va psixologik xususiyatlar bilan ta’riflanadi. Bular insonga ota-bobolari tomonidan o‘tgan yoki boshqa kishilar bilan o‘zaro munosabatlari ta’sirida olingandir. Individual xususiyatlar va tashqi tevarak olam birgalikda shaxsning xulq-atvorini shakllantiradi, biroq vaziyatlar, ayniqsa hayotiy sharoitlar insonga uning individual xususiyatlaridan ko‘ra ko‘proq ta’sir qiladi (2.1.-rasm).

Tashkilot faoliyatining yutug‘i ko‘p jihatdan jamoa a’zolarining o‘zaro aloqalariga, atrofdagilar bilan ishonchli munosabat o‘rnatish imkoniyatlariga berilgan bahodir.

Yangi iqtisodiy sharoitlarda raqobat kurashi nafaqat korxonalar orasida, balki ma’lum mutaxassislikka ega kishilar orasida ham kuchaydi. Hozirda o‘zining potensial raqiblaridan yaxshiroq ishlashga qodir minglab bilimdon va halol mutaxassislar bor va ularning har biri o‘zining yangi vazifasini - o‘z individual raqobatbardoshliligini saqlab turishga layoqatini aniq-ravshan tushunib olishi kerak.



2.1- rasm. Shaxs xulq-atvoriga ta’sir qiluvchi omillar.

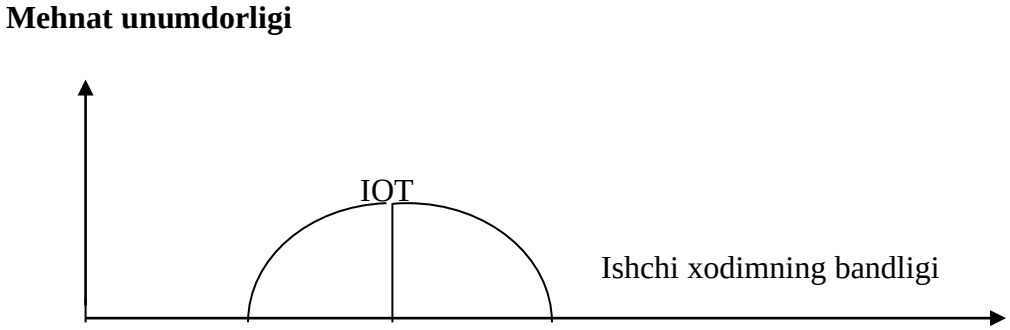
Bu sharoitda har bir kishi o‘z ish joyida yangi usullar, yangi g‘oyalar va yangi texnologiyalarni izlashi va ularni tadbiq qilishga intilishi zarur. Yo‘qsa sizni boshqa bir yanada tashabbuskorroq va omilkorroq kishiga almashtirishadi.

Ma’mur xodimlar o‘zlarining xizmat majburiyatlarini bajarishlari uchun vazifa, majburiyat, huquq, vakolat va mas’uliyat o‘lchovlarini aniq belgilab olishi tabiiydir. Ayniqsa xizmat majburiyatlari xodimning imkoniyatlariga muvofiq kelishi muhimdir (uning tajribasi, bilimi, layoqati), zero boshqaruvning asosiy tamoyillaridan biri - muvofiqlik tamoyiliga rioya qilinish kerak. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, ko‘pincha oddiy hisobchi yoki kanselyariya ishida oliy ma’lumotli mutaxassilar, ayniqsa ayollar mehnatidan foydalaniladi.

Shaxs va jamiyat - ko‘hna ijtimoiy-falsafiy muammodir. Aflotun va Arastu shaxs manfaatlarining davlat manfaatlariga bo‘ysundirish zarurligini asolab berganlar. Epikurchilar va skeptiklar maktabi davlat hokimiyati jamiyatni, shaxsni ezib turadi, degan fikrda qat’iy turganlar.

Bu muammoga yuqorida gapirilganday, har bir jamiyatining o‘ziga xos qarashlari bo‘lgan. Barcha falsafiy maktab va ta’limotlarning umumiy vazifasi shaxs sotsium o‘rtasidagi azaliy metafizik ziddiyatni yengish yo‘llarini izlash bo‘lgan. Bu muammoning murakkabligi, ziddiyati boshqaruv nazariyasida ham garchand shubha uyg‘otsa-da, dolzarb hisoblanadi. Qanday qilib inson tashqi muhit ta’sirini oldindan payqash mumkin? Boshqaruv ta’sirini amalga oshirishini qanday ta’minlash va qanday qilib unga muqobil

ta’sirni rejalashtirish mumkin? Bu o‘rinda boshqaruv san’ati va uning qoidalarini biluvchi psixologlar tavsiyalariga umid qilsa bo‘ladi.



2.2- rasm. Xodimning ish bilan bandligi samarasiga bog‘liqlik

Shunisi ajablanarliki, biz shaxs va insoninng xatti-harakatlarini o‘ziga xos baholashga odatlanganmiz. Yaxshi odamning o‘zi yaxshi odam, nega u shunday ajoyib - bu unchalik ham muhim emas, degan fikrga boramiz. Ishga salbiy ta’sir qiluvchi, jamoa va oilada stress vaziyatiga sabab bo‘luvchi shaxsiy muammolar haqida rahbar batafsilroq bilish foydalidir. Jamoaning har bir a’zosiga individual tarzda qo‘yiladigan ish hajmi va talablarni aniqlash rahbarning “insoniy injenerlik” tajaribalari va bilimlariga bog‘liqdir. Mehnat faoliyati samarasi xodimning ish bilan ta’minlanganlik samarasiga bog‘liqligini mana bu oddiy grafik ifodalab beradi (2.2.-rasm. Bunda ish bilan optimal ta’minlanganlik IOT nuqta bilan belgilanadi).

Tashkiliy hulq tashkilotda ma’lum boshqaruv jarayonlari va ushbu jarayonlarning sikllari, ritmlari, tezliklari, tuzilishini o‘rganadi. Berilgan jarayonlar bir tomondan boshqaruvning barcha bug‘in rahbarlarining harakatlari bilan muvofiqlashtiriladi, ikkinchi tomondan turli xil boshqaruv darajasi xodimlar xatti-harakatlariga

turlicha ta’sir etadi. Bunda xodimlarni faoliyatga yo‘naltirishda xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarning bir qator ko‘rinishlarini ko‘rib chiqish amqsadga muvofiq.

1. Rigoristik munosabat. Rigoristik munosabat odamda instruktiv (yo‘riqnomaga oid) hujjatda qayd qilingan majburiyatlar bilan birga talab sifatida namoyon bo‘ladi. Bu ishchining oldingi aloqalari asosida shakllanuvchi oddiy talablar hali bo‘lishi mumkin. Xamkorlikdagi ishlarni tashqilashtirishda ishchilarning o‘zaro munosabati tashkilot tomonidan o‘rnatilgan ma’lum talabga aylanadi. Ishchi o‘zining majburiyatlariga befarq qaraganda bildiriladigan fikrlar ishchiga yo‘naltiriladi. Lekin rigoristik tartibning qarama-qarshi tipi bo‘lishi mumkin. Malasan: firmada faoliyat ko‘rsatuvchi moliyachilar, huquqshunoslar, firma xodimlariga yordam berishni o‘z burchlari deb biladilar.

2. Konvensialistik munosabat. Konvensialistik munosabat ma’lum xujjatga qayd etilgan ishchilar shartnomasining natijasida sifatida namoyon bo‘ladi. Kelishuv ishtirokchilaridan kutilganidek xujjatda qayd etilgan tartiblarga amal qilishi lozim. Shartnomani buzuvchilar turli xil iqtisodiy jazolar bilan jazolanadi. Shartnoma buzuvchisiga nisbatan norozi fikrlar, ma’muriy talablar (sud shartnomalari shaklida) sud dalolatnomalari shaklida bildiriladi. Konvensialistik munosabat asosan rahbariyat tomonidan tashkillashgan hamkorlik sifatida namoyon bo‘ladi.

3. Funksional munosabat – ishchilarning xizmat majburiyatini bajarishda bir-birilari bilan hamkorlik sifatida shakllanadi. Mehnatni ixtisoslashtirish obyektiv tarzda ishchilarning umumiy maqsadlariga

erishishini ta’minlash uchun birlashtirishni talab qiladi. Firma boshqaruv vazifalari bo‘yicha qanchalik tarmoqlashgan bo‘lsa, kelishilgan holdagi xarakatlarga talab shunchalik kuchli ifodalanadi. Firma faoliyatida ustuvor yo‘nalishlar bo‘yicha doimo yuqori mavqega ega ishlar mavjud bo‘ladi. Ular xodimning tashkilotdagi faoliyatini belgilab beradi. Masalan: moliyani iqtisodiy masalalar bo‘yicha direktor nazorat qilsa, mahsulotni sotishni savdoni tashkillashtiriruvchi, tarqatish xizmati amalga oshiradi. Tashkilot oldida turgan ko‘pchilik vazifalar hamkorlikdagi qaror yoki natijaga bog‘liq shaxslar qarorini talab qiladi.

4. Progmatik munosabat. Ushbu munosabat shartnomaning boshqa ishchilar bilan xususan bozor muhitidagi qulayligi sifatida namoyon bo‘ladi. Bu o‘zaro qulaylik yoki bir kishining boshqa kishining hisobiga qulaylik bo‘lishi mumkin. Firma ichidagi muhitda progmatik munosabat shaxsiy manfaatdorlikni o‘z mavqeini etuvchi ishchilar aloqalari bilan bartaraf etish sifatida namoyon bo‘ladi. u o‘zini ishchilarning mehnatidan foydalanish keyin esa haq to‘lamasdan ishdan bo‘shatish holatlarida topadi.

5. Altruistik munosabat – ishchining xodimga bajonidil yordam sifatidagi hoxishi bilan xarakterlanadi. Psixologik jihatdan bu ishchilar o‘z hohishi bilan muloyim yetakchi rolini bajarish bilan tushuntiriladi. Bunda unga shaxsiy va firma ishlari bo‘yicha murojaat qilishadi. U albatta “yo‘q” deb ayta olmaydi. Bunday hol asosan boshliq ayol bo‘lganda kuzatiladi, erkak bo‘lganda kamroq kuzatiladi.

6. Novatorlik munosabati – tashabbuskor xodimlarda bo‘layotgan xodisani ijodiy firmalashdagi talab sifatida yuzaga keladi. Yangi

g‘oya va fikrlarning paydo bo‘lishi o‘z xodimlari bilan mavjud ish faoliyatini o‘zgartirishga qodir vaziyatlarni muhokama qilishga chaqiradi. Guruhiy ijod finonimi hamkorlikning oliy ko‘rsaktichi xisoblanadi. Sanab o‘tilgan munosabatlar tashkilotdagi hamkorlikning u yoki bu tipini aniqlaydi.

2.2. Shaxsiy hususiyatlar va xarakteristikalar

Odamlarning hulq-atvori bir vaqtning o‘zida ularning individual xarakterlari va o‘zlari yashayotgan muhit asosida o‘rtaga chiqadi.

Tashkilotlarda odamlarning hulq-atvorlarini tushunish maqsadida, nazarimizda ikki omil haqida ko‘prok bilimga ega bo‘lishimiz lozim: (1) odamlar, asosan, inson tabiati asoslari haqida va (2) tashkilotlar, ularning tuzilishi sabablari va nimalardan iboratligi haqida.

Tashkilotlarda hulq-atvor — shunday bilimlar majmuiki, uning asosiy maqsadi, inson hulq-atvorini yaxshiroq tushunishga va tashkilotlarda o‘z majburiyatarini foydaliroq amalga oshirishga qaratilgan. Shuningdek, odamlarga yordam berish maqsadida bu bilimning ishlatilishi va bundan maksimal ma’naviy qoniqish olishdir. Bu yondashishni tushuntiradigan asosiy omillar:(1) Sabab-oqibat aloqalarini va ularning o‘zaro boglanishiga e’tiborni karatish (2) o‘zgarish majburiyati (3) odamga begaraz (gumanistik) yondashish (4) tashkiliy samaradorlik tutrisida kaygurish va shu boradagi ezgu-ishlar (5) empirik tadqiqotlar natijalariga asoslanish va ilmiy izlanish uslublariga yondashish.

Tashkilotlarning faoliyat yuritishi bo‘yicha qolipga tushmaydigan son-sanoqsiz variantlar mavjud: ba’zilari haddan ziyod

byurokratlashtirilgan bo‘lishi mumkin, formal shaklda, formal bulmagan muhitda mavjud bo‘lishi mumkin, markazlashtirilgan, qat’iy strukturaga ega yoki moslashuvchan tarkibli bo‘lishi, ishchilar keng ko‘lamdagi majburiyalarga ega yoki aksincha bo‘lishi mumkin. Lekin, qayd qilish lozimki, deyarli barcha tashkilotlarda ularni tuzish va boshqarish yo‘nalishlari inson tabiatining turli xil tassavvurlariga asoslanadi. Ular, tashkilotdagi odamlar faoliyatini jadallashtirishning turli xil asosiy taxminlarini qamrab oladilar. Shu asosiy taxminlar zaminida xar xil ishchilarni lavozim bo‘yicha mansabini oshiradigan turli xil uslublarni ishlab chiqadilar, boshqarish uslubini yaratadilar, nazoratni saqlab kolish, faoliyatni boshqarish tamoyillarini ishlab chiqadilar.

Xodim doimo o‘zining shaxsiy va umumiy manfaatlarini qondirishga harakat qiladi. Ularni o‘z hollariga erkin qo‘yilsa, ular o‘zlari tomonidan yaxshi bajarilgan ishdan ancha vaqtgacha ichki konikish olishlari bilan band bo‘ladilar. Shuning uchun xam kilinayotgan mexnat odamlarga yaratuvchanlik kobiliyatini kursatish imkoniyatini yaratib bera olishi kerak. Bunda insonning shaxsiy hususiyatlarini ham e’tiborga olish kerak.

Fazilat - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Inson hususiyatlari uning tabiatiga bog‘liqligi haqida turli yondashuvlar mavjud bo‘lib, ulardan dastlabkisi yunon olimi Gippokratga tegishlidir. Har bir inson o‘ziga xos betakror olamdir. Insonning o‘ziga xosligi uning boshqa kishilar bilan munosabatlari, tashqi dunyoga nisbatan qarashlarida ifodalanadi. Bunday individual o‘ziga xosliklarni Gippokrat temperament deb atadi va barcha kishilarni

to‘rtta psixologik tipga bo‘ldi. Temperament – lotincha so‘z bo‘lib, shaxsning o‘ziga xos hususiyatlari majmuidan iborat hamda ular uning faoliyatini dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek hulk-atvorini aks ettiradi.

U kishilarda fazilatlarning turlicha bo‘lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko‘p jihatdan bog‘liq ekanligi to‘g‘risidagi nazariyani ilgari surdi.

Gippokrat inson badanida qon asosiy o‘rinni ishg‘ol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo‘ladi, taasurotlarning almashinishiga tez ko‘nikib keta oladi, o‘z atrofida sodir bo‘layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikrni bildirgan.

Mana shu xil kishilarni Gippokrat Sangviniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha “singvinis” ya’ni “qon” degan so‘zdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuyg‘u (jo‘shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko‘nikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaidigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o‘rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so‘zini aniq va ma’noli qilib, imo ishoralar bilan gapradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko‘ngilsiz hodisalarni tezda esdan chiqarib yuboradilar. Ular o‘z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga egadirlar.

Rahbarlar ularning ishini salbiy baholashdan ko‘ra ularga nisbatan qattiq qo‘l va talabchan bo‘lsalar ijobiy natijaga erishish mumkin. Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo‘ladilar.

Agar kishi tanasida shilliq modda hukmron o‘rin tutsa, unday kishilar og‘ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo‘ladilar. Bunday xil kishilar flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliq moddani “flegma” deyishgan.

Flegmatiklarning:

- ta’sirchanligi sust bo‘ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko‘chadilar, faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko‘ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli chidamli bo‘lib, so‘zlaganda xotirjam, o‘zga shaxslar bilan hayajonlanmay gapiradilar.

Umuman olganda, flegmatiklar chidamliligi, matonati, o‘zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishi tanasida za’faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qa’tiy harakatli bo‘ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (qiziqqon kishilar) deb atagan. Qadimgi

yunonchada safroni “holey” deyishgan. Xoleriklar–ko‘tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni yenga oladigan kishilar bo‘lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o‘zgarishi mumkin. Ular serjahl, o‘zini yaxshi ko‘radigan, tez gapiradigan odamlar bo‘lib, boshqalardan gapining ohangi o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadilar. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo‘ladi. Rahbar va hamkasblariga nisbatan o‘zini vazmin tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko‘proq moyil bo‘ladilar, arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug‘ shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonchada “melanholiya” so‘zi “qora safro” degan ma’noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o‘ta ta’sirlanuvchan xususiyatga ega;
- tez toliqadigan va o‘ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nihoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchoq, kam g‘ayrat;
- arzimagan sabablarga ko‘zlaridan yosh oqib ketaveradigan;
- yangi kishilar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo‘yilgan masalalarni muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya’ni vaziyat o‘zgarsa, qiyinchilik tug‘ilsa, ular o‘zlarini panaga olishga harakat qiladilar.

2.3. Shaxsni hsusiyatlarini belgilab beruvchi zamonaviy nazariyalar

Shaxs va inson xulq-atvori mavzuini ilmiy jihatdan birinchilardan avstriyalik vrach-psixiatr, psixoanaliz nazariyasining asoschisi Zigmund Freyd (1856-1939) tadqiq qilishga urindi. U har bir psixik-ruhiy hodisa negizida muayyan sabab yotadi va insonning o‘zini tutishi ko‘p jihatdan o‘ylab ko‘rilmagan, beixtiyor ro‘y bergan jarayonlarga bog‘liq bo‘ladi, deb hisoblaydi. Insonning xulq-atvori ikki harakatchan kuch: seks instinkti, hayot (eros) va agressiya instinkti, buzilish, o‘lim (tanatos) bilan belgilanadi.

Shaxsning psixik-ruhiy hayotida uchta asosiy bosqich kurashining maydoni mavjud: “u” (id)- tezlikda qondirishni talab qiladigan seksual-shahvoniy va agressiv istaklar “men” (ego) - haqiqiy tashqi olamga intilish hamda shu istakni qondirishning oqilona yo‘llarini aniqlash va seper MEN (superego) - axloqiy qoidalar, aslida inson ongidir.

Kishilarning xulq-atvor intilishlarini belgilab beradigan ongsiz harakati g‘oyasi ruhiyat tahlilining asosi bo‘lib hisoblanadi va shaxs mohiyatini tushunish uchun o‘zini-o‘zi kodlashni talab qiladi. Ruhiyat tahlili nevroz va tushlarni shaxsning beixtiyor va ongli tarzdagi xulq-atvori o‘rtasidagi nizo yoki murosanatijasi deb tushuntirib berdi. Boshqaruv san’ati turlaridan biri sifatida Freydning ijod va fantaziya haqidagi fikrlari qiziqarlidir. U she’riy ijod zamirida, xuddi tushlar va fantaziya-xayollar (“o‘ngida ko‘rilgan tush”) asosida qondirilmagan, jumladan, “biz uyaladigan, o‘zimizdan-o‘zimiz yashirishimiz kerak

bo‘lgan va shu tufayli ham ongsizlik doirasiga surib chiqarilgan” seksual -shahvoniy istaklar ham yotadi, deb hisoblaydi.

Freyd nazariyasini ruhiyat tahlili maktabining boshqa bir vakili shveysariyalik psixolog, Syurix, so‘ngra Bazel universitetlari professori, “jamoa beixtiyorligi” haqidagi ta’lim muallifi, analitik psixologiya asoschisi Karl Yung (1875-1961) rivojlantirdi va o‘ziga xos to‘ldirdi. U insonning xulq-atvori nafaqat uning istak-xohishlari bilangina emas, balki uning tajribasi, turmushida ishlab chiqilgan maqsadlari tizimi bilan ham belgilanadi, deb ta’kidlaydi.

Yung shaxsning psixologik tipi (“arxetiplar” - obyektning fahmlashda ruhiy tug‘ma xususiyatlar), shuningdek, ekstravertlik (tashqi, haqiqiy olamga yo‘naltirish) va introvertlik (ma’naviy, ichki olamga yo‘naltirish) tushunchalarini ilgari surdi. Shuni qayd etish joizki, har bir inson ruhiyati ekstraversiyaga ham, introversiyaga bo‘linadi, faqat ularning bu ortiqchaligini shaxsning fikrlash tipida belgilab beradi.

Freyd, Yung va ularning davomchilari ilgari surgan g‘oyalar, inson xulq-atvori haqidagi butun boshli fan (bixevioristika) fan ham boshqaruv mutaxassislariga hayotning hamma holatlariga, hamkasabalarining noadekvat harakatlarini tushunish, kishilarning teran, ba’zida g‘ayritabiiy qiliqlari sabablarini anglash uchun tayyor retsept berolmaydi.

O‘rgatish nazariyasi. I.P.Pavlov, D.B.Uotson, B.F.Skinner asarlarida rag‘bat va jazo tizimi chuqur ilmiy asoslab beriladi, ijrochi faoliyatining mantiqiy doirasi uning qobiliyatiga qarab dalillar bilan

aniqlab beriladi, rahbar va uning qo‘l ostida ishlovchilar o‘rtasida qarama-qarshi aloqa bo‘lishi zarurligi asoslanadi.

O‘qitish nazariyasi (shartli reflekslar nazariyasi) asosida refleks tushunchasi yotadi, ya’ni bunda organizm a’zolarining tashqi olam ta’siriga bo‘lgan javobi beriladi. Reflekslar tug‘ma(shartsiz) va tajribada orttirilgan turlarga bo‘linadi. Miyaning quyi bo‘limlarida joylashgan asab tizimining tug‘ma aloqalari avvalo ayrim beixtiyor harakatlarda, tuyg‘ular, his-hayajonlar, istak-xohishlarning murakkab uyg‘unligida sodir bo‘ladi, iroda va qat’iyatni talab qiluvchi harakatlarni shakllantiradi.

Ongsiz reflekslar tarbiya, o‘qish va ijtimoiy tajriba ta’siri ostida shaxsning sekinlashgan instinktiv xulq-atvorini belgilab beradi. Shartli refleks insonning fikrlash va xulq-atvor shaxsning stereotipini shakllantiradi hamda insonning sababiyat tizimining asosiy komponenti hisoblanadi.

I.P. Pavlovning nazariyasi bo‘yicha, inson xulq-atvorining asoslaridan birini tug‘ma reflekslar bilan bir sathda turadigan va qiziquvchanlik, yangilik tuyg‘ularini shakllantiradigan hamda mehnatda muvaffaqiyat qozonish uchun zamin yaratadigan maqsad refleksi tashkil qiladi. Mana shu qudratli refleks kashfiyotchilar, turli kolleksiya yig‘uvchilar va hatto sevishganlarning aql bovar qilmas ajoyib irodasi, sabotini tushuntirib beradi.

Maqsadga sabot bilan intilish ishlab chiqarish jamoalari rahbarlari va barcha ijodiy shaxslarga xosdir. Qiyinchiliklar esa oldinga qo‘yilgan maqsadga yetish uchun faoliyat ko‘rsatishga da’vat etadi, holos. Boshqaruv amaliyoti insonning jamoaga moslashishi uchun

o‘rgatish nazariyasi uslublaridan keng foydalanadi, chunki sotsiumdagi shaxsning xulq-atvori va uning natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlik juda ravshandir. Bu natijalar inson uchun ham, jamoa uchun ham foydali bo‘lgani tufayli tartiblashtirib turiladi. Jamiyatda inson faoliyati hamisha baholanadi, rag‘batlantiriladi yoki muhokama qilinadi. Xulq-atvor uchun ijobiy yoki salbiy taqdirlash tizimi o‘rnatilgan me’yorlar va qoidalarga asoslanadi va shaxsning jamoadagi o‘zgaruvchan vaziyatiga tez moslashishiga yordam beradi.

Asab tizimining yana bir xususiyati - vaqtni sezish qobiliyatini ta’kidlash joiz. O‘ziga xos taymer miyaning har bir markazida, har bir asab hujayrasida joylashgan va u kishi harakatlarini rejalashtirishga, vaqtida o‘z ishlarini bajarishga imkon beradi. Boshqaruv amaliyoti muntazam ravishda o‘rgatish ishlab chiqarish jamoalari turmushida muhim rol o‘ynashini isbotlab keldi.

Masalan, agarda boshliq oldiga chaqirtirish odatda ko‘ngilsiz gaplarga, hayfsan olishga aloqador bo‘lsa, unda xodim o‘z rahbaridan qochib yurishga harakat qiladi, ya’ni unda boshliq ko‘ziga ko‘rinmaslik istagi bilan bog‘liq shartli refleks paydo bo‘ladi. Har qanday kishi atrofini qurshab turgan olam ta’sirida shakllanadi va ongli ravishda o‘z xulq-atvorini tajriba, obro‘li shaxslarning kuzatishlari asosida tartibga soladi.

Shu o‘rinda barcha murakkab o‘z-o‘zini tartibga solib turadigan tizimlarga xos bo‘lgan dinamik muvozanat holati gomeostaz kabi organizm va jamiyatning teskari aloqasiday muhim ko‘rinishni kelitirish joizdir. Gomeostaz tizimni bir maromda ushlab turish uchun kerakli miqdordagi parametrlar bilan ta’minlaydi. Norbert Viner

o‘zining “Kibernetika yoki jonivor va mashinaning aloqasini boshqarish” degan mumtoz asarida shunday deydi: «Teskari aloqa nafaqat fiziologik holatlarda qatnashibgina qolmay, balki hayotni davom ettirishda juda zarur hisoblanadi.

Selsiy bo‘yicha kishi haroratining yarim darajaga o‘zgarishi odatda kasallik belgisidan darak beradi, harorat uzoq paytgacha besh darajaga o‘zgarib tursa hayot tugashi muqarrar. Organizm chiqindilari toksik kontsentratsiyani tashkil qilgunga qadar chiqarib tashlanishi darkor. Bo‘larning bari bizning gomeostatik mexanizmimizni tashkil qiladi». Viner jamiyatdagi gomeostaz haqida gapirarkan, shunday deydi: “Anchadan buyon mavjud kichik qishloq jamoasida, bir xil tushunish va xulq-atvor shakllanishi uchun g‘amxo‘rlik qilish, yo‘llar, jamoa mablag‘larini boshqarish, jamoat qonunlarini birichi marta buzgan shaxslarga sabrli bo‘lish kabi barchaga ma’lum me’yorlar mavjud. Bunday jamoada o‘z qo‘shnisidan ustunroq odamning o‘zi bo‘lmaydi. Unda hamisha jamoat fikri qudratini his qilishga majbur etadigan vositalar topiladi”. Teskari aloqa boshqaruv tizimida axborotni aylanib turish hisobiga ijtimoiy turmushning rivojlanishini ta’minlaydi va rahbar va uning xodimlari o‘rtasida aloqa o‘rnatadigan muhim vosita hisoblanadi.

2.4. Lombrozoning “jinoyatchi shaxsi”

Shaxsga yana bir nuqtai nazar haqida eslatib o‘tish joiz. Italiyalik sud psixiatri va kriminalisti, kriminologiya va jinoyat huquqida antropologik yo‘nalish asoschisi Chezare Lombrozo (1835-1909) tomonidan shaxs tabiati bilan bog‘liq ta’limot taklif etildi. 1876-yilda

Lombrozo o‘zining katta shov-shuvlarga sabachi bo‘lgan “Jinoyat odami” kitobini nashrdan chiqaradi. Bu kitobda ba’zi bir atavistik xususiyatlar (tug‘ilganidayoq bo‘lgan) kuchi ostida jinoyat qilishga moyilligi bor inson tipi haqida aytiladi. Lombrozo Italiya qamoqxonalarida og‘ir jinoyatlar sodir etgan salkam 400 ta mahbuslarni tadqiq etgan, ularning yarmidan ko‘prog‘ida jismoniy anomaliyalar - “stigmatlar”, “tug‘ma jinoyatchilar belgilari”ni topgan.

Bu belgilar: noto‘g‘ri shakldagi bosh chanog‘i (bosh chanog‘i yuqoriga yoki pastki qismiga tomon torayib boradi, yonboshdan yassilangan), shalpang quloq, proporsional bo‘lmagan uzun qo‘llar (maymun qo‘llariga o‘xshash), tepa jag‘ning kattaligi, juda o‘sib ketgan kamon qosh va boshqalar.

Lombrozo oqilona takliflarni ilgari surdi va rivojlantirdi: nima uchun sudni aldab, ovora qilib yurish kerak, aybdorning qilgan jinoyatini isbotlash uchun dalil izlab nima qiladi, axir buning uchun vrachlar tuzgan xulosa yetarli-ku?! Shunda asl jinoyatchi majburiy davolash uchun jo‘natiladi yo sterilizatsiya qilinadi, yoki qatl etiladi. “Jallod kundasi tabiatni tozalaydi va yuraklarni nurafshon qiladi»,- deb xulosa qiladi u.

Tabiiyki, Lombrozo konsepsiyalaridan biri - aybni isbotlash-isbotlamaslikdan qat’iy nazar, “jinoyat shaxsi”ga repressiyalarni qo‘llash fikri natsizm uchun qo‘l kelgan. Ular tomonidan faqat irqi, milliy xususiyatlari tufayligina millionlab begunoh kishilar yo‘q qilib yuborildi. Konsentratsion lagerlar va gaz kameralarining qurbonlari sifati lo‘lilar va yahudiylar bilan bir qatorda slavyanlar va boshqa “chala” ham bor edi.

Lombrozo nazariyasida ham qarashlar bir xil emas, uning koʻp yillik tadqiqotlarida qandaydir aqlli jihatlar bor. Insonning tashqi qiyofasi koʻp narsalar haqida hikoya qilish mumkin, axir baribir “libosga qarab” muomala qilish tayin-ku. Shu muammo bilan bogʻliq xalq yaratgan juda koʻp ibora, oʻxshatishlar bor. Masalan, “turqi sovuq odam”, “xunuk bashara”, “uning kim ekanligi shundoq aftidan bilinib turibdi”, iboralar, oz boʻlsa-da, kishining kimligi haqida maʼlumot beradi. Hayotda sodir boʻlishi mumkin boʻlgan bir hol. Mana, qarshingizda bir yigitcha kelib, ishga qabul qilishni soʻrab turibdi: uning hammayogʻi kir-chir, sochlari paxmaygan, ogʻzida saqich, quloqlari kir: “Men, hey, eshityapsanmi, savdoda ishlamoqchiman, men...” Ishga qabul qilasizmi? Yoʻq? Sababi? Qandaydir sabablarga koʻra uni ishga qabul qilmaysiz. Balki oʻsha tushunarsiz antropologik belgilarga qarab xulosa chiqargansiz, shundaymi? Demak, siz Lombrozo taʼlimoti tarafdorisiz. Haqiqatan, koʻpni koʻrgan odamga, bu uchrashuv koʻp narsalar, yaʼni madaniyat, bilim, aql, farosat haqida hikoya qiladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Boshqaruvning murakkabligi nimalar bilan izohlanadi?

2. Bozor iqtisodiyoti sharoitiga qaysi munosabat koʻproq mos keladi?

3. Inson hulq-atvori turli-tumanligini Gippokrat qanday asoslab bergan?

3. Insonning ichki olami haqida tasavvurning shakllanishida ruhiyat tahlilining tutgan oʻrni.

4. Oʻrgatish nazariyasining asosiy mazmuni.

5. Shaxslar oʻrtasidagi munosabatlarda psixologik tiplarni hisobga olishning ahamiyati.

III BOB. TASHKILOTDA MULOQOT JARAYONINI BOSHQARISH

3.1. Kommunikatsiya tushunchasi

Umuman kommunikatsiya nima uchun zarur? Biz uning yordamida turli shakldagi xabarlarni qabul qilishimiz va boshqalarga uzatishimiz mumkin:

-axborotning qabul qilinishi va uzatilishi (masalan, siz tanishingizga kecha tomosha qilgan kino to‘g‘risida aytib berdingiz);

-tushuntirish va yo‘llanma berish (misol uchun siz kalkulyator yordamida sonning turli darajadagi ildizlarini qanday chiqarishni tushuntirib berdingiz);

-biror shaxsni harakat ishtiyoqini uyg‘otmoq (masalan, boshqalarni tug‘ilgan kuningizga taklif etishingiz);

-biror narsaga o‘z munosabatini bildirish (hayratlanish yoki g‘azablanish, xursandchilik va norozilik);

Turli axborotlarni uzatishda biz turli-tuman vositalardan foydalanamiz. Bular og‘zaki (shaxsan va telefon orqali) va yozma shaklda uzatish (xatlardan tortib to elektron pochtasigacha); imo-ishora tili (tashqi qiyofa, mimika, imo-ishora va qarashlar).

O‘zaro munosabatlarning o‘rnatilishi - bu rahbar ishining eng muhim jihatlaridan biri hisoblanadi. Siz qo‘l ostingizdagi xodimlar bilan birgalikda ish olib bormasdan yakka holda hech qanday natijaga erisha olmaysiz. Rahbarning vazifasi – axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish. Bu yerda eng asosiy masala insonlar bilan to‘g‘ri munosabat o‘rnata olish hisoblanadi. Rahbar oddiy ishchi bo‘lgan

paytda boshqalarga nisbatan o‘z vazifalarini yaxshiroq bilganligi uchun shu mansabga loyiq deb topilgan mutaxassis hisoblanadi. Biroq bu uning boshqalarga o‘rgatish yoki insonlarni boshqara olish qobiliyatini anglatmaydi. Rahbarning muvaffaqiyati uning munosabatlarni o‘rnata bilish qobiliyati bilan o‘lchanadi.

Yozma muloqotni (xatlar, eslatma, bayonnoma yoki matnlar) shaxs ovozini bevosita eshitish va imo-ishorasini ko‘rish imkoniyati bo‘lmaganligi uchun tushunish qiyin. Lekin fikrlarni yozma shaklda uzatish xat egasiga o‘z fikrini yaxshiroq o‘ylash va bayon qilish uchun eng yaxshi variantni tanlash imkonini beradi.

Har bir menejer so‘zlarni yozma ravishda yaxshi qo‘llay bilishi shart. Hatto oddiy e’lon ham qisqa, aniq va imlo jihatdan to‘g‘ri yozilgan bo‘lishi kerak. Rahbardan esa buyruqlar, ish xatlari yozish talab etiladi. Lekin kommunikatsiyaning katta qismi og‘zaki shaklga to‘g‘ri keladi. Bunday shakldagi muloqotda, fikr muallifining shaxsan o‘zi qatnashishiga qaramasdan o‘z fikrlarini to‘g‘ri yoki yetarli darajada aniq bo‘lmasligi tez-tez uchrab turadi.

3.2. Kommunikatsiya turlari

Umuman olganda kundalik muloqotlarni quyidagicha guruhlashtirish mumkin:

1. Yaqin shaxsiy muloqot - ikki yaqin shaxs o‘rtasida bo‘ladigan muloqot (do‘stlar, er va xotin, sevishganlar va h.k.). Ko‘pincha bunday muloqot ratsional maqsadga qaratilmagan. Bunda bir-biri bilan muloqot qilish, o‘zaro tushunish, bir-birini qo‘llash qadrlanadi.

2. Shaxsiy muloqot. Masalan, mehnat jamoalari, do‘stlar yoki oiladagi bahslar va shunga o‘xshash turli suhbatlar. Tabiiyki, bunday muloqot asosida hech qanday manfaat yotmaydi. Uning asosiy ma’nosi aloqa o‘rnatish va saqlab turish hamda “BIZ” degan tushunchadan tarkib topadi. Shu bilan birga shaxslar kerakli axborotlarni almashishlari yoki bir-biriga ta’sir o‘tkazishga harakat qilishlari mumkin.

3. Kichik guruhlar ikki yoki undan ortiq shaxslarning ish yuzasidan muloqoti. Ish yuzasidan muloqot maqsadi – aniq qarorga va shartnomaga erishish. Bu hamkasblar, boshqaruvchi bilan qo‘l ostidagilar, ba’zan tijoratchilar orasidagi o‘zaro aloqalar bo‘lishi mumkin.

4. Katta guruhlardagi muloqot. Bu yaxshi tanish yoki umuman notanish shaxslardan iborat katta guruhlardagi kishilar muloqoti. Masalan, yetarli darajada katta bir jamoa a’zolarining muloqoti (maktablar, idoralar, korxonalar). Bunday joylardagi muloqotlar turli-tumandir, ba’zi joylarda ish yuzasidan o‘zaro aloqa me’yorlari, boshqa joylarda esa shaxsiy aloqa me’yorlari asosiy rol o‘ynaydi. Qatnashchilarning maqsadi jamoaviy va shaxsiy maqsadlar orasida o‘zgaradi.

5. Ommaviy muloqot - ko‘cha, transport, xizmat muassasalari, madaniyat tashkilotlari va boshqa jamoat joylaridagi turli aloqalar. Insonlar orasidagi bunday aloqalar qisqa va tasodifiy xarakterga ega.

3.3. Etiket muloqoti vositalari

Muloqot modeli. Muloqot jarayoni jo‘natuvchi va qabul qiluvchi orasida o‘zaro tushunishga olib keluvchi fikr va axborot almashinuvi.

So‘zli va so‘zsiz kalitlar. Og‘zaki yoki yozma axborot so‘zlardan tashkil topadi, lekin u yoki bu so‘zga beriladigan ma’no juda katta ahamiyat kasb etadi. Misol uchun, "iloji boricha tezroq” iborasining ma’nosi jo‘natuvchi tegishli bo‘lgan u yoki bu guruh ishlab chiqarish siklining uzunligiga bog‘liq. Axborotning tezligi, ovozning balandligi va xatoning ko‘pligi katta ahamiyat kasb etadi. Bundan tashqari jo‘natuvchining tashqi atributlari: simvolik va jismoniy (imo-ishoralar, turishlar, yuz ifodasi) kabi ikki turga bo‘linuvchi so‘zsiz kalitlar ham mavjud. Jismoniy kalitlarda saqlanayotgan axborot jarayonli yoki mazmunli bo‘lishi mumkin. Masalan, inson boshqa odamning gapini to‘xtatib o‘z fikrini aytmoqchi bo‘lganda qoshini ko‘taradi, nafas olishi tezlashadi yoki qo‘lini ko‘taradi. Mazmuniy kalitlar ahamiyatga molik hisoblanadi.

1) Statistik xususiyatlar.

A) Masofa. Masofa ikki suhbatlashuvchilarning aloqalarini qanchalik yaxshi ekanligini ko‘rsatadi.

B) Yo‘nalish. Insonlar bir biriga turli shakllarda yo‘naladilar. Yuzma-yuz yo‘nalish, yonma-yon turish yohud ketma-ket turish maxsus mazmunga ega. Masalan, hamkorlar bir-biri bilan yonma-yon, raqiblar esa yuzma-yuz o‘tirishni xohlaydilar.

V) Gavda holati. Gavda holati shaxsning muloqotda naqadar zo‘riqqanganligi yoki bo‘shashganligini ko‘rsatadi. Qo‘llarni bir-biriga chirmashtirish g‘azabdan dalolat berar ekan, tananing

suhbatdoshga egilishi yoki uzoqlashishi qiziqishning mavjud yoki yo‘qligidan dalolat beradi.

G) Jismoniy aloqa. Biz bir-birimizga tegishimiz, bir-birimizni ushlashimiz, quchoqlashimiz, o‘pishimiz mumkin. Qo‘l qisish, o‘pish, yelkasiga urish - bularning hammasi o‘zida qandaydir axborot saqlaydi (beradi). Juda ko‘p hollarda ular yaqinlik va bir-biriga suyanish elementlariga ega.

2) Dinamik xususiyatlar.

A) Yuz tuzilishi, tabassum, qovoq solingan yuz, chimirilgan qoshlar, esnashlar bularning hammasi maxsus xabarni o‘z ichiga oladi. Bu xususiyat suhbatdoshlarning o‘zaro aloqa jarayonida o‘zgaradi va doimo nazarda turadi.

B) Imo-ishoralar. Eng mashhur imo-ishoralardan biri qo‘l harakatidir. Ko‘p shaxslarning suhbatlashish chog‘ida ishlatadigan aniq harakatlari mavjud. Agar ba’zi imo-ishoralar (masalan, mushtum) universal ma’noga ega bo‘lsa, boshqalari shaxsiyroqdir.

V) Ko‘z qarashlar. Ko‘z qarashlari o‘zaro muloqot jarayonida muhim ahamiyat kasb etadi. U suhbatni davom ettirish yoki to‘xtatish xohishini bildiradi. Kuzatishlar natijasiga ko‘ra shaxs ishga kirayotganda ijobiy so‘zsiz kalitlar muhim rol o‘ynaydi.

Vosita tanlovi va axborot oqimi. Agar o‘zaro muloqotga kirishgan bo‘lsak, muloqotning bir tomonlama yoki ikki tomonlama bo‘lishini tanlashimiz kerak. Bir tomonlama muloqotning ustunligi va kamchiligini quyida ko‘rsatamiz.

Rasmiylik. Bir tomonlama axborot rasmiy koʻrinish kasb etadi. U rasmiyroq va ishchan koʻrinadi va shuning uchun muhim boʻlishi zarur.

Tezlik. Bir tomonlama muloqot kamroq vaqt talab etadi, ayniqsa bir shaxs baravariga koʻp shaxslar bilan aloqaga kirishganda. Shunday hollar mavjudki, menejerlar ikki soatli majlis oʻtkazadilar, vaholanki shu maqsadga ikki betli xat bilan ham erishish mumkin.

Soddalik. Ikki tomonlama aloqaga nisbatan soddaroqdir. Nafaqat axborotni qabul qilgan shaxs xabarni tushunib yetishi, balki joʻnatgan shaxs javobni fikrlashi zarur. Bu yerda insonning ehtiyojlari, his-tuygʻulari ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bir tomonlama oʻzaro aloqa bu muammolardan qutulishga yordam beradi.

Tashkiliylik. Juda koʻp hollarda yozma shakldagi axborotlar ogʻzaki axborotga nisbatan yaxshi rejalashtirilgan boʻladi.

Samaradorlik. Axborotni joʻnatuvchi va qabul qiluvchi orasidagi rozilikni samaradorlik deb qabul qilsak ikki tomonlama aloqa bu yerda yaxshi natijalar beradi. Fikrlarni oydinlashtirib, kerakli oʻzgarishlar kiritiladi. Koʻp vaqt yoʻqotishga qaramasdan yaxshi oʻzaro aloqaga erishiladi. Shunday qilib, bir tomonlama oʻzaro aloqani notoʻgʻri tushunish ehtimoli kam boʻlganda ishlatish tavsiya etiladi.

Empirik kuzatishlar shuni koʻrsatadiki, yozma; ogʻzaki; yozma-ogʻzaki; ogʻzaki-yozma oʻzaro aloqa turlari ichida eng soʻnggisi eng maʼquli hisoblanadi. U: 1) darhol harakatga chaqirishda; 2) kompaniya boʻyicha buyruq oʻtkazishda; 3) muhim siyosiy oʻzgarish muhokamasida; 4) taraqqiyotni kuzatishda; 5) shaxsning qozongan yutuqlarini maqtashda; 6) kompaniya havfsizligini taʼminlashda

muhim ahamiyat kasb etadi. Sof yozma shakldagi xabar kelajakda talab qilinadigan va umumiy xarakterdagi axborotni jo‘natishda maqsadga muvofiq. Og‘zaki-yozma va yozma-og‘zaki o‘zaro aloqa orasidagi farq shundan iboratki, birinchi shaklda ikki tomonlama munosabatning boshlang‘ich elementi mavjud, ikkinchi shaklda esa yo‘q.

Muloqot ramkasi. Boshliqning o‘z qo‘l ostidagi kishiga munosabati buyruq berishdan oldin aniqlanishi kerak. Axborotning o‘zi va ovoz balandligi axborot predmetiga bog‘liq bo‘ladi. Ovoz balandligiga so‘zlarga nisbatan ko‘proq ishoniladi, chunki ovoz ohangi suhbatdoshga bo‘lgan haqiqiy munosabatni ko‘rsatadi. Ohangli muloqot ovozning balandligi (yuqori, past, tez, sekin) va ovoz o‘zgarishi orqali hosil bo‘lgan hissiyotlar orqali vujudga keladi. Ohang bu muloqotni to‘ldirishga yordam beradi yoki tushunishga to‘siq bo‘ladi. Axborotni tasdiqlovchi ovozning balandligi so‘zlovchiga yordam berishi mumkin, yoki aksincha, tinglovchida noto‘g‘ri fikr uyg‘otishi mumkin.

Xuddi shu munosabat shaxs tomonidan boshqalar bilan muloqot jarayonida signallar orqali ifodalangan noverbal muloqotda ham o‘rinlidir. Tana harakatlari, turish shakllari, qo‘l harakatlari - bu hammasi noverbal (so‘zsiz) muloqot turlaridir. Ba’zan oddiy tegib qo‘yish so‘zlardan ko‘proq ma’noni anglatishi mumkin. Bu signallar gapirayotgan shaxsning fikrini tasdiqlashi yoki unga to‘g‘anoq bo‘lishi mumkin. Boshqalarni yaxshiroq tushunish va o‘z fikrlarini yaxshiroq uzatish uchun noverbal muloqot turlaridan bo‘lmish masofa, vaqt, tashqi tuzilish va imo-ishoralarni ko‘rib chiqamiz.

1) Masofa. So‘zsiz muloqotning birinchi o‘lchovi masofadir. U turli davlatlarda turlicha belgilangan. Shimolga yaqinlashgan sari odamlar orasidagi masofa ortib boradi. Janub tomon yurgan sari insonlar o‘rtasidagi masofa kamayib boradi. Ingliz suhbatlashar ekan, ma’lum bir masofani saqlab turadi, arab esa suhbatdoshining nafasini sezish darajasigacha yaqin masofada bo‘ladi, yaponlar esa kulayotgan vaqtda nafas harorati sizga tegmasligi uchun og‘zini yopib turadi.

Qat’iy tikilishlar (masalan, eskalator, lift, avtobusda) birovning masofa kengligiga hujum qilish deb tushunilishi mumkin. Yo‘lda ketayotgan shaxsga yaqinlashar ekansiz undan ko‘zingizni olib qochishga harakat qilasiz. Qarshi jins vakiliga uzoq boqish muttahamlikdan yoki tanishish istagi mavjudligidan dalolat beradi. Biror bir shaxsga tegib ketsangiz kechirim so‘raysiz.

Boshliq uchun qo‘l ostidagi xodimlarning ijtimoiy kelib chiqishini bilish muhimdir. Lekin bu boshqaruvchining ishchilarini millat bo‘yicha guruhlarga bo‘lishni bildirmaydi. Ulardan farqli bo‘lgan shaxslar bilan yangicha muloqot o‘rnatish uchun imkoniyat berishi kerak xolos. Madaniy sohada farqlarni yo‘qotish muhimdir, lekin shaxsiy tafovutlar ham hisobga olinishi kerak. Shuni yodda tutish kerakki, masofa bu barcha shaxslararo o‘zaro munosabatlarning muhim omilidir.

Masofadan tashqari suhbatdoshga nisbatan qanday joylashish ham u bilan suhbatlashishga ta’sir etadi. Boshqaruvchi qo‘l ostidagi xodimlar bilan munosabatlarda o‘zining shaxsiy qulaylik darajasini o‘ylaydi.

2) Vaqt. Noverbal o‘lchovlardan yana biri vaqtdir. Vaqt, shuningdek kim birinchi o‘tirishi, gapirishi va ohirgi so‘z kimniki bo‘lishini aniqlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ba’zi mamlakatlarda soat emas, balki yil fasllari muhim ahamiyatga ega. Vazifalar aniq belgilangan vaqtda emas, balki ma’lum yil faslida bajariladi. Amerika ishbilarmonlari Yaqin Sharq yoki Lotin Amerikasida mahalliy aholiga vaqt bo‘yicha aniqlikni tushuntirishga harakat qiladi. Lekin u yerda yashovchi insonlar aniqlikning zarurligini tushunmaydilar. Vaqt – bu pul.

3) Tashqi ko‘rinish. Tashqi qiyofaga gavdaning holati, yurishlar, kiyinish shakllari, turmaklar va makiyajlar kiradi. Birinchi olingan taassurot ko‘p xotirada qoladi va shu shaklda xotirada saqlanadi.

4) Imo-ishoralar. Noverbal muloqotning yana bir shakli imo-ishoralar hisoblanadi. Ular gapirilayotgan fikrlar ahamiyatini kuchaytirish, kamaytirish, to‘ldirish uchun ishlatiladi. Siz oyog‘ingiz bilan yerni tepib, “Mening jahlim chiqqani yo‘q” desangiz, ma’no yo‘qoladi, chunki imo-ishoralar so‘zlarga mos kelmaydi. Quyida keng tarqalgan imo-ishoralarning ma’nolari keltirilgan:

- og‘zini qo‘li bilan yopish (ishonchsizlik, yolg‘on);
- oyog‘ini tebratish (charchoqlik, zerikish);
- og‘ziga qalam, ruchka kabi narsalarni solish (ko‘proq axborot zarurligi, hayajonlanish).
- ko‘z to‘qnashishidan qochish (biron narsani yashirishga harakat qilish);
- burunni ishqalash (aytilganlarga qarama-qarshilik);
- oyoqni eshik tomon yo‘naltirish (ketishga tayyorgarlik);

- koʻz yoki qulogʻini ishqalash (shubha);

- quloqni ushlash (suqulishga tayyorgarlik);

- qoʻl boʻyin atrofida joylashgan (qoʻshimcha ishontirishga ehtiyoj);

- qoʻlni qattiq qisish (havotirlanish);

- qattiq musht (qattiylik, jahl);

- barmoq bilan koʻrsatish (tanbeh);

- stul chetida oʻtirish (harakatga tayyorgarlik);

- stulda oʻtirgan vaqtda oldinga intilish (rozilik);

- koʻkrak oldida qoʻllarni qovushtirish (xohlamaslik);

- pidjak tugmalarini yechish, oyoq yoki qoʻllarni choʻzish (dardlashishga tayyorlik);

- oyogʻini oshirgan holda tebratish (gʻamsizlik);

- stulga suyangan holda toʻgʻri oʻtirish (ustunlik);

- qoʻllar orqada (oʻz qadr-qiymatini his etish);

- qattiq jipslashgan kaftlar (oʻzini tiyish);

- qoʻlini ishqalash (biror narsani kutish);

- bosh barmoq kamar ostida (hamma narsa nazorat ostida);

- birlashgan qoʻllar yuqoriga yoʻnalgan (oʻziga ishonch, gʻururlanish);

- kutilmagan yoʻtal (yomon hissiyot);

- atayin yoʻtal (ehtiyot boʻlish);

- qoʻllar ustma-ust tizzada (oʻziga ishonmoq);

- oyoqlar bir-birining ustida (oʻzini qulay his etish, tinchlik);

- quyidagi hollar yolg‘ondan darak beradi: ko‘zini pirpiratish, qo‘li bilan og‘zini yopish, labini yalash, yelkasini qisish, terlash va h.k.

Bu imo-ishoralar turli mamlakatlarda turli ma’noga ega. Masalan, Sharqiy Osiyo yoki Lotin Amerikalik ayol shunday tarbiyalanganki, rahbar bilan suhbat chog‘ida ko‘ziga tik qaray olmaydi, lekin oq tanli ayol esa aksincha butun suhbat davomida ko‘zini uzmay suhbatlashadi. O‘z hissiyotlaringizni shunday nazorat qilingki, bu hissiyotlar ishingizga halaqit bermasin.

3.4. Tashkiliy kommunikatsiyalar mohiyati

To‘la ishonch bilan aytish mumkinki, tashkilotlarda eng ko‘p kuzatiladigan jarayon aloqadir. Hisob-kitoblarga ko‘ra, menejerlar o‘z vaqtlarining 80 foizini muzokara, muloqot va majlislarda o‘tkazadilar, bu oddiy axborot olish jarayonidan ancha murakkabdir.

Aloqa motivlari. Tashkilotlarda kishilar bir-birlari bilan turli masalalarda turlicha munosabatda bo‘ladilar. Biz biror-bir texnik axborot olish niyatida yoki biror-bir masala haqida boshqalarning fikrini olish niyatida bo‘lishimiz mumkin. Ba’zan esa, faqatgina o‘z tajribamiz bilan o‘rtoqlashamiz. Muloqot sabablari turli jihatlar orqali kuzatilishi mumkin: tashkiliy, guruhli, shaxsiy.

Tashkiliy jihatdan o‘zaro aloqa. Tashkilotda o‘zaro aloqalar sabablaridan biri bu tashkilot maqsadlarini amalga oshirish. “Topshiriq talabi” berilgan u yoki bu topshiriqni a’lo darajada bajarish uchun xodimlarga qo‘yiladigan talabdir. Ushbu talablarga o‘zaro aloqani ham kiritsa bo‘ladi. Ayni vaqtda topshiriq qanchalik og‘ir

bo‘lsa, o‘zaro aloqaga bo‘lgan talab shuncha yuqori bo‘ladi, ushbu talablar axborot oqimi nuqtai nazaridan bo‘lishi mumkin.

Yuqoridan-pastga. Yuqoridan pastga, bu yuqori boshqaruv darajalarida ishlab chiqilgan axborotlarning quyi darajalarga uzatilishini aks ettiradigan o‘zaro aloqa turi. Ushbu aloqaning asosiy rag‘batlantiruvchi sababi quyi lavozimdagilarning xulq-atvorlarini yuqoridan boshqarilishidir. Katz va Kan mazkur aloqaning 5 turini aniqlaganlar:

1) Ish nizomi. Nimani qanday bajarish;

2) Ish mohiyatini tushuntirish, topshiriqni tushunish va uning boshqa vazifalar bilan bog‘liqligini ko‘rsatuvchi axborot;

3) Jarayonlar va amaliyot. Muvofiqlashtirish, siyosat va taqdirlashlar haqida axborot;

4) Ishlab chiqarishda teskari aloqa. Shaxs, guruh yoki tashkilotning o‘z majburiyatlarini qanday bajarayotganligi haqida axborot;

5) Maqsadlarning aniq qo‘yilishi. Vazifani bajarish ahamiyatini his ettirish uchun mafkuraviy axborot.

Ko‘pincha yuqoridan-quyiga xabarlar bir necha iyerarxik qatlamlardan o‘tadi. Har bir tabaqadan o‘tishda quyidagi ikki narsa sodir bo‘ladi: 1)mazmun yanada maxsuslashadi va 2) u buzilishi mumkin.

Quyidan-yuqoriga. Quyidan-yuqoriga o‘zaro aloqa tashkilotning quyi qismlarida paydo bo‘luvchi va yuqoriga yuboriluvchi aloqa. Bu aloqa teskari aloqaning eng yaxshi mexanizmi bo‘lib, yuqori tabaqalarga ularning yuqoridan pastga yuborilgan ma’lumotlari

samaradorligini va tashkilot boshqaruvini baholashga yordam beradi. Pastdan-yuqoriga va yuqoridan-pastga o‘zaro aloqa turlari bir-biriga yonma-yon bo‘lsalar-da, amaliyotda ular bilan bog‘liq muammolar kelib chiqishi mumkin.

Yonma-yon. Yonma-yon o‘zaro aloqa ba’zan gorizontal deb ham ataladi. Bu ayni paytda bir darajadagi shaxslarning munosabatlaridir. Tashkiliy nuqtai nazardan ushbu o‘zaro aloqa vazifani bajarishga tegishlidir.

Tashqi o‘zaro aloqa. Bular tashqarida sodir bo‘lib tashkilotga kiruvchi yoki ichkarida sodir bo‘lib, tashqariga chiquvchi munosabatlatdir. Tashqi aloqa tashkilot uchun juda muhimdir, chunki bu tashkilot ishlab chiqarayotgan mahsulot yoki xizmatlar qay darajada ekani haqida ma’lumot beradi. U bozor, ehtiyoj va foyda haqida ma’lumot berishi kerak. Tashqi aloqa ushbu ish bilan shug‘ullanuvchilarning ishga ta’sirlari haqida ham ma’lumot beradi. Shunday qilib, tashqi ta’sir, tashkilotning nafaqat tashqi dunyo bilan o‘zaro aloqasini, balki tashkilot ichki faoliyatini ham nazorat etishi mumkin.

Guruh nuqtai nazaridan aloqa. Guruh nuqtai nazaridan o‘zaro aloqani rag‘batlantiruvchi motiv guruh asosiy maqsadiga erishish hisoblanadi. Bu maqsadlar tashkilot rasmiy maqsadlariga to‘g‘ri kelishi yoki kelmasligi mumkin. Guruh o‘z maqsadiga guruhdagi har bir shaxsga o‘zini qanday tutish kerakligini aniqlab olishiga ta’sir etish bilan erishadi. Agar shaxs bundan bosh torsa guruh har tomonlama unga ta’sir o‘tkazadi, agar ularning hech qaysisi yordam

bermasa, u kishi guruhdan chiqariladi va ishdan tashqarida hech kim bilan aloqa o‘rnata olmaydi.

Shaxsiy nuqtai nazardan aloqa. Guruh o‘zaro aloqani shaxsni rag‘batlantirish yoki jazolash usuli sifatida qo‘llashi mumkin. Shunday qilib, tashkiliy, guruhli sabablardan tashqari shaxsiy motivlar ham ishtirok etadi. Shaxsiy motivlar quyidagicha izoxlanadi:

Ta’sir etish. Ya’ni shaxs guruh yoki tashkilot bilan o‘z maqsadlariga erishish uchun boshqalarga ta’sir etishga harakat qiladi. Bu jarayonda u biror-bir kimsaning fikrini o‘zgartirish orqali o‘z shaxsiy maqsadiga erishishga harakat qilishi mumkin. Shuni aytish kerakki, har bir aniq unsur faqat shaxsning emas, balki guruh yoki tashkilotning foydasi uchun xizmat qilishi mumkin, ya’ni shaxs o‘zi bilgan yoki bilmagan holda o‘sha tashkilotga zarar yetkazishi mumkin.

Noaniqlikning kamayishi. Insonlarni boshqalar bilan aloqa qilishga undovchi yana bir sabab, noaniqlikni kamaytirish maqsadidir. Masalan, yangi ishga qabul qilingan ishchi, u yerdagi umumiy me’yorlar, o‘zining vazifasi va guruhning “kattalari” haqida ma’lumot olishga harakat qiladi, bu uning boshqalarga qaraganda ko‘p yoki kam maosh olishining sababi yoki rahbar bergan biror-bir g‘alati buyruq haqida bo‘lishi mumkin. Bular ishchining tashvishlanishi yoki o‘zini noqulay sezishiga sabab bo‘la oladi. Shuning uchun, insonlar o‘zaro fikr almashishlari kerak. Vayt va Mitchellarning tadqiqotlariga qaraganda (1977), ishchining layoqati shu yerdagi shaxslar bilan bo‘lgan munosabatiga bog‘liq.

Ishlab chiqarishdagi teskari aloqa. Insonlar ish qay darajada bajarilganligi haqida fikrlarni olish uchun ham bir-birlari bilan aloqada bo‘ladilar. Bu noaniqlikni yo‘qotish usullaridan biri bo‘lsa ham alohida izlanishni talab qiladi. Qayta aloqa juda muhimdir, chunki bu maqsadga erishish bilan bog‘liqdir. U insonlarga maqsadga muvofiq harakat qilayotganliklarini ko‘rsatadi. Insonlar qayta aloqaga bir-birlariga savol berish yoki olingan xabarni tahlil qilish yo‘li bilan kirishishlari mumkin. Agar qayta aloqa qurish imkoni bo‘lmasachi? Bu savolga Uolsh, Eshvord va Xillarning tadqiqotlari javob beradi. Ularning fikricha, qayta aloqaning imkoni bo‘lmagach ishchilar o‘z ishlaridan qoniqmay hatto ish tashlashga ham tayyor bo‘ladilar. Shunday qilib qayta aloqa muhim manba bo‘lib, uning yo‘qligi salbiy ta’sirlarga olib keladi.

Fikr almashish ehtiyojlari. Va nihoyat, insonlar o‘zaro fikr almashish ehtiyojlarini qondirish uchun o‘zaro aloqaga kirishadilar. Insonlarga o‘z tajribasi bilan o‘rtoqlashish juda yoqadi. Bunda hech qanday ta’sir ko‘rsatishning zaruriyati yo‘q. Har bir inson boshqalar bilan muloqotda bo‘lib turishga muhtoj, bu inson tabiatiga xos.

3.5. Kommunikatsiya tarmoqlari

Shu paytgacha biz o‘zaro aloqalar haqida tashkilot, guruh va shaxs nuqtai nazaridan fikr yuritgan edik. Tashkilotda o‘zaro aloqalarning umumiy modeli aloqa tarmog‘i deyiladi. Aloqa tarmog‘i rasmiy tuzilma bilan bir xil emasligini tushunish kerak. Aloqa tarmog‘i kimning kim bilan qanday aloqasi borligini aniqlaydi. Boshqa tomondan tashkilotning rasmiy tuzilmasi javobgarlik va

hokimiyat darajasi taqsimotini aniqlab beradi. Shunday qilib, tashkilotning rasmiy tuzilmasi tashkilotdagi aloqa jarayoni qanday o‘tayotgani haqida qisman xabar beradi. Shuning uchun qo‘shimcha tadqiqot o‘tkazish lozim, agar tadqiqotlar natijasida biz tashkilot ichida o‘zaro aloqa chizmasini chiza olsak, unda ba’zi juda qiziq tomonlarni ko‘rish mumkin. Avvalo aloqa, bo‘limlar ichida bo‘limlar orasidagiga qaraganda chuqurroq bo‘ladi. Ikkinchidan, hamma bo‘limlarda o‘zaro aloqa har xil bo‘ladi. Ba’zi bo‘limlarda hamma bir-biri bilan yaxshi aloqada bo‘lsa, boshqa bo‘limlarda aloqaga kirishmaydigan yoki aksincha barcha axborot bilan tanish xodimlar (odatda boshliqlar) bo‘ladi.

NIOKR laboratoriyalarining tadqiqotlari ayniqsa qiziqarli, ular norasmiy aloqa tarmoqlari ishlab chiqarish unumdorligiga qay darajada ta’sir etishini ko‘rsatadi. Bunda o‘zaro aloqaga ko‘p kirishuvchi kishilarning ishlab chiqarish unumdorligi yuqori ekanligi aniqlangan. Lekin bu yerda bir savol tug‘iladi: aloqa unumdorlikning sababimi yoki oqibatimi? Yana shu narsa aniqlanganki, tashkilotning bir bo‘limi emas, balki turli bo‘limlardagi hamkasblarning o‘zaro aloqasi kuchliroq.

Aloqa tarmoqlarini aniqlovchi omillar. Tashkilotning rasmiy tuzilmasi tashkiliy bo‘linmalar va iyerarxik darajalar orasidagi aloqaga asosiy ta’sir qiluvchi kuch bo‘lib xizmat qiladi. Shuningdek markazlashuv darajasi aloqaning xarakteriga ta’sir etadi. Markazlashuv darajasi yuqori bo‘lgan tashkilotlarda ko‘p aloqalar vertikal shaklda, quyi bo‘lgan tashkilotlarda esa gorizontal shaklda bo‘ladi. Aloqa xarakteriga bajarilayotgan topshiriq xususiyatlari katta

ta’sir ko‘rsatadi. Hamkasblarning qanday masofada bo‘lishlari (masalan, yonma-yon xonada), ularning aloqalariga ta’sir etadi. Aniqlanishicha, ochiq ofislar (devor o‘rniga past to‘siqlar bo‘lgan ofislar) muloqotni kamaytiradi. Bu ajablanarli, chunki ochiq ofislar aynan muloqotni rag‘batlantirish uchun o‘ylab topilgan.

Aloqa tarmoqlarining oqibatlari. Aloqa tarmog‘ining muhimligi uning omillarida emas, balki oqibatlaridadir. Tadqiqotlar natijasida markazlashgan va markazlashmagan aloqa tarmoqlari o‘rtasidagi tafovutlar aniqlangan. Markazlashgan aloqada markazdagi kishi 1) hamkasblaridan eng ko‘p ma’lumot oladi; 2) ishidan eng ko‘p mamnun bo‘ladi; 3) boshqa a’zolar tarafidan ko‘proq rahbarlikka tayinlanadi; 4) jamoa a’zolariga ta’sir kuchi yuqori bo‘ladi. Turli tarmoqlarning unumdorligi bajarilayotgan vazifaga bog‘liqdir. Murakkab vazifalarni bajarishda markazlashmagan tarmoq qulayroqdir, chunki ular vazifani tezroq va kam xato bilan bajarishga yordam beradi, qulay vazifalar uchun markazlashgan tarmoq qulay. Markazlashgan aloqaning kamchiligi ish ko‘pligida rahbar bir o‘zi hamma muammolarni hal qilishi zarurligidadir.

3.6. O‘zaro samarali muloqotga halaqit beruvchi to‘siqlar

O‘zaro aloqaning barcha qismlari ko‘rib chiqilganidan keyin yana bir savol tug‘iladi: A shaxsdan B shaxsga keluvchi xabarning uzatilishi va uning ahamiyatini tushunishga nima to‘sqinlik qiladi? Tadqiqotlar bo‘yicha yuborilgan xabarning 50 foizi noto‘g‘ri qabul qilinadi. Bunda 3 xil vaziyat mavjud:

1) A tarafidan yuborilgan ma’lumot B gacha yetib bormaydi.

2) Ma’lumot A yoki o‘tkazuvchi tarafidan o‘zgartirilgan holda yuboriladi.

3) B ma’lumotni noto‘g‘ri qabul qiladi.

Tarmoqdagi aloqaning uzilishi. O‘zaro aloqani qiyinlashtiruvchi omillardan biri, tashkilotning katta va murakkabligi bo‘lib, bunda xabar yetib kelguncha katta muammolar kelib chiqadi (pochtaning yo‘qolishi). Ushbu muammoning bir qismi tashkilotning o‘sishi va gorizontal tabaqalanish jarayonida tashkilot bo‘limlari bir-biridan uzoqlashuvchi, tobora maxsuslashib borayotgan ishlar bilan shug‘ullanishi va buning natijasida turli binolar, shaharlar va mamlakatlarda joylashishi kabi jismoniy bo‘linish shakliga aylanib borishidan iborat. Buning natijasida o‘zaro muloqot imkoni yo‘qoladi va o‘zaro ta’sirning boshqa kanallari qisqaradi.

Kommunikatsion muammolar tashkilotdagi iyerarxik darajalar soniga ham yaqindan bog‘liqdir. Axborot har bir qatlamdan o‘tganda qayta ko‘riladi va tuzatiladi. Bunda turli yo‘qotishlar ro‘y berishi mumkin, masalan zarur bo‘lgan axborot keraksiz deb tashlab yuboriladi. Axborot filtratsiyasi yuqori va quyi yo‘nalishda ro‘y berishi mumkin. Shu bilan birga filtratsiya qasddan va bexosdan bo‘lishi mumkin. Bexosdan bo‘ladigan filtratsiya axborot bo‘laklarining, shu axborotlarni uzatgan shaxsga aytmasdan o‘chirilishi natijasida ro‘y beradi. Qasddan filtratsiya esa aksincha, axborot uzatuvchining to‘liq xabardorligi sharoitida sodir bo‘ladi.

Uzatuvchi o‘zgartirishlari. A ga uzatilgan axborot B ga yetib borganda ham, bu axborotlarning o‘zgarganligi ehtimoli mavjud bo‘ladi. Ushbu o‘zgartirishlar nafaqat o‘tkazuvchilar filtratsiyasi, balki

uzatuvchining o‘zi tomonidan ham yo‘l qo‘yilgan bo‘lishi mumkin. Birinchidan, biz dunyoni haqiqatdagidan ko‘ra qo‘zg‘almas va aniq deb o‘ylaymiz. Dunyoda noaniqliklar ko‘p. Shuning uchun axborotlarni uzatishda ba’zida aniq omillar ahamiyatini oshiramiz va tasodifiy omillar ahamiyatini kamaytiramiz. Ushbu jarayon noaniqlikni yutilishi deb ataladi.

Axborot o‘zgarishining ikkinchi sababi odamlarning o‘zini foydaliroq ko‘rinishda taqdim etish istagi, ayniqsa axborotni yuqoriga uzatishda vaziyat yetarli darajada yaxshi emasligi shubha qilinganda. Menejerlar ishchilarga ularning ish faoliyati to‘g‘risidagi keskin fikrlar kelajakda ishning yaxshilanishga to‘sqinlik qiladi deb o‘ylaydilar.

Qabul qiluvchi tomonidan ma’lumot o‘zgartirilishi. Axborotni qabul qiluvchi tomonidan berilgan axborot ma’nosini noto‘g‘ri tushunish uning buzilishiga olib keladi. Buning sabablaridan biri tildir. Vertikal va gorizontal tabaqalanish natijasida turli bo‘limlar xodimlari har xil tilda gaplashadilar. Professional jargon qo‘llanilishi bir bo‘lim a’zolari o‘rtasida o‘zaro aloqani yengillashtirsa ham, turli bo‘limlar o‘rtasidagi muloqotda har xil muammolar tug‘dirishi mumkin. Ba’zi jargon so‘zlar har xil ma’noga ega bo‘lishi mumkin. Ma’lumotni noto‘g‘ri qabul qilishning ikkinchi sababi, ma’lumot tanlanishi, ya’ni inson xohlagan narsani eshitadi, qolgan ma’lumotga e’tibor bermaydi. Noto‘g‘ri qabul qilishning yana bir sababi uzoq kutish. Masalan, boshliq ishingiz haqida hech qachon yaxshi fikrda bo‘lmasa, lekin bir kun “ishni yaxshi bajaribsiz”, desa buni teskari ma’noda tushunish mumkin.

Yana bir holat ma’lumot yuboruvchining ishonchliligi. Agar ma’lumotni qabul qiluvchi ma’lumot yuboruvchining ishonchliligini tan olmasa, uning yuborgan axboroti muhimligiga ahamiyat bermasligi mumkin. Agar ma’lumot yuboruvchiga haddan ziyod katta ahamiyat berilsa ham aynan shunday muammo tug‘ilishi mumkin. Ma’lumotning ko‘pligi uning noto‘g‘ri qabul qilinishiga, muhim ma’lumotlarga e’tibor berilmasligiga sabab bo‘lishi mumkin. Samarali o‘zaro aloqa uchun ko‘p to‘siqlar mavjud. Ma’lumot uni yuboruvchi, oluvchi yoki yetkazib beruvchi tomonidan buzilgan bo‘lishi mumkin. Lekin individual yoki tashkiliy darajada shunday vositalar mavjudki, bu muammolarni hal qilish mumkin. Individual darajada aniq va qisqa yoki xabar berayotgan ma’lumotga mos tilni ishlatish zarur. Ishonchni ham o‘rnatmoq kerak. Xabar faqatgina tushunilishi emas, balki qabul qilinishi kerak. Shtamp va kerak bo‘lmagan turkumlashlarni qo‘llashdan chekinish kerak, faqat kerakli ma’lumotlarnigina ko‘proq yetkazish lozim. Bunda insondan “tushundingmi?” deb so‘rashning o‘zi kifoya qilmaydi, chunki uning “ha” javobi uning tushundim deb o‘ylashinigina anglatadi, lekin u aslida tushunmagan bo‘lishi ham mumkin. Uning haqiqatan tushungan yoki tushunmaganligini bilish uchun undan nimani tushunganini aytib berishini so‘rash kerak.

Ko‘p narsalar tashkiliy darajada ham qilinishi mumkin. Masalan, tashkilot tomonidan qayta aloqa kanallari yoki kompyuter texnologiyalarining tatbiq etilishi. Tashkilot o‘zining ishchilariga aloqa qilish madaniyatini o‘rgatadi. Bunday kurslar gapirish, yozish yoki eshitish va eng asosiysi birovning nuqtai nazarini tushunishga yordam beruvchi har xil mashqlar va o‘yinlardan iborat bo‘ladi.

Rahbar xodimlarning muloqot jarayonlari ijtimoiy va etnopsixologik xususiyatlarga bog‘liq holda shakllanib boradi. O‘zbeklarning tarixiy shakllangan an’analari, muayyan urf-odatlari, ma’lum udumlari, shaxslararo munosabati, muloqot maromi va fikrlash xususiyati boshqa xalqlarnikidan sezilarli darajada tafovutlanadi.

O‘zbeklarning milliy xarakteri, fazilatlari ularga xos xususiyatlar majmuidan iborat. Milliy xarakter irodaviy sifatlar (mustaqillik, prinsipiallik, o‘zini o‘zi tuta bilish, bardoshlilik, qat’iyat, matonat va h.k.) hamda axloqiy xislatlarni (madaniyatlilik, xushmuomalalik, poklik, intizomlilik, samimiylik, haqqoniylik, insonparvarlik va boshqalarni) qamrab oladi. Shuningdek, rahbar xodimlarning boshqa shaxslarga munosabatlari ularga bo‘lgan his-tuyg‘ularida namoyon bo‘ladi.

Muomala juda murakkab jarayon bo‘lib, rahbar xodimlarning o‘zaro iqtisodiy, siyosiy, huquqiy, ijtimoiy-ma’naviy munosabatlari yig‘indisidan tashkil topadi. Rahbarlar o‘rtasidagi muomala jarayonida barcha madaniyat turlarining botiniy va zohiriy xususiyatlari mujassamlashgan bo‘ladi. Shu sababli uni tarixiy vorisiylik va zamonaviylik talablari darajasida shakllantirish xodimlarning ichki va tashqi madaniyatining uyg‘unligini hamda mushtarakligini ta’minlaydi.

Muomala jarayoni rahbar va har bir xodimning faoliyatida muhim o‘rin egallaydi. Faoliyat jarayonida muomalaning har bir turi ishtirok etadi. Rahbar xodim muomalaning qonuniyatlariga suyangan holda shaxslararo munosabatga kirishadi. Muomala jarayonida rahbar

xodimning har bir bilish sifati (xotira, diqqat, idrok, sezgi, tafakkur, xayol) ishtirok etadi. Bu jarayonlar rahbar xodimning mantiqiy fikrlashi, o‘tmishni hozirgi voqelik bilan bog‘lashi, o‘zaro solishtirish va qiyoslash malakasini oshirish, obyekt va sharoitni mukammal idrok etishida yordam beradi.

Inson o‘z faoliyati jarayonida boshqa shaxslar bilan muloqotda bo‘lishiga to‘g‘ri keladi. Bunda odamlar axborot almashadilar, bir-birlariga ta’sir ko‘rsatadilar, ta’lim beradilar, tajriba almashadilar.

Muloqot har qanday faoliyatning zaruriy, muhim jihatidir. Aynan muloqot jarayonida va faqat u orqali insonning mohiyati namoyon bo‘ladi, o‘zaro tushunishga, ishni bajarish chog‘ida uyg‘unlikka erishiladi, u yoki bu holatlarda bir-birlarining xatti-harakatlarini bashorat qilish qobiliyati o‘sadi yoki, aksincha, rahbar bilan uning qo‘l ostidagilar o‘rtasidagi tushunmovchilik natijasida nizolar va axloqiy ziddiyatlar, ishdagi kelishmovchiliklar yuzaga keladi, muloqotga kirishuvchining xatti-harakatini oldindan ko‘rishga qobiliyatsizlik namoyon bo‘ladi.

Muloqot – odamlarning o‘zaro hamkorlik qilish shakllaridan biri.

Muloqot rahbar xodimlarning voqelikni aks ettirishi natijasini ifodalovchi xabarlar almashish jarayoni bo‘lib, ular ijtimoiy borliqning ajralmas qismi hamda ularning individual va ijtimoiy ongi shakllanishi va amal qilishining vositasidir. Muloqot yordamida rahbarlar va xodimlarning birgalikdagi faoliyat jarayonida maqsadli hamkorligini tashkil etish, tajriba almashish, mehnat va turmush ko‘nikmalarini hosil qilish, ma’naviy ehtiyojlarni namoyon etish va qondirish yuz beradi. Muomala tashkilot xodimlari uchun yangi

axborot almashish jarayoni bo‘lib, bu haqda Bernard Shou quyidagilarni qayd etadi: “Agar menda bitta olma va sizda ham shuncha olma bo‘lib, o‘zaro almashsak, sizda ham, menda ham, bittadan olma qoladi, agar har birimizda shaxsiy fikr bo‘lib, ularni o‘zaro almashsak, bunda har birimizda ikkitadan g‘oya bo‘ladi” . Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa bo‘lib, jamiyatda uning o‘z o‘rni va roli mavjud. Muloqot shaxslar o‘rtasida birgalikdagi faoliyat ehtiyojlaridan kelib chiqadigan aloqalar rivojlanishidan iborat ko‘p qirrali jarayondir. Muloqot rahbar bilan xodimlar o‘rtasida axborot ayirboshlanishini o‘z ichiga oladi. Rahbarlar munosabatga kirishar ekanlar, eng muhim vositalardan biri sifatida tilga murojaat qiladilar. Muloqotning yana bir tomoni munosabatga kirishuvchilarning o‘zaro munosabat jarayonida faqat so‘zlar emas, balki xatti-harakatlar (mimika, imo-ishora) bilan ham ayirboshlashlaridan iborat. Muloqot jarayoni shaxslarning qiziqishlari, dunyoqarashi, muomala madaniyatiga ham bog‘liq bo‘ladi, chunki muloqot shaxsning tabiiy ehtiyojidir.

Boshqarish jarayonida rahbarning qo‘l ostidagi xodimlar bilan muloqot qilish metodikasi ketma-ket keluvchi olti bosqichli jarayondan iboratdir. Ular quyidagilar:

I bosqich – hamjihatlik;

II bosqich – umumiy yoki o‘zaro mos keladigan manfaat va qiziqishlarni aniqlash;

III bosqich – muloqot uchun taklif etiladigan sifat va qabul qilinadigan prinsiplarni topish;

IV bosqich – muloqot uchun xavfli bo‘lgan sifatlarni aniqlash;

V bosqich – individual ta’sir etish va suhbatdoshga moslashish;

VI bosqich – umumiy qoidalarni yaratish va birgalikda harakat qilish.

Bosqichlarning ketma-ketligiga rioya etish ishni to‘g‘ri tashkil qilishda katta ahamiyatga egadir. Bosqichlar aloqa jarayonida kuzatilayotgan o‘zgarishlarning ketma-ketligini kuzatish dasturi sifatida namoyon bo‘lishi, shuningdek hamkorlik yo‘llarini nazorat qilishi mumkin.

Rahbar xodimlar muloqoti psixologik jihatdan u yoki bu tarzda bir-birlari bilan bog‘liq bo‘lgan odamlar o‘rtasida u yoki bu vositalar orqali maqsadga muvofiq, bevosita yoki bilvosita aloqa o‘rnatish va uni saqlab turish jarayonidir. Tashkilotlarda muloqotning quyidagi turlari mavjud: bevosita, bilvosita, rolli, mazmunli, rasmiy, norasmiy.

Bevosita muloqot shaxs bilan “yuzma-yuz” suhbatlashish bo‘lib, bunday holatda uning ishtirokchilari o‘zlari idrok qiladilar, aloqa qiladilar va hamma mavjud vositalarni qo‘llaydilar. Bilvosita muloqot ham aloqa vositasi bo‘lib, unda shaxslar, bo‘limlar va mexanizmlar ishtirok etadi (masalan, telegraf, telefon orqali so‘zlashish).

Individ boshqa shaxsga o‘zining ahvoli, kayfiyati, xohish-istagini bildirishda mimika, harakat, imo-ishoradan foydalanib axborot berishi mazmunli muloqot deb ataladi.

Rasmiy muloqot – yuridik kuchga ega bo‘lgan, davlat va jamiyat manfaatini ko‘zlagan hamda qayd etiladigan muloqot turi.

Norasmiy muloqot shaxslararo o‘zaro muloqot jarayonida o‘zini qiziqtirgan u yoki bu ma’lumotga ega bo‘lishni taqozo etadi.

Muloqotga kirishishda faqat so‘zlar emas, balki harakatlar, imo-ishoralar ham muhim rol o‘ynaydi. Rahbar xodimlarning muloqot qilish jarayoni uchta jihatni qamrab oladi:

1) kommunikativ (axborot berish);

2) interaktiv (birgalikda harakat qilish);

3) perseptiv (birgalikda idrok qilish).

Rahbar xodimning muloqotga kirishishida boshqa bir shaxsning bilimini o‘zinikidan kam va sayoz, dunyoqarishini tor deb o‘ylashi ham muhim hisoblanadi, chunki rahbar xodimlar o‘z “Meni” bilan ajralib turishga harakat qiladilar. Muloqot jarayonida axborotni boshqa kishiga yo‘llayotgan kishi kommunikator, uni qabul qilayotgan kishi esa retsipiyent deb nomlanadi.

Rahbar xodimlarning faoliyatida muloqot o‘ziga xos o‘ringa ega bo‘lib, ularning asosiy rahbarlik faoliyatini egallaydi. Ayniqsa bevosita muloqot rahbarning asosiy faoliyatiga xosdir, chunki chilangar temir bilan, zootexnik hayvonlar bilan ishlasa, rahbar shaxslar bilan, aholi bilan bilan ishlaydi; har birining o‘ziga xos psixologiyasi, o‘ziga xos dunyoqarashi va muomalasi bor. Bu rahbar xodimlarning rahbarlik faoliyatida va muloqot jarayonida ko‘rinadi.

Rahbarlik faoliyatida, uning muloqotida nutq ayniqsa uning ravonligi, atamalarni to‘g‘ri va o‘z joyida ishlatishi va boshqalar muhim rol o‘ynaydi. Rahbar xodimlarning muloqoti jarayonida axborot beruvchi hamda uni qabul qiluvchi o‘rtasida hamkorlik yuzaga keladi. Rahbar xodim axborotni ikkinchi bir shaxsga nutq orqali berishi bilan birga imo-ishoralarini ham qo‘shib beradi, yozma yoki ko‘rgazmali usulda namoyon etadi. Muloqot davomidagi

emotsional holat muloqotga kirishayotgan rahbarning xatti-harakatiga ma’lum darajada ta’sir etadi.

Rahbarning har qanday muloqotida biron-bir maqsadi bo‘ladi. Muloqotga kirishgan har bir rahbar, muloqotning yakuniy holatiga qarab turlicha (ijobiy yoki salbiy) xulosa chiqarishi mumkin. Rahbar xodimlarning kasbiy muloqoti aniq ijtimoiy munosabatlar tizimi orqali belgilanadi, u ijtimoiy axloq normalari asosida tartibga solinadi. Individ hayotida muloqotning vazifalari turlicha. Shu bois, xodimlarda muloqotning quyidagi psixologik vazifalarini ko‘rsatishimiz mumkin: informatsion, regulyativ, signal berish, nazorat qilish, tarbiyalash.

Informatsion vazifa axborotni qabul qilish va tarqatishdir. Regulyativ vazifa muloqotni tartibga solish va boshqalar bilan to‘g‘ri munosabatni tashkil qilishdan iborat. Signal berish vazifasi ko‘magida biz bo‘lib o‘tayotgan muhim voqea-hodisalar haqidagi signallarni qabul qilamiz. Nazorat qilish vazifasi ko‘magida axborotni qabul qilish va tarqatish jarayoni tekshirib turiladi. Tarbiyalash vazifasi muloqot orqali shaxsga tarbiya berish jarayoni bo‘lib, rahbar kadrlar uchun muhim omil hisoblanadi. Muloqotning quyidagi psixologik vositalari mavjud: 1) verbal (og‘zaki va yozma nutq); 2) noverbal (imo-ishora, mimika, pantomimika).

Verbal muloqotning asosiy vositasi insonning nutqidir. U universal aloqa vositasi hisoblanadi, zero nutq orqali axborot tarqatilganida uning mazmuni deyarli to‘liq beriladi. Verbal muloqot orqali shaxs o‘zining fikr-mulohazalarini bemalol bayon eta oladi. Rahbar bilan xodimning, birgalikda faollik ko‘rsatishi dialogik nutq hisoblanadi. Shaxsning o‘z fikrlarini og‘zaki yoki yozma ravishda

ifodalash nutqi monologik nutq deyiladi. Imo-ishoralar jamiyatda shakllangan odatiy harakatlar bo‘lib, shaxsning psixik holatini ko‘rsatadi. Ular asosida insonning u yoki bu hodisa, shaxs, predmetga munosabatini aniqlashimiz mumkin. Rahbarlik imo-ishoralari asosida uning ruhiy holatini tushunib olamiz. Rahbar jismidagi xatti-harakatlar, mimika, imo-ishora, intonatsiyalar bilan birga uning psixik holatini, ayniqsa, his-tuyg‘ularini ifodalovchi harakatlarga pantomimika deyiladi. Muloqotdagi har bir fakt rahbar va xodim ongi orqali amalga oshiriladi, eng asosiysi, bu faktlar shaxslarda ba’zi bir narsalarning bo‘rttirib ko‘rsatishga olib kelishi mumkin. Ba’zan muloqotga kirishayotgan rahbar shaxs o‘z maqsadini yashiradi, natijada ma’lum bir vaqtdan keyin uning bu maqsadi yuzaga chiqadi. Tashkilot faoliyatida muloqot jarayoni ikki kishi o‘rtasida va bir necha (ko‘p) kishilar o‘rtasida bo‘lishi mumkin. Muloqotning maqsadidan kelib chiqib u har xil darajalarda tugashi, ya’ni keskin holatda, muloqotni davom etkazish yoki muloqotga boshqa qaytmaslikka kelishish tarzida tugashi mumkin. Rahbar xodimlarning boshqa shaxslarga psixologik ta’sir etish usullarining bir qancha turlari mavjud.

Ishontiruvchanlik bu – kishilarga ta’sir ko‘rsatish, ommani muayyan tarzda, ayniqsa ommaviy tartibsizliklar, ommaviy psixozlar bilan bog‘liq ravishda yaqinlashtiruvchi maxsus usuli. Ishontiruvchanlik avvalo turli holatlarga, vaziyatlarga tushib qolish sababli yuzaga keladi. Ishonuvchanlikni asosida yuqimlilik, individning ongsiz, ixtiyorsiz ravishda muayyan ruhiy holatlarga tushishga moyilligi sifatida ta’riflash mumkin. Hissiy holat har bir

shaxsda mavjud bo‘ladi, muloqotga kirishuvchi kishilar hissiy ta’sirining ko‘p marta kuchayish holatlariga duch keladi.

Ishontirish – biror narsani isbotsiz tasdiqlash uchun yoki inkor etiladigan xabarlarni tanqidiy qarashsiz qabul qildirishga qaratilgan kommunikativ ta’sir ko‘rsatish usuli. Inson ishontirish ta’siriga ixtiyorsiz va ixtiyoriy tushib, uning ta’sirida o‘zi anglamagan holda harakat qila boshlaydi. Ishontirish usulidan foydalanishda, masalan narsalarni, shaxsni, rasmni ko‘rsatish, vaqtni aytish kerak. Ishontirish mavjud qarashlar, mayllar, nuqtai nazarlar, munosabat va baholarni o‘zgartirish maqsadida u yoki bu qoida, qarash, qilmishning to‘g‘riligini yoki ularga yo‘l qo‘yib bo‘lmasligini muloqot, tushuntirish va isbotlash orqali shaxslarning ongi, his-tuyg‘ulari va irodasiga ta’sir ko‘rsatishdir. Rahbar xodimlar uchun ishontirish – kommunikativ ta’sir ko‘rsatishning eng universal usuli. Ishontirish mexanizmi inson aqliy faoliyatini jadallashtirishga, uning maqsadga erishish yo‘llari va vositalarini ongli ravishda tanlashga asoslangan. Kimnidir nimagadir ishontirish – ishontirilayotgan shaxs mantiqiy mulohazalar va xulosa qilishlar natijasida muayyan nuqtai nazarga qo‘shiladigan va uni himoya qilishga yoki unga muvofiq harakat qilishga tayyor bo‘ladigan holatga erishishni bildiradi.

Taqlid qilish ongli yoki ongsiz ravishda rahbarlar va shaxslarga o‘xshashga harakat qilishdir. Taqlid shaxslarning xatti-harakatiga xos bir xil usullarni ishlab chiqish imkonini beradi. Taqlidda muloqot qilish bilan birga ishtirokchilar o‘rtasida o‘zaro tushunish bo‘lishi kerak. Bunda taqlidga kirishgan xodimning taqlid qilmoqchi bo‘lgan

xodim haqidagi tasavvuri qanday qabul qilinayotgani katta ahamiyatga ega bo‘ladi.

O‘xshata olish idrok etilayotgan kishini muayyan ijtimoiy guruhga xos xislatlar unga ham xos deb baholashda namoyon bo‘ladi. Har bir rahbar xodimda muayyan ijtimoiy o‘xshatishlar mavjud. Rahbar faoliyatida muloqot doimo inson xarakteri bilan bog‘liq bo‘ladi, masalan, shaxs janjalkash bo‘lishi mumkin, bu janjal ziddiyatlar natijasida yuzaga keladi. Shu bois shaxsning ziddiyat keltirib chiqaradigan holatlarini o‘rganish kerak bo‘ladi.

Rahbar turli toifadagi shaxslar bilan muloqot qiladi, shu bois quyidagi ijtimoiy-psixologik fazilatlarga ega bo‘lishi lozim:

– begona shaxslar bilan tez fursatda aloqa o‘rnatish va ular bilan til topishish;

– xodimlar va fuqarolarni tinglay bilish;

– xodimlarga psixologik ta’sir ko‘rsata olish;

– muloqot jarayonida xodim bilan o‘rtasidagi ruhiy to‘siqlarni bartaraf etish.

Rahbar xodimlar muloqot jarayonida har xil psixologik to‘siqlarga duch keladilar. Psixologik to‘siqlar ko‘proq sun’iy ravishda vujudga keltirilishi mumkin. Rahbar xodimlar muloqot jarayonida quyidagi psixologik to‘siqlarga duch kelishadi:

1) motivatsion;

2) aqliy (intellektual);

3) emotsional;

4) tarbiyaviy jarayondagi to‘siqlar.

Motivatsion to‘siqlar shaxsning rahbar bilan muloqotga kirishishni istamasligi, muomalaning to‘g‘ri, aniq ko‘rinishda olib borilishini xohlamasligida namoyon bo‘ladi.

Aqliy to‘siqlar – rahbarning bilim doirasi xodimnikidan keng, mantiqiy fikrlashi chuqur va huquqiy savodxonligi mazmunan boy bo‘lgan taqdirda yuzaga keladi. Rahbar muloqotga kirishuvchi shaxslarning psixologik va emotsional-irodaviy holatlaridan kelib chiqib muloqot olib boradi.

Psixologik aloqa o‘rnatishning bir qancha bosqichlarini ko‘rib o‘tishimiz mumkin. Bular:

– bo‘lajak muloqotni bashorat qilish;

– muloqotni osonlashtiruvchi tashqi omillarni yaratish;

– tashqi kommunikativ sifatlarning namoyon bo‘lishi;

– umumiy va neytral qiziqish doiralarini aniqlash;

– muomaladagi to‘siqlarni bartaraf etish;

– yakka tartibda ta’sir etish.

Yuqorida keltirib o‘tilgan fikrlarni inobatga olgan holda quyidagicha xulosa chiqarishimiz mumkin:

1. Muloqot murakkab jarayon bo‘lib, rahbarlik faoliyati muvaffaqiyatining xodimlarning muhim omili hisoblanadi va rahbar fazilatlarining shakllanishida hamda xodimlarni tarbiyalashda katta rol o‘ynaydi.

2. Rahbar xodim muomala vositalari va usullarini, aloqa jarayonida shaxsga ta’sir ko‘rsatish yo‘llarini puxta egallagan bo‘lishi lozim.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kommunikatsiya tushunchasi va uning mohiyati nimadan iborat?
2. Kommunikatsiya modeli va doirasi qanday ko‘rinishga ega?
3. Kommunikatsiya turlari.
4. Tashkiliy kommunikatsiya mohiyati.
5. Kommunikatsiyada teskari aloqa va uni tashkil etish usullari.

V BOB. TASHKILOTDA GURUHLAR HULQINI SHAKLLANTIRISH

4.1. Kichik kasbiy guruhlar faoliyatining hususiyatlari

Xar qanday tashkilot quyidagi asosiy elementlar bilan tasniflanadi:

1. Unumdorlik
2. Qiziqish
3. Ilmiy salohiyat
4. Tashqi muhitni munosabati
5. Jamoadagi ichki iqlim
6. Kadrlar salohiyati
7. Texnik salohiyat
8. Rivojlanish istiqbollari
9. Imidj

Keltirilgan elementlar mazmuni tashkilot salohiyatini, uning faoliyat olib borish qobiliyatini anglatadi. Yuqori salohiyatga ega tashkilotlarga misol sifatida akad. S.P. Korolyov rahbarligidagi konstruktorlik byurosi (unda hatto akad. A.D. Saxarov ham ishlagan); “Arrle” firmasining seriyasini yaratgan olimlar guruhi, mustaxkam oilalarni kiritish mumkin.

Tashkilot salohiyati xar bir xodim va uning tashkilotdagi o‘rni, texnik jihozlanish va rahbar mahoratiga bog‘liq.

Yuqoridagi elementlarning turlicha to‘plami tashkilotning salohiyatiga turlicha ta’sir etadi (past yoki yuqori). Tashkilot salohiyatining pasayib ketishi asbob-uskunalarning to‘liq emasligi,

ishchilar malakasining pastligi, g‘oyalar ishlab chiqarish xodimlarni ishdan bo‘shatish, nizoga moyil odamni ishga olishda ro‘y beradi. Tashkilot salohiyati kompyuter sotib olish, tashkilot jamoasiga mos xodimni ishga olish, tashkilot maqsadlarining xodimlar maqsadlariga mos kelishi hollarida yuqori bo‘ladi. Bunda tashkilot salohiyati qo‘shimcha resurslar jalb etilishiga (ishlab chiqarish xajmi, mexnat unumdorligini oshishiga) proporsional holda o‘sishi yoki keskin ravishda oshishi mumkin.

Salohiyatning keskin oshishi rezonans xodisasiga o‘xshaydi. Buning natijasida elementlar to‘plami va ularning optimal tarkibi tashkilot faoliyatining birdaniga kuchayishiga sabab bo‘ladi.

Boshqaruv naraziyasida moddiy tizim salohiyatining sezilarli kuchayishi yoki zaiflashishi sinergiya deyiladi. Shunday qilib, sinergiya keskin ijobiy yoki salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Har qanday tashkilot uchun elementlarning shunday to‘plami mavjudki, bunda tashkilot salohiyati unga kiruvchi elementlar (odamlar, jihozlar va boshqalar)ning salohiyati oddiy yig‘indisidan sezilarli darajada ortiq yoki sezilarli darajada kam bo‘ladi.

$$2+ 2 = 5 \text{ yoki } 2 + 2 = 3$$

Rahbarning vazifasi elementlarning shunday to‘plamini topishdan iboratki, bu holda sinergiya ijobiy natijaga olib kelsin. Bunda asosiy omil sifatida inson qatnashadi. Kichik guruhlarda insonlar o‘ratasidagi ijtimoiy jarayonlarning rivojlanishi guruh dinamikasi sifatida aniqlanadi. Insonlarning guruhli faoliyati ilmiy jihatdan o‘tgan asrning birinchi yarmidan o‘rganila boshlangan. Guruh dinamikasini o‘rganishda va 1920-1930-y. E. Mayo va uning izdoshlari (ishchilar

mehnat samaradorligiga ta’sir etuvchi norasmiy guruhlar tashkil etishga intiladi) hamda 1930 y K. Levin (turli boshqaruv usullari guruh tomonidan turlicha qabul qilinadi) tadqiqotlari muhim ahamiyatga ega. Guruh xususiyatlarining unga mansub alohida individlarning shaxsiy sifatlaridan tubdan farq qilishini tuz molekulalari (NaCl) uni tashkil etuvchi natriy va xlor atomlari xossalari bilan umumiylikka ega emasligina qiyoslash mumkin. Guruh tabiati uchun 1+1= 3 formulasi mos keladi. Bu sinergiya samarsi formulasi bo‘lib, bunga ko‘ra, alohida-alohida shaxslar bajarish imkoniyatiga ega bo‘lmagan masalalar ularning hamkolrlikdagi o‘rinishlari asosida hal etilishi mumkin. Arifmetik jihatdan bu mantiqqa to‘g‘ri kelmasa-da, ijtimoiy nuqtai nazardan 2 individ guruhda harakat qilar ekan, ular o‘rtasidagi munsobatlar ham e’tibordan chetda qolmasligi aniq. Amalda o‘ziga minglab, hatto millionlab insonlarni birlashtirgan guruhlar uchraydi. Tashkiliy hulq fanining tadqiqot obyekti sifatida kichik guruhlar olingan bo‘lib, bu guruh a’zolari odatda o‘z safiga 2-15, ba’zi hollarda 30 tagacha xodimni birlashtiradi. Ma’ruzalar matnida keyingi o‘rinlarda guruh deganda kichik guruhlar nazarda tutiladi.

4.2. Rasmiy va norasmiy guruhlar hususiyatlari

Guruhlar turli belgilariga ko‘ra tasniflanadi. Tashkilot tomonidan rasman tan olingan va ma’lum maqsadlarga ega guruhlar rasmiy guruhlar deyiladi. Individlarning umumiy qiziqishi asosida vujudga keladigan guruhlar norasmiy guruhlar deyiladi. Rasmiy guruhlarning asosiy farqi ularning faoliyat ko‘rsatish davridir. Ba’zi guruhlarga

nisbatan qisqa umr berilgan, chunki ular qisqa muddatli vazifalarni yechishga mo‘ljallangan bo‘ladi (majlis, kengashlar). Uzoq muddatli vazifalarni yechishga qaratilgan guruhlar komandalar deyiladi.

Shunday qilib har bir tashkilotning rasmiy munosabatlari ortida ko‘plab norasmiy guruhlar o‘rtasida vujudga keladigan ijtimoiy aloqalar tizimi mavjud bo‘ladi.

Rasmiy va norasmiy guruhlar o‘rtasidagi o‘xshashlik va farqlanish. Norasmiy guruhlar shaxsiy ijtimoiy munosabatlar asosida tashkilot xodimlari o‘rtasida ixtiyoriy vujudga keladi. Norasmiy tashkilotlarda aosiy e’tibor guruh a’zolari va ularning o‘zaro aloqasiga qaratilsa, rasmiy tashkilotlarda rasmiy rol va individning majburiyati va huquqlariga urg‘u beriladi. Norasmiy guruh odamga shaxs sifatida lavozimga e’tibor beradi. Norasmiy hokimiyat shaxsiy xususiyatlarga asoslansa, rasmiy rasman o‘rnatiladi (4.1-jadvalga qarang).

4.1-jadval

Rasmiy va norasmiy guruhlar o‘rtasidagi farqlar

Taqqoslash uchun asos	Norasmiy guruh	Rasmiy guruh
Umumiy munosabat	Norasmiy	
Asosiy yondashuv	Xukumronlik siyosati	Rasmiy
Asosiy e’tibor	Insonga	Huquq va majburiyat
Peshqadamning huqumronlik manbai	Guruhning me’yorlaridan kelib chiqadi	Lavozimga
Xulq-atvorni boshqarish	Me’yorlar	Rahbariyat tomonidan vakolat beriladi
Boshqaruv manbalari	Sanksiyalar	Qoidalar

Har bir menejer rasmiy vakolatlar bilan birga norasmiy hukumronlikka ham ega bo‘ladi.

Tashkilotda yuzlab norasmiy guruhlar faoliyat ko‘rsatadi, ba’zida rasmiy va norasmiy guruhlar maqsadi va tarkibi o‘zaro mos kelishi mumkin, lekin ko‘pincha norasmiy guruhlar rasmiy doiralardan tashqari mavjud bo‘ladi.

Norasmiy guruhlarning shakllanishi. Tashkilotning rasmiy strukturasi ishchi muhit, texnologiya va strategiyaga mos kelishi talab etiladi. Aynan rasmiy struktura rasmiy guruh a’zolarining xarakatlarini belgilab beradi. Agar kompaniya tomonidan belgilangan qoidalar barcha xodimlar tomonidan so‘zsiz bajarilganda, tashkilot rivojlanishning eng yuqori natijalarini ko‘rsatgan bo‘lar edi. Afsuski, amaliyotda ideal ravishda shakllangan menejment tizimiga erishib bo‘lmaydi.

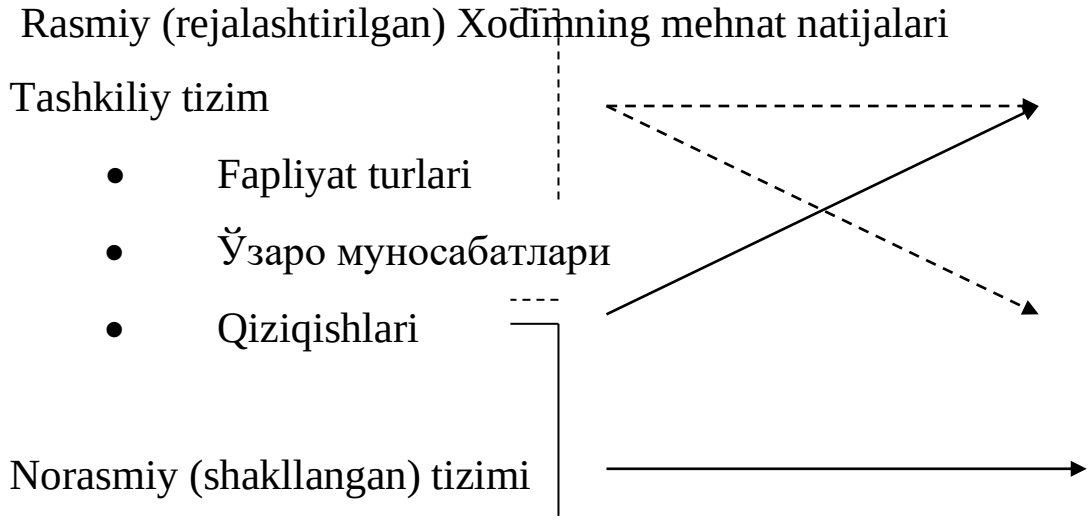
Rasmiy guruhlar asosida norasmiy guruhlar vujudga kelishi haqiqat bo‘lsada, menejment norasmiy guruhlarning vujudga kelishiga ta’sir eta olmaydi. Bu quyidagilarga asoslanadi.

1) Xodimlar o‘zlarini kutilgandan boshqacha tuta boshlaydi (rejaga nisbatan samarasiz yoki samarali), bunda ular o‘z tajribasi va bilimlariga asoslanadi.

2) Har bir xodim menejment ko‘rsatamalarisiz ham boshqa insonlar bilan munosabatda bo‘ladi.

3) Xodimlarning o‘zaro aloqalari, e’tiqodi va afzalliklari menejment kutganidan boshqacha bo‘lishi mumkin. Natijada menejer o‘z prognozlarida ko‘pincha xatolarga yo‘l qo‘yadi (Masalan, har bir

xodim qobiliyatli va intizomli, u har qanday topshiriqni chin ko‘ngildan tashabbuskorlik bilan bajaradi deb hisoblash).



4.1- Rasm. Rasmiy va norasmiy guruhlar va ularning samarasi

Norasmiy guruh a’zosining statusi(mavqei) va uning lideri(yo‘lboshchisi). Ishchi guruh a’zolarining shaxsiy xususiyatlari turli-tuman bo‘lib, yoshi, lavozimi, ish haqi, tug‘ilgan joyi, ish o‘rni bo‘lib, texnik tayyorgarlik darajasi, tajribasi, shaxsiy sifatlarii ham e’tiborga olish kerak bo‘ladi. Bu elementlarning har biri guruh a’zolari mezonlarini belgilovchi xodim statusiga ta’sir etadi.

Eng yuqori statusga ega shaxs guruhning norasmiy lideri hisoblanadi va norasmiy hokimiyatga ega bo‘ladi, muammolarning yechimini ishlab chiqadi, yangi a’zolarning guruhga moslashishiga yordam beradi. Odatda bu liderlarga imtiyozlar beriladi (masalan,

ta’til muddatini belgilash, navbatchilikdan ozod bo‘lishi). Yirik norasmiy guruhlarda o‘zaro bir-biriini to‘ldiruvchi bir nechta yo‘lboshchi bo‘lishi mumkin.

Odatda menejer norasmiy yo‘lboshchilarni tezda aniqlab olmaydi. Bunda u xodimlar o‘z muammolari bilan kimdan maslahat so‘rashi, kim menejment bilan muzoqaralar olib borishini tahlil qilib ko‘rishi kerak.

Ba’zi xodimlar rasmiy liderlikdan ko‘ra norasmiy liderlikni afzal biladi, boshqalarga yordam berish, o‘z faoliyatini boyitishdagi asosiy vosita deb hisoblaydilar, o‘z xizmati, tajribasi, bilimini xodimlar tomonidan tan olishini yetarli deb hisoblaydilar.

Guruhda bir nechta “ixtisoslashgan” liderlar bo‘lishi mumkin. Norasmiy liderlar rasmiy lider sifatida faoliyat ko‘rsatishi ko‘pincha muvofaqiyatsizlikka olib keladi. Chunki rasmiy lider - menejerning faoliyat sohasi va majburiyatlari norasmiy lidernikidan ancha keng va serqirra hisoblanadi (3.2-jadval).

Norasmiy guruhlar tashkilot menejmenti nazoratidan tashqarida bo‘ladi, shuning uchun ularning faoliyatini buyruq bilan cheklab bo‘lmaydi.

Menejment norasmiy guruhlarga quyidagicha ta’sir etadi:

1. O‘z kompaniyasidagi norasmiy guruhlarni tushunish va qabul qilish.

2. Bu guruhlardagi tartib, qqoida, me’yor va munosabatlarni aniqlash.

3. Qaror qabul qilishdan oldin norasmiy guruhlarning ta’sirini baholash.

4 Kompaniya va norasmiy guruh manfaatlari o‘rtasidagi kelishuvni o‘rnatish kerak.

5 Norasmiy guruh a’zolariga nisbatan keraksiz tahdidlarni qilmaslik.

4.2-jadval

Norasmiy guruhlarning faoliyati natijalari

Afzalliklari	**Muammolari**
-tashkilot umumiy samarador-ligini oshiradi; -menejmentning boshqaruv yuklamasini yengillashtiradi; -ishchi topshiriqlarning baja-rilishiga ijobiy ta’sir etadi; -kooperatsiya va hamkorlikka imkon beradi; -menejer qobiliyatlarining yetishmaydigan sohalarini to‘ldiradi; -ishchi guruhlarning bar-qarorligi va mehnatdan qoniqishga imkon beradi; - ishchilarning ortiqcha his-hayajonga berilishlarining oldini oladi; -menejerlarni aniq reja-lashtirishga undaydi.	-noo‘rin mish-mishlarning vujudga kelishiga imkon beradi; -salbiy munosabatlarning shakllanishiga olib keladi; -o‘zgarishlarini amalga oshirishni qiyinlashtiradi; -shaxs va guruh o‘rtasidagi nizolarni rivojlantiradi; -ba’zi xodimlarning behuda xarakatlari va o‘ziga ortiqcha baho berishiga olib keladi; -rag‘batlantirish va motivatsiyani susaytiradi; -menejmentning nazorat doirasidan tashqarida bo‘ladi; -konformizmning vujudga kelishi bilan bog‘liq holatlar yuzaga keladi; -rol bilan bog‘liq nizolarni rivojlantiradi.

Rasmiy guruhlar. Rasmiy guruhlarning tashkil topishiga ko‘plab asoslar mavjud - g‘oyalarni to‘plash, qaror qabul qilish, resurslarni baholash, teskari aloqa asosida jamoa a’zolari monitoringi.

Bunda komitetlar faoliyati diqqatga sazovor. Komitet-operativ qarorlarini qabul qilish uchun ma’lum rol va vakolatga ega a’zolardan

tashkil topgan guruh bo‘lib, har bir ishtirokchi ikki ovozga ega bo‘ladi. Komitet a’zosi bo‘lgan tashkilot boshlig‘i va xodim bir xil huquqqa ega bo‘ladi. Ba’zida hatto komitetda xodim boshliqqa nisbatan kattaroq ta’sirga ega bo‘lishi mumkin. Komitetlar muammolarni yechishdan ko‘ra nizolarni keltirib chiqarishga moyil bo‘ladi. Komitetlarning konferensiya, yig‘ilishlari amaliyotda ko‘pincha vaqtni bekor sarflash bilan ifodalanadi. Shu bilan birga komitetlarning bir qator hususiyatlarini ajratib ko‘rsatish maqsadga muvofiq.

A) Qatnashuvchilar soni. Qatnashuvchilarning eng samarali miqdori 5 ta. Undan ko‘p bo‘lsa, qolganlarning ishtiroki sezilmaydi. Kam bo‘lsa, hokimiyat uchun nizolarni kuchayishi kuzatiladi.

B) Tarkibi. Komitet a’zolarining tarkibi uning maqsadlaridan kelib chiqib, ishtirokchilarning malakasi, bilimi, yoshiga asosan aniqlanadi.

V) Kun tartibi. Rasmiy kun tartibidan tashqari yashirin kun tartibi ham mavjud bo‘ladi. Norasmiy kun tartibi muammoni rasmiy yechishdan ko‘ra inqirozning oldini olish bo‘yicha xarakatlarga qaratilgan bo‘ladi.

G) Rahbariyat o‘rni. Har bir rasmiy guruh loyiha rahbaridan tashqari ijtimoiy liderga ehtiyoj sezadi. A’zolar rahbarga norozi kayfiyatda bo‘lsa, sotsial lider vaziyatni yumshatadi, ma’lum yechimlarni taklif etadi. Ba’zi hollarda aksincha, guruh a’zolarini qo‘llab quvvatlaydi.

D) Qaror qabul qilish usullari

1) G‘oyalar xujumi usuli;

2) Nominal guruh usuli (guruhning har bir a’zosining hususiy fikri o‘rganiladi);

3) Ekspertlar bahosiga asoslangan usul (Delfi);

4) Qaror qabul qilishning dialektik usuli.

-Qaror qo‘llab-quvvatlash. A’zolarning munozaralarda ishtirok etish rag‘batalnatiriladi.

-Yechimlarning sifati. Ma’lumotlarni katta hajmi, jamoaning katta tajribasi, ko‘plab takliflarni o‘rganish imkoniyati.

-Individual rivojlanish. Ba’zi guruh a’zolari passiv bo‘lsa, boshqalari faol ishtirok etadi.

Ijtimoiy ta’sir etish xodisasi ta’sirida guruh a’zolari jamoa vakili sifatida o‘z hissasini qo‘shishgga harakat qiladi.

Guruhlarda ishlashdan kutilayotgan muammolar sifatida quyidagilarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

• Majlisbozlik. Majlislar guruh faoliyat ko‘rsatishining asosiy qismi hisoblanadi.

• Sekin ishlash va yuqori xarajatlar. Komitetlar ayrim muammolar uchun daqiqalarni tejab, soatlarni sarflashadi.

• Guruhli fikrlash. Konformizm va keraksiz kelishuvchanlikka moyillik. O‘zaro bog‘liq guruh a’zolari bir-biriga qarshi chiqishiga botina olmaydi.

• Qutblanish. Guruhli fikrlashning aksi bo‘lib, guruh karama-qarshi tomonlarga bo‘linib, o‘zaro teskari g‘oyalarni ilgari suradi. Tashkilot resruslarini o‘tgan davrdagi tajriba asosida sarflashga harakat qiladilar.

• Ishtirok etishdagi muallaqlik. Guruh a’zolaridan ayrimlarining xatarli oqibatlarga olib keluvchi yechimlarni qattiq turib yoqlashlariga asoslanadi. Selektiv qabul qilish, o‘ziga ortiqcha baho berish sabablarini ko‘rsatish mumkin.

• Javobgarlikning taqsimlanishi – guruhli qarorlarni qabul qilishning doimiy muammosi bo‘lib, umumiy javobgarlik mas’uliyatsizlikni keltirib chiqaradi.

Guruhli faoliyat bilan bog‘liq kamchiliklarni yechish bo‘yicha bir qator tavsiyalar mavjud. Jumladan:

-komitet a’zolariga yig‘ilish kun tartibi va axborotni oldindan tarqatish;

-yig‘ilish maqsadlarini aniq belgilash;

-guruhning shakllanish jarayonini nazoratga olish;

-kamchilik ovozga ega tomonlarning ham o‘z fikrini bildirishini kafolatlash;

-g‘oyalarni to‘plash va takliflarni baholashni ajrata olish;

-so‘zga chiquvchilardan aniq baholashni talab etish;

-takliflarga tanqidiy qarashni rag‘batlantirish;

- munozara jarayonini nazorat qilish, mavzudan chetlanishga yo‘l qo‘ymaslik;

- Komitet a’zolarining taklif etilayotgan yechimlarga munosabat bildirishiga undash;

-guruh samaradorligini baholab borish;

-yig‘ilishni ijobiy holatda tugatish, qabul qilingan qarorlarning javobgarlik darajasini aniq belgilash.

4.3. Guruhlarning rivojlanish dinamikasi

Nima uchun shaxslar guruhga birlashadi? Buning sabablarini muhokama qilish uchun guruhlar tashkil topishining klassik nazariyalarini bilish lozim, nima uchun odamlar bir-biri bilan birikishini tushunish mumkin bo‘ladi. Bu intilishning asosiy yaqinlikdir. Bu shaxslarning zamon ki geografik joylashuvidagi yaqinligidan kelib chiqadi. Auditoriyada yonma-yon o‘tirgan talabalar auditoriyaning boshqa talabalariga qaraganda tezroq birikadi. Zavodning biron-bir bo‘limida yoki ofisida ishlaydigan xodimlarning ish joyi turlicha bo‘lgan xodimlarga nisbatan tezroq til topishi kuzatiladi.

Guruhlarning tashkil topishida oddiy yaqinlikdan tashqari o‘zaro munosabat, faoliyat va hissiyot kabi tushunchalar ham muhim o‘rin tutadi. Bu uch element bir-biri bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘langan. Insonlarda qanchalik o‘zaro hamkorlik ko‘p bo‘lsa, tuyg‘ulari shunchalik kuchli bo‘ladi.

Odamlar orasida qanchalik o‘zaro munosabatlar ko‘p bo‘lsa, shunchalik o‘zaro ishlari va bo‘lishadigan tuyg‘ulari ko‘payadi. Insonlar bir-biriga nisbatan ko‘proq tuyg‘ularni his qilishsa, ularning o‘zaro munosabatlari kengayadi. Guruhda odamlar yaqinlik tufayli emas, balki guruh maqsadiga erishish uchun ham munosabatda bo‘lishadi, hamkorlik qilishadi va muammolarni yechishadi. Guruh shakllanishini tushuntiradigan ko‘pdan-ko‘p nazariyalar bor. Shulardan biri tenglikdir. Umumiy bo‘lgan maqsad va vazifalar odamlarni bir-biriga jalb qiladi. Buni quyidagicha tushuntirish mumkin.

Biror munosabatlar o‘rnatilganda, uning ishtirokchilari o‘zaro intilish va umumiy boyliklar o‘rtasida tenglikni saqlab qolishga harakat qilishadi. Agar tenglik buzilsa, qayta tiklashga harakat qilinadi. Agar tenglik qayta tiklanmasa o‘zaro aloqa tugatiladi. Tenglik nazariyasida asosiy o‘rinni yaqinlik bilan o‘zaro munosabatlar egallaydi.

Guruh shakllanishida yuqorida aytib o‘tilgan jarayonlardan tashqari guruh rivojlanishiga ta’sir qiladigan umum qabul qilingan bosqichlar ham bor. Bular:

Shakllanish. Bu boshlang‘ich nuqta bo‘lib, guruh a’zolari maqsad, vazifa va liderlikni hech bir guruh a’zosiga ishonishmaydi.

Yuksalish. Nomidan shuni bilish mumkinki, bu bosqichda guruh a’zolari o‘rtasidagi hamkorlikning kuchayishi natijasida ma’lum natijalarga erishiladi. Vaqt o‘tishi bilan guruh a’zolari o‘rtasida nizolar yuzaga kela boshlaydi.

Me’yorlarning vujudga kelishi. Nihoyat guruh a’zolari hamkorlikda ishlay boshlaydilar. “Biz” deya harakat qila boshlaydi.

Harakat. Bu bosqichda guruh vazifani samarali bajarishga bor kuch va g‘ayratini bagishlaydi.

Inkiroz. Guruh mavjudligining tugashdir. Ammo aniq maqsad va vazifalarni bajarishi uchun tuzilgan guruh o‘z vazifasini bajarib bo‘lgandan keyin tarkatib yuboriladi yoki tarkibi o‘zgartiriladi. Va oxir oqibat guruh yuqoridagi bosqichlarni yana bosib o‘tadi.

Guruh tashkil etish yoki unga qo‘shilish, guruh shakllanishi va rivojlanishi ba’zi bir motivlarga bog‘liq, Masalan, tashkilotda ishchilar iktisodiy, ijtimoiy sabablar va xavfdan saqlanish maqsadida

guruh tuzadilar. Loyiha ustida ishlash natijasida guruh rag‘batlantirilishi iqtisodiy sababdir.

Guruhga xatardan qo‘shilishning sababini quyidagi maqol orqali tushuntirish mumkin. Kuch - birlikda. Guruh kishilarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirgani sababli individlar guruhga qo‘shilashadi yeki uni tashkil etishadi.

Guruh tiplarining juda ko‘p turlari mavjud. Guruh tashkil etish haqida yuqorida gap ketdi, ikki kishi o‘rtasida intilish - oddiy guruh diada deyiladi. Real hayotda odatda guruhlar diadagi karaganda sezilarli darajada murakkab bo‘ladi. Kichik va katta, birlamchi va ikqilamchi, ichki va tashqi, rasmiy va norasmiy guruh tiplari ham mavjud. Har qaysi guruh tipi o‘zining xususiyatiga ega va o‘zining a’zolariga turlicha ta’sir ko‘rsatadi.

Birlamchi guruh va kichik guruh atamalari ko‘p hollarda almashtirilib ko‘llaniladi, ammo ular o‘rtasida tafovut mavjud. Kichik guruh kam sonligi bilan ajralib turadi. Birlamchi guruh uchun kam sonlilik yetarli emas, uning a’zolarini o‘rtoqlik, sodiqlik tuyg‘ulari bog‘lab turadi, mulkka nisbatan umumiy munosabatlar e’tirof etiladi. Bundan barcha birlamchi guruhlar kichik guruh bo‘la oladi, kichik guruhlarning hammasi ham birlamchi guruh bo‘la olmaydi.

Birlamchi guruhga namuna sifatida oila va tengdoshlar guruhini olishimiz mumkin. Birlamchi guruhlar ustida olib borilgan tajribalar shuni ko‘rsatdiki, vaziyat va tashqi muhitning qanday bo‘lishidan qat’iy nazar shaxsga birlamchi guruhning ta’siri katta bo‘lar ekan.

General Mils, Federal Express kabi kompaniyalar o‘z-o‘zini boshqarish komandalarini tuzishda birlamchi guruhlardan foydalanadi.

Bunday komanda a’zolari 3 kishidan 30 kishigacha, ular “oq yoqalilar”, “ko‘k yoqalilar” yoki ikkalasidan ham tashkil topadi. Bunday komanda o‘z ish rejasini ishlab chiqadi, maqsadlarni belgilaydi, komandaga shaxslar va menedjerlarni qabul qiladi yeki ularni bo‘shatadi, hattoki strategiyani ham ishlab chiqadi.

Tashkilotda birlamchi guruhlar bilan birga koalitsiya ham mavjud. Koalitsiyaga quyidagicha ta’riflar berilgan:

1. O‘zaro munosabatdagi individlar guruhi.

2. Tashkilotdagi rasmiy munosabatlardan mustaqil harakat qilishi.

3. Ichki rasmiy strukturaning mavjudligi.

4. Guruh mulkiga nisbatan g‘amxo‘rligi.

5. Aniq maqsadga erishish uchun guruh a’zolarining harakatchanligi.

6. Tashqi shakli.

7. A’zolarning kelishib ish ko‘rishi.

Yuqoridagi xususiyatlar boshqa guruhlarga ham xos. Ammo tashkilot ichida keng ta’sirchanligi va samaradorligi bilan koalitsiya ajralib turadi.

Yuqorida keltirilgan guruhlardan ichki va tashqi guruhlar ham mavjud. Ichki guruh a’zolari mulkka egalik qilishadi yoki taqsimlashadi. Tashqi guruh a’zolari ichki guruh a’zolari bilan munosabatda bo‘lmagan odamlardan tashkil topadi.

Xozirgi tashkilotlarda rasmiy guruh shakllangan bo‘lib, moliya, marketing, ishlab chiqarish, jamoatchilik ishlari bilan shug‘ullanadigan va boshqa ishlarni amalga oshiradigan komitetlarni misol qilib keltirishimiz mumkin.

Norasmiy guruh siyosiy sabablar, o‘rtoqlik oqibatida yoki umumiy qiziqish natijasida tashkil topadi. Do‘stlar guruhi ish vaqtida shakllanib, tashkilotdan chetga chiqqanda kengayishi mumkin. Sportga qiziqish ham insonlarni norasmiy guruhga birlashtirishi mumkin.

Rasmiy va norasmiy guruhlarni tadqiqot qilishning yangi yo‘nalishlaridan bir – sifatni boshqarish dasturiga asosiy e’tibor qaratilgan guruhlarni shakllantirish usullari hisoblanadi.

Ikkinchi model menejerlar xarakatlarining vaziyatli modellarini ishlab chiqishga asoslangan. Ularning ba’zilarida guruh a’zolarining qaror qabul qilishdagi erkinlik darajasini baholashga harakat qilinsa, boshqalaridan natijalarga e’ibor qartiladi hamda guruhli qaror qabul qilining mos usullarni (knominal yoki ekspert) tanlanadi.

Guruhni qaror qabul qilishni quvvatlovchi tizimlar kompyuyer texnonlogiyalarini qo‘llashga asoslanadi, bu esa muloqot to‘sqinlarini yenchish, qaror qabul qilish jarayonini shakllantirish va guruh munozaralarini boshqarishga imkon beradi.

Bu tizimlar muvoffiqiyatining aosiy sharoit muloqat, kompyuyer texnologiyalari va qaror qabul qilish jarayonining interatsiyasi xisoblanadi.

O‘zini boshqaruvi guruhlar kabi sifat to‘garaklarining ahamiyati ularning tadqiqot va faoliyat tahlili doirasida yuzaga keladi. Sifat to‘garaklari tadqiqotlarining isboti, standartlarning o‘zgarishining yetishmasligi tufayli mavxumdir. Shu o‘rinda aytish joizki Yaponiyada o‘zining ajoyib natijalarini ko‘rsatgan sifat to‘garaklarining AQSHda ko‘llanilishi jiddiy muammolarni yuzaga

keltirgan. Ba’zi tadqiqotchilar fikriga ko‘ra bu aynan sifat to‘garaklariga noto‘g‘ri yondashishning natijasidir.

Hozirgi paytda sifat to‘garaklari bo‘yicha yangi tadqiqotlar olib borilmoqda. Misol uchun, sifat to‘garaklariga aloqador uyushtirilgan intervensiyalarning amalga oshirishida yangi fikrlar qo‘llaniladi. Yuqoridagi fikrlardan ko‘rinib turibdiki, sifat to‘garaklarining faoliyati Yaponiyaga katta yutuq keltirdi va AQSHda aksincha barham topdi.

Hozirgi zamonda tadqiqotchilik va amaliyotiga bog‘liq adabiyotlarda o‘zini boshqaruvchi guruhlarga ijobiy munosabat bildirilgan. Shu o‘rinda sifat to‘garaklarining o‘zini boshqaruvchi guruhlarining ko‘lga kiritgan muvafaqiyatlardagi hissasi salmoqli ekanligini tadqiqotlar ko‘rsatmoqda. Misol uchun: 70 ta tadqiqotning chuqur tahlil qilinishidan shunday natijaga erishildiki, o‘zini boshqaruvchi komandalar ishlab chiqarish rivojiga qoniqarli ta’sir ko‘rsatar ekan. Lekin bu hol ishga bo‘lgan umumiy munosabatlarda aks etmaydi. Shubhasiz ishlab chiqarish va boshqa munosabatlarga ta’sir etuvchi omillar alohida ehamiyatga ega bo‘lib, bu sohada hal etilishi lozim bo‘lgan muammolar haligacha mavjud. Misol uchun: 500 ta tashkilot tarkibidagi 4,5 mingta guruhlardan o‘tkazilgan so‘rovlar shuni ko‘rsatadiki, guruhlar faoliyatiga salbiy ta’sir o‘tkazuvchi shaxsiy va tashkiliy omillar yashiringan. Bu yerda shaxsiy muammolarga quyidagilar kiradi:

1. Komanda a’zolari, eski tajribalardan ajratishni hohlashmaydilar yoki ular o‘zlarining an’anaviy holatini unutishni istashmaydilar.

2. Komandaning hamma a’zolari ham kerakli bilim va saviyaga ega emaslar. Guruhning faqatgina ba’zi a’zolari o‘z bo‘yniga katta javobgarlikni olganliklari tufayli komandalar faoliyati susaygan.

3. Komanda a’zolari bo‘lgan ishchilarning shaxsiy gumonlari ularni har xil nizoli hollarga va qiyinchiliklarga rupara qiladi. Guruh uchun yaxshi bo‘lgan omil, yakka shaxs uchun har doim ham yaxshi bo‘lishi mumkin emas.

4.4. Guruhlarni tartibga solish bo‘yicha rahbar harakatlari

Ijtimoiy psixologiyada ishlab chiqarish bilan bog‘liq markaziy muammoni aniqlash tashkilotdagi ko‘plab masalalarni hal etishga imkon beradi. Qaysi turdagi - yakka tartibdagi yoki jamoaviy mehnat faoliyat umumiy natijani olish uchun qulay bo‘ladi?

Ushbu muammo ayniqsa XX-asrning 20-yillarda keskinlashgan edi. Ushbu vaqtda, mehnatni me’yorlashtirish g‘oyalari paydo bo‘la boshlagan.

V.M.Bexterev ilmiy ishlarida va izlanishlarida yakka mehnatga nisbatan jamoa mehnat usulunligini bo‘lishi o‘rganish ko‘rib chiqilgan edi, jamoa, ya’ni guruh har bir ishchi uchun juda katta ahamiyatga ega, ya’ni vaqt o‘tishi bilan guruh ishchiga “o‘ziniki” bo‘lib qoladi. Agar jamoa insonni qo‘llab-quvvatlasa, uning kelajagi uchun qayg‘ursa va undan yuqori natijalarni qutsa, bu insonning mehnati yengil bo‘ladi.

O‘ziniki va begona samarasini Yo.Lorens isbotlab bergan. Ushbu nemis olimi o‘zining izlanishlarni 30-yillarda rezina poyabzal ishlab chiqarish fabrikasida o‘tkazgan edi. Fabrikada mehnat unumdorligi

jamoadagi o‘rtacha mehnat unumdorligidan 35-40% past bo‘lgan ishchilarning faoliyati o‘rganilgan. Aniqlanishicha, bu ishchilar yakka tartibdagi ish uslubiga o‘rgangan va jamoaviy mehnat ko‘nikmalriga ega emas edi. Yakka tartibdagi mehnatni jamoaviy mehnatga aylantirish uchun Yo.Lorens bir qator ijtimoiy tadbirlarni ishlab chiqdi. Natijada jamoada ishlab chiqarish unumdorligini 10%ga oshdi. Buning asosiy sababi guruh har bir individga ijtimoiy-psixologik ta’sir o‘tkazdi.

Ushbu ishlab chiqarish samaradorligining oshishi jamoaviy mehnat usulini qo‘llashga asoslangan. Ushbu usul ishlab chiqarishda ijtimoiy psixologiyadan foydalanishga asoslangan edi.

Ikkinchi yangilik bu guruhning hulq atvorini o‘rganib chiqishning tajribalari hisoblanadi. Bu tajribalar amerikalik olim, Garvard universtitetining professori E.Meyo boshligida 1927-1932-yillarda “Vestern elektrik” kompaniyasida o‘tkazilgan edi.

Bu tajribalar natijasida ishlab chiqarish samaradorligi guruh belgilangan me’yoriga bog‘liq, bu me’yorlarda har bir ishchining o‘zaro insonlik statusi belgilanadi.

Tajriba natijalari shuni ko‘rsatdiki, ishlab chiqarish me’yorlari nafaqat yaxshi yoki yomon mehnat sharoitiga bog‘liq, bunda guruh bildirgan fikr ham muhim ta’sir etuvchi omildir, bu fikrni guruh yo‘lboshchi orqali bildiradi.

Bu omillar shuni ko‘rsatdiki, kasbiy guruhning ichida ham munosabatlarning norasmiy ko‘rinishdagi tuzilmasi mavjud. Ushbu tuzilma guruhning har bir a’zosining xulq-atvorini bildiradi hamda belgilaydi.

Rahbar o‘z faoliyatida kasbiy guruh kattaligiga ta’sir qiluvchi boshqa quyidagi omillarni ham e’tibordan chetda qoldirmasligi kerak:

- bilim va tajribaning yuqolishini oldini olish. Bo‘linma kanchalik katta bo‘lsa, malakasi yuqori va tajribali xodimning ketishi uning faoliyatiga shunchalik past salbiy ta’sir ko‘rsatadi;

- mijozlarga malakali xizmat ko‘rsatish. Xodimlar soni ko‘p bo‘lgan bo‘linmada tegishli mutaxassis bo‘lmaganligi mijoz muammosini hal qilinishiga ta’sir o‘tkazmaydi. Kichik guruhda mijozga rasmiy - byurokratik munosabat paydo bo‘lishi mumkin;

- Ish haqini mehnatga muvofiqligi. Ko‘p sonli bo‘linmalarda vazifalarni murakkabligi bo‘yicha ajratish imkoni vujudga keladi va ish haqi hajmi vazifa murakabligi va mas’uliyatiga bog‘lanishi mumkin. Kichik guruhlarda ish bilan birgalikda malakasiz operatsiyalar bilan ham shug‘ullanishiga to‘g‘ri keladi, bu esa faoliyat samaradorligi keskin kamaytiradi va ish haqining hakkoniyligiga zarar yetkazadi.

Javogarlik darajasi. Yirik bo‘linmalarda odatda javobgarlik alohida vazifalar bo‘yicha taqsimlanadi. Buning natijasida bo‘linmaning umumiy ish faoliyati uchun aniq javobgar shaxsni topish qiyin bo‘ladi. Kichik guruhda aksidir. Javobgarlik bilan birgalikda yo‘nalishlar bo‘yicha mas’uliyat kuchli bo‘ladi va har bir ijrochining mas’uliyatni sezishi yuqori bo‘ladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Sinergiya qonunining mohiyati nimada?
2. Guruh deganda qanday kishilar birlashuvi tushuniladi?

3. Gururhlarning yuzaga kelish sabablari nimadan iborat?

4. Rasmiy va norasmiy guruhlarning asosiy hususiyatlari va farqli tomonlari nimadan iborat?

5. Guruhlarning rivojlanish bosqichlarini tavsiflang.

6. Guruhlar faoliyatini tartibga solishda rahbar qanday o‘ringa ega?

V BOB. TASHKILOTLARNI TAHLIL QILISH VA TUZISH

5.1. Tashkilotlarni tuzish tartibi va hamkorlik balansi tushunchasi

Tashkilotlarni tuzish menejmentning muhim funksiyalaridan biri bo‘lib xisoblanadi. Tashkiliy hulq fanidan tashkilotlar boshqaruv nazariyasining tarkibiy qismi bo‘lib u yoki bu faoliyat turini tashkil qilish va rahbarlik faoliyatini amalga oshirishni nazarda tutadi. Bugungi kunda mamlakatimizda 300 mingga yaqin xo‘jalik subyektlari faoliyat kursatmoqda. Ularning har biri odamlarni o‘zida birlashtiradi. Har biri ma’lum ma’noda tashkilot bo‘lib hisoblanadi. Umumiy holda tashkilot deganda umumiy maqsad asosida ikki va undan ortiq kishilarning ixtiyoriy ravishda birlashishi tushuniladi. Tashkilotni ikki xil ma’noda tushunish mumkin:

1.Tashkilot jarayon sifatida, bir butunlikning qismlari o‘rtasida o‘zaro aloqalarni hosil qilishga va takomillashtirishga qaratilgan xatti-harakatlar yig‘indisi.

2.Tashkilot hodisa, holat sifatida, dasturlar va maqsadlarni amalga oshirish uchun unsurlar yig‘indisi. Bu unsurlar muayyan qoidalar va o‘rnatilgan tartiblar asosida amal qiladi.

Odamlarning tashkilotdagi harakati rasmiy va norasmiy tartib qoidalardan kelib chiqadi va o‘z navbatida qoidalar, qadriyatlar tushunchasiga asoslanib, tashkilotning jamiyatdagi va bozordagi o‘rnini bildiradi. Demak tashkilot a’zolarining harakatlarini belgilash birinchi o‘rinda tartib-qoidalarni o‘rnatish va tashkilotning muqobil tarkibini yaratishdan iborat bo‘ladi. Shu sababli tashkilotni yaratishda odatda quyidagi ketma-ketliklar amalga oshiriladi.

1. Tashkilotning tub ma’nosini ya’ni tashkilotning maqsad va missiyalarini belgilash.

2. Tashkilotning tashqi muhit bilan aloqalar shaklini belgilash, ya’ni tashkilot iste’molchilar orasida yaxshi fikr, ovoza, imidj paydo qilish uchun kurash olib borish.

3. Tashkilotning texnologiyasini aniqlash va mehnatning gorizontal taqsimlanishini ta’minlash.

4. Tashkilotdagi bajarilgan vazifalar majmuasini belgilash.

5. Ushbu vazifalarni bajaruvchi shaxslar tarkibini belgilash.

6. Mehnatning vertikal taqsimlanishini ta’minlan. Vertikal taqsimlanish deganda bizlar o‘zaro bo‘ysinish yoki rahbarlik qilish aloqalarini tushunamiz.

Rahbarlik qilish aloqalari ikki yo‘nalishdagi harakatlarni amalga oshirishni talab etadi.

1. Ta’sir o‘tkazish, ya’ni boshqalar harakatiga o‘zgartirishlar kiritish.

2.Hokimiyat, ya’ni ta’sir o‘tkazish qobiliyatlarini yaratish.

Tashkilotdagi hokimiyat asosan ma’lum resurslarga egalik qilishdan kelib chiqadi ya’ni axborotga erishish,odamlar bilan muloqat qilishga erishish va resurslarga egalik qilish.

Tashkilotlarning rivojlanishi va murakkab tuzilishga ega bo‘lib borishi ma’muriyatchilikning kuchayishiga olib keladi. Byurokratik piramida tizimsi shaxsiy qobiliyatlarning pasayishiga olib keladi. “Shaxsiy qobiliyatlarsiz” yoki “psixologik umidlarsiz” tashkilot atrof-muhitni ishonchsizlik, guruh ichki ziddiyatlari, qo‘pollik uchun zamin yaratadi va bular o‘z navbatida muammolar yechimini topishda

tashkilot muvaffakiyatining pasayishiga olib keladi. Bunday tizim odam potensialini qo‘llamaydi. Unda tashkilot a’zolarining maqsadlari emas, balki tashkilotning maqsadlari ustuvor hisoblanadi va shaxs tashkilot maqsadlariga moslashishga majbur bo‘ladi.

Ishni tashkil qilish ilmiy boshqaruvning to‘rt konsepsiyasiga asoslanadi:

- vazifalarning ixtisoslashuvi;
- buyruqlar zanjiri;
- ko‘rsatmalar majmuasi;
- nazorat oralig‘iga.

Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv tashkiliy va ma’muriy ta’sirlarni pasaytirishga urinadi. Buyruqlar zanjirining oxiridan esa kishilar boshqaruvchi va tizimning o‘zi tomonidan nazorat ostida bo‘lishi kerak. Ish haqidagi yechim odatda boshqaruvchi qo‘lida bo‘ladi. Ishchilar faqatgina bu hukmni bajaradilar.

Topshiriqning ixtisoslashtirish zarur hisoblanadi. Odatda topshiriqlar doimo qaytarilib turadi va xodimlarining malaka va ko‘nikmasi ortib boradi. Boshqa tomondan insoniy va demokratik qadriyatlar - tashkilotning asosiy qadriyatlari, kishilar o‘rtasidagi haqqoniy va davomli o‘zaro munosabatlar rivojlanishiga ishonch bildiradi. Bunday shaxsiy qobiliyatlar inson ma’suliyatini kengaytiradi hamda guruhning moslashuvchanligini ta’minlaydi. Bu o‘z navbatida tashkilot samaradorligini oshiradi.

5.2. Rahbarning boshqarish konsepsiyasini modellashtirish

Rahbarning boshqarish konsepsiyasi deganda ta’sir qilish va hokimiyat yordamida tashkiliy maqsadlarga erishish strategiya va taktikalarini tushunamiz. Barcha faoliyat kabi boshqarish konsepsiyasi ham bir necha bosqichlarga bo‘linadi.

1.Muammoni anglash.

2.Strategik g‘oyani shakllantirish.

3.Xarakatlarning perespektiv natijalarni belgilab olish.

4.Mavjud resurslarni baholash.

5.Chegaraviy shartlarni baholash.

6.Strategiyaning to‘g‘riligiga ishonch hosil qilish.

7.Maqsadga yo‘nalganlik va mahsuldorlik.

8.Faoliyatni ko‘ra bilish, hamkorlar bilan aloqa o‘rnatish.

Boshqarish konsepsiyasini amalga oshirishda, shaxslarga ta’sir o‘tkazish quyidagi modellarga asoslanadi.

1.Ko‘l ostidagi ishchilarga ta’sir o‘tkazish harakatlari, rahbarning maqsadlari va uslublariga asoslanadi.

2.Ushbu ta’sir natijasida ishchi tomonidan ma’lum harakatlar bajarilishi kutiladi.

3.Ishchilarning javob xarakatlari, rahbarning manfaati va tashkilotning manfaati nuqtai nazaridan baholanadi.

4.Ishchining harakatlari, tashkilotning samaradorligiga o‘tkazadigan ta’siri aniqlanadi.

5.Agar harakatlarning natijasi rahbar nuqtai - nazaridan yetarli bo‘lmasa, ishchilarga, ehtiyojlarga asoslangan qiziqtirish yo‘llari ko‘llaniladi.

5.3. Rahbarning boshqarish uslublari

Rahbarning boshqarish usul va uslublari ta’sir o‘tkazish va hokimiyat turlariga bog‘liq bo‘ladi.Ta’sir o‘tkazish yullari ikki xil ko‘rsatkich bo‘yicha tasnif qilinadi.

1.Odamning ongiga ta’sir qilish bo‘yicha:ishontirish va ongiga singdirish.

Ishontirish - bu odamlarga ongli ravishda ma’lum fikrni uzatish.

Ongiga singdirish - bu ma’lum fikrni hech qanday isbotsiz boshqalarga uzatish.

Boshqarish jarayoni bir tomondan, menejerning motivlari, ko‘rsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi. Vaziyatni aniqlovchi omillar masalaning qo‘yilishidan, xodimlar muammolarini xal qilish uchun nazarda tutilgan potensialdan va tashqi muhitning hukmron sharoitlaridan kelib chiqadi.

Boshqaruv uslubi deganda menejer xulqining tipik manera va usullari tushuniladi.

Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko‘ra boshqaruvning ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik (soprichastno‘y) va avtonom (muxtor) uslublariga bo‘linadi.

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo‘lganda irodaning yakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo‘lishi bilan ajralib turadi. Menejer xal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim. Bunda turli variantlar (holatlar) ko‘zga ko‘rinadi:

• mutloq (diktatorlik) uslub. Menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz xal qiladi va qat’iy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar:

• avtokratik uslub. Bunda menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;

• byurokratik uslub. Menejer obro‘si bu yerda rasmiy tabakaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta qoidalarning batafsil tizimiga bo‘ysinadilar:

• patriarxal (matriarxal) uslub. Menejer “oila boshlig‘i” obro‘si yordamida kayg‘urib va butun javobgarlikni o‘z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi, xodimlar cheklanmagan ishonchlari asosida bo‘ysunadilar.

• xushmoyillik uslubi. Menejer o‘z obrusini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatlari asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori shaxsiy avtoritetga erishadi, xodimlap uning qarorlari ortidan kuzatadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi. Bunda quyidagi variantlarni farqlash muhim:

• kommunikatsiya uslubi. Menejer o‘z qarorini qabul qilinganini gapirishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma’lum qilgandan keyingina qaror chiqardi, xodimlar savollar berishi, o‘z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak;

• maslaxat uslubi. Menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan so‘nggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal yechimlari to‘g‘risida

kiritilgan takliflarni inobatga oladi. Xodimlar, muxokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;

• qushma qarorli boshqarish uslubi. Bunda menejer muammoni o‘rtaga qo‘yadi va uni xal qilish uchun cheklangan shart sharoitlarni o‘rnatadi, xodimlar kelishilgan chegaralarda o‘tkaziladigan tadbirlar, to‘g‘risida mustaqil qaror chiqaradilar, menejer ruxsat beradi, lekin veto (ta’kiklash) xuquqini saqlab qoladi;

• avtonom (muxtor) uslubi. Menejer hal qilish jarayonida o‘z zimmasiga moderator rolini (ya’ni o‘zini chetga oluvchi rolini) oladi va yechimlarni jamlashga qiynaladi, xodimlar mustaqil, chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko‘pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

Rahbarlik uslubi belgisi va bo‘yisinuvchilarga nisbatan munosabatga qarab barcha rahbarlarni quyidagi uch turga bo‘lish mumkin(5.1-jadval).

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har hil bo‘ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli hil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo‘ysinuvchilarning o‘ziga hos shaxsiy xislatlarni hisobga olib muomala qilishi kerak.

5.1-jadval

Rahbarlik uslubga qarab rahbarlarning turlarga bo‘linishi

Avtokratik rahbarlar	*Bunday turdagi rahbar: • buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag‘batlantirishda jamoa fikirini hisobga olmaydi; • o‘zini jamoadan uzoq tutadi; jamoa a’zolarini bevosita muloqatda bo‘lishini chegaralab qo‘yadi; • o‘zining noo‘rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi; • o‘ziga bo‘ysinuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko‘radi; • muttasil buyruq berishga, hammani o‘z istaklariga so‘zsiz bo‘isindirishga intiladi; • ko‘p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo‘isinuvchilari bilan muomilada bo‘lganda uning rahbarlik g‘ururi balandligi, uzini katta tutish sezilib turadi; • o‘ziga bo‘isynuvchilari oldida qovog‘i solingan kayfiyatda bo‘ladi. Xullas, avtokratik rahbar o‘ziga bino qo‘igan, dimog‘dor, o‘z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o‘tkazishga intiladigan kishilardan etishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa o‘sha erda dag‘allik, takabburlik, tazyiq o‘tkazish, majbur qilish kabi o‘ta salbiy holatlar avj oladi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan, yomon deb bo‘lmaydi. Ba’zi bir hollarda bo‘ysinuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubini tanlab olish ham ish berib holishi mumkin.
	*Bunday turdagi rahbar:

Liberal rahbar	• idorasiz, tashabbussiz bo‘ladi; • o‘z zimmasiga mas’uliyat olishni yoqtirmaydi; • ishni o‘z holiga tashlab qo‘yadi; • idoraga nisbatan qat’iy bo‘lishdan hayiqadi; • o‘zini haddan tashqari ehtiyot qiladi; • biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi; • talabchan emas, sust nazorat qiladi; • suiste’mollarga bevosita yo‘l qo‘yilsa ham o‘zini bilmaslikka soladi; Bunday rahbar tashqaridan ko‘rsatiladigan ta’sirga moyilligi bilan ko‘zga tashlanib turadi.
Demokratik rahbar	*Bunday turdagi rahbar: • boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; • ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi; ularning bildirgan fikriga quloq soladi; ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi; • barcha bilan barobar va samimiy munosobatda bo‘ladi, ustunligini bildirmaydi; • buyruq berish yo‘li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; • • buyruq rahbarlik uslubi bo‘isinuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o‘rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashkilot deganda nima tushuniladi?
2. Tashkilot ijtimoiy tizim sifatida qanday belgilarga ega?
3. Rahbarning boshqaruv konsepsiyasi ning ta’rifini keltiring.
4. Rahbarning boshqaruv sikli qanday elementlarga ega?
5. Rahbarning boshqaruv usullari tavsifini keltiring.

VI BOB. TASHKILOTDA YO‘LBOSHCHILIK. RAHBARNING BOSHQARUV SIKLI

6.1. Yo‘lboshchilik va uni tariflash usullari

Xodimlarning hatti-harakatlariga ta’sir etishda ma’muriy xodimning liderlik hususiyatlariga ega bo‘lishi muhim ahamiyatga ega. Ma’muriy menejmentda liderlik haqida so‘z yuritishda oldin liderlik atamasining mohiyatini aniqlash zarur. Lider atamasi ko‘pincha siyosiy liderlar, milliy yetakchilar, diniy rahnamolar, ya’ni murakkab vaziyatlarda tarixni o‘zgartira olgan, o‘z orqasidan ommani ergashtirgan holda ularni g‘oyalarga ishontira olgan shaxslarga nisbatan qo‘llaniladi . Liderlik qadimdan insoniyatni etiborini tortib kelgan tushuncha hisoblanadi. XX asrning boshlarigacha siyosiy liderlar bo‘yicha tadqiqot olib borilgan. N. Makiavellining XVI asrda yozilgan mashhur “Hukmdor” asari ham liderlik va hukumronlikka bag‘ishlangan. Hozirgi paytda ham menejmentning nazariyotchilari Makiavellining g‘oyalarini tijorat tashkilotlaridagi hokimiyatning namoyon bulishi va liderlik jarayonlarini tushuntirishda qo‘llaydi.

Liderlikni tadqiqot qilish bir necha bosqichlarni o‘tgan. Birinchi bosqich olimlari samarali lider ega bo‘lishi lozim bo‘lgan hususiyatlarni aniqlashga urinishlari bilan tavsiflanadi. Biroq bu nazariya amaliyotda yetarli natijalar bermadi. Tadqiqotlar ko‘rsatishicha, bir xil muvaffaqiyatga erishgan liderlar turli hususiyatlari bilan ajralib turgan. Bundan tashqari liderlik hususiyatlarining ro‘yxati juda uzun bo‘lib, amalda hech bir inson bu hususiyatlarga to‘liq ega bo‘lishi mumkin emas.

Tashkilotda liderlar katta hokimiyatga ega bo‘ladilar. Hokimiyatga kuch, yolg‘on ishlatib yoki tasodifan erishish mumkin bo‘lsa-da, hokimiyat har doim ham liderlikka olib kelmaydi. Lekin, aksincha, liderlik hokimiyatga erishish vositasidir. Yevropa an’analariga ko‘ra hokimiyat tabiatini tadqiqot qilish N.Makiavelli va uning mashhur “Hukmdor” asari bilan bog‘liq. Makiavelli hokimiyat, ayniqsa, bir holatdan ikkinchisiga o‘tishda muhim ahamiyatga ega, chunki bunda inson tafakkuri ham qayta shakllanadi deb hisoblagan. Bu jarayonlar qarshilikni yuzaga keltiradi, bu qarshilikni yengish uchun esa hokimiyat zarur.

Liderlik - kuch ishlashtishga asoslanmagan hokimiyat hisoblanadi. Liderlar qayerdan vujudga kelishini hech kim bilmaydi, lekin tashkilotda liderlar yuzaga kelishi bilan ishlar yurishib ketadi .

Hozirgi paytda liderlik biznesning asosiy tashkil etuvchilaridan biri ekanligiga shubha yo‘q .

Liderlik – biznesdagi muvaffaqiyat kaliti bo‘lib, barcha innovatsion o‘zgarishlarni amalga oshirishda yuqori rahbariyatdan liderlik sifatlari talab etiladi. Liderlik tashkilot faoliyatini yurituvchi kuch, global qo‘lamdagi raqobatbardoshlikni ta’minlovchi vosita bo‘lishiga qaramay , menejmentda liderlik salohiyatidan to‘liq foydalanilmay kelinmoqda. Faqat ayrim kompaniyalar, hususan ba’zi yaponiyalik kompaniyalar bu ko‘rsatkichga yaqinlashgan.

Shunday qilib liderlik falsafa, menejment tizimi va joylardagi ish jarayonida uchraydigan tushuncha hisoblanadi. Umumiy holda liderlik barcha tizimlar bilan ishladi va barcha jarayonlarda insonlar bilan munosabatlarni amalga oshirishda qo‘llaniladi.

Liderlik bu alohida shaxs, shu bilan birga guruhga ta’sir ko‘rsata olish qobiliyati bo‘lib, barchaning harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga yo‘naltiradi, ingilizcha lider “rahbar; “Qo‘mondan»; “yo‘lboshchi; “yetakchi» deb tarjima qilinadi. Ma’lum muammoni yechishda guruh liderni ilgari suradi. Lidersiz hech bir guruh faoliyat ko‘rsata olmaydi. Liderni ma’lum maqsad uchun kishilar guruhini birlashtira oladigan shaxs sifatida qarash mumkin. “Lider” tushunchasi “maqsad” tushunchasi bilangina ahamiyat kasb etadi. Lekin bu maqsadga o‘zining harakatlari bilangina erishish liderlikka xos emas. Liderlikning tarkibiy qismlaridan biri liderga ergashuvchilarining mavjud bo‘lishidir. Liderning asosiy vazifasi insonlarni o‘zining orqasidan ergashtirgan holda yagona maqsad doirasidagi vazifalarni yechish uchun guruh a’zolari o‘rtasida samarali munosabatlarni o‘rnatishdir. Ya’ni lider- insonlardan iborat tizimini tartibi soluvchi element hisoblanadi.

Zamonaviy menejmentda liderlikni tavsiflashda yagona yondashuv mavjud emas:

1) Liderlik hukumronlikning bir turi bo‘lib, uning asosiy xususiyati yuqoridan pastga yo‘naltirilganligidir. U bir yoki bir nechta shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan hokimiyat sifatida namoyon bo‘ladi (J. Blondel);

2) Liderlik - qaror qabul qilish bilan bog‘liq boshqaruv statusi, ijtimoiy mavqe bo‘lib, rahbarlik lavozimidir. Jamiyat a’zolari turli ijtimoiy rollar va statusga shaxslardan iborat bo‘ladi. Rahbarning ijtimoiy statusi uning lideri ko‘rinishidagi ijtimoiy rolni bajarilishini taqozo etadi. (L. Daunton);

3) Liderlik - boshqalardan ta’sir etish bo‘lib, bu ta’sir quyidagi shartlarga javob berishi kerak. (V.Kas, L. Edinger); ta’sirning doimiyligi, ta’sirning haqqoniyligi.

4) Liderlik - guruhdagi tabiiy ijtimoiy- psixologik jarayon bo‘lib, shaxsning shaxsiy obro‘sining guruh a’zolariga ta’sir etishga asoslangan. Ta’sir g‘oyalar, bazani va yozma murojaat, ishontirish, ruhiy ta’sir, shaxsiy namuna, majburlash orqali amalga oshirilishi mumkin.

5) Liderlik norasmiy hodisa bo‘lib, guruhning ruhiy psixologik umumiyligining ramzi hisoblanadi va guruh a’zolarning harakatlari uchun namuna vazifasini o‘raydi. Krichevskiyning fikriga ko‘ra, liderlik o‘z-o‘zidan paydo bo‘ladi, ya’ni psixologik hodisalanadi, rahbarlik esa ijtimoiy xususiyatga ega bo‘ladi.

Hal etilayotgan muammoning ko‘lashiga qarab liderlikning quyidagi ko‘rinishlari mavjud:

1) kundalik yumushlarga asoslangan lider (oila, maktab, talabalar guruhidagi liderlik);

2) ijtimoiy lider (ishlab chiqarish, kasaba uyushmalari harakati, ijodiy va sport jamiyatlarida);

3) siyosiy lider (davlat, jamoat arboblari).

Bu liderlarning o‘zaro bog‘liqligi mavjud bo‘lib, birinchi guruhdagi liderlar boshqa turlarga o‘tish imkoniyatiga ega.

Liderlik va rahbarlik tushunchalarini qat’iy chegaralash mumkin emas- ingliz, nemis tillarida va boshqa bir qator yevropa tillarida liderlik va rahbarlik bir so‘z bilan ifodalanadi “leadership” (inglizcha) va “Fuhrungue ” (nemischa).

Sotsiologiya va siyosatshunoslikda ham rasmiy va norasmiy liderlik ajratib koʻrsatiladi. Bunda rasmiy lider- rahbar hisoblanadi, norasmiy lider esa rahbarlik salohiyati va qobiliyatiga ega, lekin rahbar statusidagi boʻlmagan shaxsga nisbatan qoʻllanadi.

An'anaviy holda adabiyotlarda bu tushunchalarni quyidagi koʻrsatkichlar boʻyicha farqlash qabul qilingan:

1) Boshqaruv muammosining mazmuniga koʻra - menejer personalning joriy vazifalari, alohida muammolarni yechish haqida gʻamxorlik qiladi lider esa innovatsion gʻoyalarni rivojlantiradi, kelajakdagi vazifalarni yechishga asos soladi (F. Kotler).

2) Personalga ta'sir etishga koʻra - menejerlar xodimlarning zarur topshiriqlarni bajarilishini majburlash orqali amalga oshiradi, lider esa odamlarda bu topshiriqlarni oʻz hohishi bilan bajarishiga erishadi (L. Djekson).

Liderning ommaga ta'sir eta olish mexanizmining tarkibi unga ergashuvchilarning hususiyatlariga bogʻliq boʻladi.

Zamonaviy menijmentda liderlik muommolari bugungi kunda Oʻzbekistonda va jaxonda roʻy berayotgan oʻzgarishlar menejerning va liderning tashkilotdagi oʻrniga yangicha yondoshishni taqozo etadi. Xozirgi paytda menejer va lider tushunchalari oʻzaro bogʻliq holda oʻrganilmoqda: Menejmentning yangi – innovatsion yoʻnalishi yuzaga kelishi barcha darajadagi menejerlarning liderlik koʻnikmalariga ega boʻlishini taqozo etadi . Muallif fikriga koʻra lider va menejer bir qator hususiyatlariga koʻra farqlanadi (8.1- jadval).

Liderlik vazifasi oʻzining tarafdorlari qarashlarini kelishilgan harakatlar dasturiga joriy etishga asoslanadi. Lider yangi guruhlarni

shakllantiribgina qolmay, mavjud guruhlarning birdamligini ham ta’minlaydi. Lider o‘z guruhining xususiyatlarini, maqsadlarini ifodalaydi va aynan shu guruh uchun xos bo‘ladi.

6.1-jadval

Menejerning liderdan farqli jihatlari

Menejer	Lider
Mamuriy xodim	Innavator
Buyuradi	Undaydi
Boshqaruv maqsadlariga asosan ishlaydi	O‘z maqsadlari asosida ishlaydi
Harakatlari rejaga asoslanadi	Harakatlar asosi istiqbolni ko‘ra olish
Tizimga tayanadi (qoidalar va ko‘rsatmalar)	Insonlarga tayanadi
Xulosalarni qo‘llaydi	Inson his-tuyg‘ularidan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonch bildiradi
Harakatlarni quvvatlaydi	Harakatlarga turtki beradi
Professional	Tashabbuskor
Qaror qabul qiladi	Qarorni amalga oshirishni taminlaydi
Ishni to‘g‘ri bajaradi	To‘g‘ri ishlarni bajaradi
Xurmatga sazovor	Hamma uchun yoqimli (e’zozli)

Shu sababli liderni boshqa guruhga o‘tkazish yoki liderni yuqoridan rahbar sifatda tayinlash yetarli samara bermaydi. Xulosa sifatida aytish mumkinki, lider jamoaga juda kuchli darajada bog‘lanadi. Lider guruhga mos kelishi, ikkinchi tomonidan guruh qiziqishlarini ifodalay olishi zarur. Mazkur shart bajarilgandagina, jamoa lider orqasidan ergashadi. Boshqalar tomonidan sifatlari tan

olingan, ulardan ustun hususiyatlarga ega va ishnochni yoqlay oladigan shaxsgina liderlikka mos kelishi mumkin.

Liderlik nazariyalarining asosiy mazmuni. Tashkilot rivojlanishida rahbarning liderlik salohiyati muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv sohasida liderlik muammosi hamma vaqt dolzarb bo‘lib kelgan. Nima uchun inson lider yetishadi? Bu masala qadimdanoq muhim izlanishlarga sabab bo‘lgan. Falsafa, siyosashunoslik, pis’hologiya, menedjment kabi fanlarda liderlik tadqiqot obyekti sifatida qatnashadi. Olib borilan ilmiy tadqiqotlar natijasida liderlikni belgilashning turli nuqtai-nazarlarga asoslangan bir qator yondashuv va nazariyalari ishlab chiqilgan bo‘lib, ularni o‘rganish asosida liderlikning mazmun-mohiyatini to‘laroq tushunish mumkin.

Dastlabki qarashlar liderning asosiy belgilarni aniqlashga qaratilgan bo‘lib, umumiy holda shaxsiy sifatlarga asoslangan yondashuvni ifodalaydi. Rahbarlik, liderlikni tadqiqot obyekti sifatida o‘rganish XX asrning boshlariga, boshqaruv bo‘yicha bilimlarning ilmiy shakllanish davriga to‘g‘ri keladi. Biroq, 1930-1950-yillardagina liderlik keng miqiyosda va tizimli ravishda o‘rganildi. Bu ilk tadqiqotlar samarali rahbarning shaxsiy sifatlari yoki hususiyatlarini aniqlashni maqsad qilib qo‘ygan edi. Shaxsiy sifatlar nazariyasi yoki buyuk insonlar nazariyasiga asosan, yuqori salohiyatga ega eng yaxshi rahbarlar uchun umumiy bo‘lgan xususiyatlar to‘plami mavjud hisoblanadi. Bu g‘oyani rivojlantirigan holda aytish mumkinki, agar bu hususiyatlar aniqlansa, har bir shaxs o‘zida bu sifatlarni rivojlantirishi, tarbiyalashi va samarali lider bo‘lib yetishishi mumkin. Bu xususiyatlarga tafakkur va bilim darajasi, jalb etuvchi tashqi

koʻrinish, rostgoʻylik, tashabbuskorlik, ijtimoiy va iqtisodiy bilimlarga ega boʻlish hamda oʻziga yuqori darajada ishonish kabilarni kiritish mumkin.

1940-yillarda olimlar yuzlab tadqiqotlar natijalarini umumlashtirsalarda, yuqori salohiyatga ega lider ega boʻlishi zarur boʻlgan hususiyatlar toʻplami haqida yagona yechimga kelmagan. 1948-yilda Stogdill tomonidan oʻtkazilgan tadqiqotlar liderlik sohasidagi izlanishlarni kompleks tahlil qilishga qaratilgan boʻlib, unda oʻtkazilgan tadqiqotlar natijalarining bir - biriga zid kelishi kuzatiladi. U lider, odatda tafakkuri, bilim olishga intilishi, mas'uliyatliligi, faolligi, ijtimoiy - iqtisodiy mavqei bilan ajralib turishini ainqlagan. Shu bilan birga turli vaziyatlarda samarali rahbarlar turli xil shaxsiy sifatlarini namoyon qilish kuzatilgan.

Shunga koʻra Stogdill "Inson ma'lum shaxsiy hususiyatlar toʻplamiga ega boʻlganligi uchungina rahbar darajasiga koʻtarilmaydi" degan xulosaga kelgan.

Turli sharoitlarda liderlik darajasiga erishish uchun oʻziga xos boʻlgan turlicha qobiliyat va sifatlarga ega boʻlish muhim ahamiyatga ega.

Hulq-atvorga asoslangan yondashuv rahbarlik uslublari yoki xulq-atvor uslublarini tasniflashga asos yaratdi. Bu liderlikning murakkab jihatlarini tushuntirib berishga katta hissa qoʻyishdi. Shaxsiy sifatlarga asoslangan nazariyadan farqli ravishda bu yondashuvda liderlikni oʻrganish uchun asosiy e'tibor rahbar xulq-atvoriga qartildi. Xulq-atvorga asoslangan yondashuvga koʻra rahbarning samaradorligi uning shaxsiy xususiyatlari bilan emas, balki oʻz xodimlariga nisbatan

munosabati, xatti- harakatlari bilan aniqlanadi. Xulq – atvorga asoslangan yondashuvga koʻra asosiy eʼtibor rahbarning amaldagi xatti-harakatlariga qaratilgan boʻlsadi, bu yondashuvning asosiy kamchiligi shunda ediki, unga asosan liderlikning yagona, optimal uslubiy mavjud degan gʻoya ilgari surilgan. Bu yondashuvni qoʻllagan holda olib borilgan tadqiqotlarga koʻra bir guruh belgilab beruvchi yagona uslub mavjud emasligini taʼkidladi.

Vaziyatli yondashuv. Shaxsiy sifatga asoslangan yondashuv ham, xulq-atvorga asoslangan yondashuv ham shaxsiy sifatlar yoki liderlik xulq-atvorlari hamda samaradorlik oʻrtasidagi mantiqiy bogʻliqlikni aniqlashga imkon bermadi. Biroq bu holat lider salohiyatini belgilashda shaxsiy sifatlar va xulq-atvorning ahamiyatini pasaytirmaydi. Oxirgi yillarda oʻtkazilgan tadqiqot natijalariga koʻra, lider salohiyatini belgilashda qoʻshimcha omillarni ham eʼtiborga olish muhimdir. Bu vaziyat omillariga liderning qoʻl ostidagi xodimlarning ehtiyojlari va shaxsiy sifatlari, topshiriqlarning hususiyatlari, tashqi muhit talabi va taʼsiri, shuningdek liderning axborot bilan taʼminlanganlik darajasi kiradi.

Shu sababli zamonaviy liderlik nazariyalaridan vaziyatli yondashuvning taʼsiri kuchaydi. Iqtisodchi omillar aniq vaziyatlar uchun qaysi xulq- atvor uslublari va shaxsiy sifatlar koʻproq mos kelishini aniqlashga harakat qilishmoqda. Ularning tadqiqotlari koʻrsatishcha, turli vaziyatlar mos tashikilot tuzilmalarni taqozo etgani kabi liderlik usullari ham aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda tanlanishi lozim. Yaʼni rahbar lider turli vaziyatlarga moslashgan holda oʻzini turlicha holatda tuta bilishi kerak.

Liderlikka jarayon va hususiyat sifatida qarash mavjud. Jarayon sifatida qaraganda liderlik norasmiy tasir etishga asoslanib, boshqarish va maqsadlarga yetish uchun guruh a’zolariga ta’sir o‘tkazishning ifodalaydi.

Demak, liderlik keng ma’noda quyidagilarni anlatadi:

1.Maqsadlarni qo‘yilishi va rivojlanish strategiyasini belgilashga tasir etish;

2.Maqsadlarga erishishda hatti-harakatlarning mos kelishiga tasir etish;

3.Guruh qo‘llab-quvvatlashga ta’sir etish.

4.Tashkiliy maqsadlarga ta’sir ko‘rsatish.

Hususiyat sifatida liderlik majburiy bo‘lmagan ta’sirni ko‘rsatuvchi shaxsning harakteri va sifatini aks ettiradi. Kuch ishlatish, majburlash, bosim o‘tkazish va tashkilotdagi rasmiy o‘ringa asoslangan liderlik norasmiy liderlik deyiladi. Rahbarlar bir vaqtning o‘zida rasmiy lider bo‘lib, ular norasmiy lider bo‘lishlari ham bo‘lmasligi ham mumkin.

Mikro liderlik – reaktiv, joriy masalalarga e’tiborini qaratuvchi, vaziyatdan kelib chiqib harakat qiladigan rahbarlar uchun hos.

Makro liderlik – kelajakka qaratilgan bo‘lib, tashqi muhit, tashkilot ichida xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarning tashkiliy maqsadlarini yoritish orqali maqsadga erishadi.

Liderning samarali faoliyatini asoslovchi yondashuvlar:

1.Ta’sir etish va hukumronlik nuqtai nazardan yondashuv. Bunga ko‘ra liderlikning samaradorligi hukmronlik vakolatlari va turiga bog‘liq. Bunda lider hukmronlikning qaysi turini qo‘llashi va mavqei

hamda shaxsiy hukmronligini to‘g‘ri taqsimlash kerak. Ishsizlik sharoitida rasmiy rahbarning hukmronlik doirasi sezilarli oshadi.

2. Hulq-atvorga asoslangan yondashuv. Bunga ko‘ra liderlar amalda nimalar qilayotganligi o‘rganiladi. Agar lider muvoffaqiyatlarga erishayotgan bo‘lsa, uning hususiyatlari o‘rganilib, liderlikning samarali modellari ishlab chiqiladi. Asosiy muammo rahbar asosiy e’tiborini vazifalar bajarilishiga qaratishi kerakmi yoki xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarga ekanligiga asoslanadi.

3. Hususiyatlarga asoslangan nazariya. Bunga ko‘ra lider qanday hususiyatlarga ega bo‘lishi kerakligi muhimdir. Boshqaruv samaradorligini belgilovchi hususiyatlarga o‘ziga ishonch, tashabbuskorlik, ruhiy barqarorlik, nazoratga e’tiborni kiritish mumkin. Bu yondashuvning kamchiligi zarur hususiyatlarning qanday nisbatda bo‘lishini belgilab bera olmaydi.

4. Vaziyatli yondashuv ikki yo‘nalishga ega:

A) bunga ko‘ra liderlik hulqiga vaziyat ta’sir etadi;

B) rahbarning vaziyatni tushunishi, unda vaziyatga ta’sir etish, vaziyatni o‘zgartirish imkoniyatlari mavjudligi.

5.Transformatsion va xarizmatik liderlik. Transformatsion liderlikda rahbar har bir xodimga vaziyatdan kelib chiqib yondashadi, xodimlarning boshqaruvda ishtiroki ta’minlanadi. Xarizmatik liderlikda liderning salohiyati rahbarning harizmasi, ya’ni insonlarni jalb eta olish qobiliyati bilan belgilanadi.

Menejer kasbi hozirgi paytda ommaviy bo‘lib bormoqda va barcha menejerlarda liderlik ko‘nikmalarini shakllantirish kun tartibidagi asosiy masala bo‘lib qolmoqda. Liderlik nazariyasining

zamonaviy natijalari barcha holatlar uchun samarali bo‘lgan universal liderlik uslubi xomhayol ekanligini isbotlaydi. Liderlik vaziyatli yondashuvni taqozo etadi.

Liderlik nazariyalari aniqlangan turli tadqiqotlar natijalariga xulosa qilar ekanmiz, shaxsiy sifatlarga asoslangan, xulq- atvor va vaziyatli yondashuvlarning har biri muammoning ma’lum qismini yechishga imkon berishini, lekin to‘liqlikni ta’minlay olmasligini ko‘ramiz. Bu yondashuvlarning hech biri to‘liq qabul qilingan emas va tanqidlarga uchrayotgan bo‘lsada, amaliyotda u yoki bu darajada qo‘llanib kelinmoqda. Hozirgi paytda liderlik hodisasi va lider timsolini amaliy hamda nazariy jihatdan aks ettiruvchi va ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtiruvchi yagona yondashuv yoki nazariya mavjud emas. Tadqiqotchilar bergan ba’zi umumiy xulosalarni keltirib o‘tamiz:

- boshqa insonlardan farqli ravishda liderlarga xos bo‘lgan standart sifatlar to‘plami mavjud emas. Turli vaziyatlarda samarali rahbarlar liderlikning o‘ziga xos sifatlarini belgilab beradilar. Bunda liderning shaxsiy xususiyatlari tarkibi uning qo‘l ostidagi xodimlari hususiyatlari, faoliyati va vazifalariga mos kelishi lozim.

- K. Levinning tadqiqotlari asosida rahbarlik yoki liderlikning uch uslubini ajratib ko‘rsatish mumkin: avtoritar, demokaratik va liberal. Bunda lider xodimlar bilan munosabatga asoslangan insonga yo‘naltirilgan yoki natijaga yo‘naltirilgan vazifalar natijaga yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin. Liderning samaradorligi aniq vaziyatdagi liderlik uslubini qo‘llashga bog‘liq.

- guruh uchun juda qulay yoki noqulay vaziyatlarda vazifalarga yo‘naltirilgan lider muvoffaqiyatga erishadi. Insonlarga yo‘naltirilgan liderlik barqaror vaziyatlarda qo‘l keladi.

- rahbariyatning liderlik salohiyatini ta’lim berish orqali oshirish mumkin.

- eng samarali liderlar “o‘z harakatlari uchun mas’uliyatni his etadilar, maqsadga erishishga intiladilar, ijro etilishi zarur bo‘lgan aniq vazifalar bo‘yicha ma’lumot va tajribaga ega bo‘ladilar.

- liderning qadriyatlari kompaniyaning madaniyati, ishdan ketgandan so‘ng ham tashkilotda saqlanib qoladi. Ya’ni liderning har bir harakati uning kompaniyasiga ta’sir etadi.

Lider o‘ziga hos vakolat bo‘lib, uni taqsimlash mumkin emas. Uni qabul qilish va faxr bilan egalik qilish yoki chetga o‘tish mumkin.

6.2. Vaqt resurslarini boshqarish

Xodimlar xulq atvorining boshqarish maqsadlarini belgilashdan boshlanadi. Tashkilotning joriy, o‘rta va uzoq muddatli maqsadlari aniq qo‘yilgach, xodimlar xarakatlari mazmunga ega bo‘ladi. Maqsadlarning qo‘ya olish va ularga erishishda xodimlarni jalb etish rahbar boshqaruv faoliyatini boshlang‘ich asosi hisoblanadi. Aynan shu tashkilotning kelgusida muvoffakiyatini ta’minlaydi.So‘rovlarga ko‘ra,rahbar 10%igina maqsadlarni qo‘yish vazifasini to‘g‘ri bajaradi,qolganlar esa uni aniq va noto‘g‘ri shakllantiradi .Natijada xodimlar o‘z faoliyatlarini kelajak istiqboli Bilan bog‘liq holda tushuna olmaydilar va rahbar topshiriqlariga tayanadilar.Oqibatda maqsadlar shakllanmay, vazifalar belgilanishi ustivor bo‘lib qoladi .

Xodimlarning maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatini shakllantirish rahbariyat uchun rivojlanish strategiyasini aniqlaganda samarali bo‘ladi. Xodimlarning strategik yo‘nalishlarining to‘g‘riligiga ishonch hosil qilishi o‘zgarishlari bilan qarashlariga yordam beradi. Xodimlarning tashkilotdagi xarakatlari vaqtga doir ikki tushunchaning to‘qnashuviga asoslanadi. Bir tomandan, joriy operativ ishlarga yo‘nalganlik ustivor ahamiyatga ega bo‘lsa, ikkinchi tomondan istiqbolni yo‘qotishdan xavotir vujudga keladi. Bu zaruriyat ayniqsa yuqori bugun va bo‘lim menejerlarida og‘riqli kechadi.Ular kundalik mexnat jarayon va ertangi,ya’ni kelgusi mexnat jarayonini yangilashga intilish o‘rtasidagi kurashga jalb etiladi. Bu qarama qarshilikni rahbar xarakatlarining psixologik asoslarini belgilab beradi. Agar u joriy ishlarga ko‘p e’tibor bir,vaqt unga salbiy omil sifatida, agar u istiqboldagi e’tibor bersa uning harakatlari kelajakka karatiladi va vaqt yaratuvchanlikka ega omil sifatida qaraladi .Rahbarning lavozimi bo‘yicha o‘sishi harakatlarida strategik va taktik qarorlarning qanday nisbati tanlanganni bilan ifodalanadi. Strategik xarakatlar yo‘nalishi vaqt rahbar uchun kelajakdagi goyalarini amalga oshirishga umid sifatida qaraladi,ya’ni optimistik.

Taktik xarakatlar yondashuvida esa vaqt pissimistik xususiyatga ega,chunki joriy ishlarni bajarishi uchun xam vaqt tankisligi kuzatiladi. Qanchalik lavozim yuqori bo‘lsa, strategik yo‘nalish ustuvor bo‘lishi, pastki darajalarda joriy vazifalarni yechishga muhim ahamiyat beriladi. Strategik rahbarlarda asosiy qadriyat javobgarlik va tashabbus, taktik rahbarlar uchun ijro etish va intizom. Psixologik jixatdan ularning eksternal va internal rahbarlarga ajratish mumkin.

6.3. Rahbarning boshqaruv sikli

Rahbarning ma’lum axborotlar asosida qaror qabul qilishi va uning ijrosini ta’minlash bilan bog‘liq davriy xususiyatga ega jarayon rahbarning boshqaruv sikli deyiladi. Rahbarning boshqaruv sikli quyidagicha:

1.Qaror uchun axborot tayyorlash.

2.Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

3.Qarorning ijrosini tashkil etish.

4.Ijrosining nazorati.

5.Natijalarini baholash.

Boshqaruv sikli qisqa, davriy, uzoq, bo‘lishi mumkin. Professional rahbar barcha bosqichlarda ayniqsa, nazariy bosqichda kuchli hisoblanadi. Malakasiz rahbar boshqaruv siklining barcha bosqichlarida xodimlar bilan munosabatda o‘ziga muammolar keltirib chiqaradi.

Keng ma’noda, bu yerda insonlarning o‘zaro kompleks munosabatlari doirasida qarorlarni shakllantirish, ularni harakatlanishi va bajarilishini ta’minlash faoliyatiga xizmat qiluvchi ko‘rsatmalar, jarayonlar va nnstrumentlar yig‘indisi nazarda tutiladi.

Korxonani boshqarish o‘z ichiga uch jihatni oladi:

1. “Kim kimni” boshqaradi? (nnstitutsional jihat). Bu jihat boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini xarakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog‘liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydilar.

2. Boshqaruv “qanday” amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga

“qanday” ta’sir ko‘rsatadi (funksional jihat). Bu jihat, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini xarakterlaydi. Bu yerda boshqaruvning funksiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko‘rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menenjerning boshqariluvchilarga ta’sir etish munosabatlari xarakterlanadi.

3. Boshqaruv “nimalar” bilan amalga oshiriladi? (instrumental jihat). Bu jihat menejerlar o‘z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari)ga taalluqli.

Boshqaruv quyidagilarning yig‘indisidir:

- o‘ziga javobgarlikni olgan holda;
- maqsadga erishish va shartlarga rioya qilish maqsadida;
- tegishli vositalarga, shuningdek ularni shakllantirish va ta’minlshga suyangan holda;
- muayyan shaxslar va organlar tomonidan bajariladigan;
- boshqa (xususan, qarorlar bilan bog‘liq) shaxslarga;
- ta’sir ko‘rsatish.

Menejerlar “tadbirkor” organi nomidan va uning topshirig‘i bilan faoliyat yuritgani uchun, tadbirkorlik etikasidan boshqarishning ma’naviy o‘lchovlari kelib chiqadi. Bundan tashqari, ular boshqaruvchilarning shaxsiy sifatlari, va shuningdek, barcha menejerlarning ishlab chiqarishdan tashqari etika kodekslari bilan aniqlanadi. Shunday, Davosda (1973-yil fevralda) menejment bo‘yicha uchinchi Yevropa simpoziumining oxirgi kunida korxona menejerlarining “xulq etikasi” kodeksi loyixasi taklif qilindi. U quyidagilarni ifodalaydi:

A. Menejerning professional vazifasi bo‘lib mijozlarga, kasbdoshlarga, sarmoyadorlarga va jamiyatga xizmat qilish, bir-biriga qarama-qarshi bo‘lgan qiziqishlarni murosaga keltirish hisoblanadi.

1. Menejer mijozlarga xizmat qilishi kerak. U mijozlar ehtiyojini eng yaxshi tarzda qondirishi kerak. Uning hatti-harakatlari korxonalar o‘rtasidagi bahoni maksimal darajada pasaytirishni, maxsulotning sifati va xilma-xilligini ta’minlovchi teng musobaqaga qaratilishi kerak.

2. Raqobatbardosh maxsulotlar va xizmatlarga yangi g‘oyalar va texnologik yangiliklarni joriy qilishga harakat qilishi zarur.

3. Menejer kasbdoshlarga xizmat qilishi darkor, u faqat shundagina kasbdoshlari tomonidan qabul qilinadiki, qachonki ularning qiziqishlari bir vaqtda e’tiborga olinganida.

4. Menejer kapital quyuvchilarga xizmat qilishi lozim. U kapital qo‘yilmalarning davlat zayem ssudalari daromad foizidan yuqori daromadini ta’minlashi kerak. Bu nisbatan yuqori daromad katta tavakkalchilikni mukofotlash uchun zarur. Korxona menejeri kapital kirituvchining vasiysi hisoblanadi.

B. Korxona menejerining mijozlarga, kasbdoshlarga, kapital quyuvchilarga (sarmoyadorlarga) va jamiyatga xizmat qilishi korxonaning uzoq muddat yashashi ta’minlanganidagina mumkin bo‘ladi. Buning uchun korxonaning yetarli daromadlari zarur.

Rahbarning boshjqarish konsepsiyasi deganda ta’sir qilish va hokimiyat yordamida tashkiliy maqsadlarga erishish strategiya va taktikalarini tushunamiz. Barcha faoliyat kabi boshqarish konsepsiyasi xam bir necha bosqichlarga bo‘linadi.

1.Muammoni anglash.

2.Strategiyalarning g‘oyasini anglash.

3.Xarakatlarning perespektiv natijalarini belgilab olish.

4.Mavjud resurslarni baholash.

5.Chegaraviy shartlarni baholash.

6.Strategiyaning to‘g‘riligiga ishonch hosil qilish.

7.Maqsadga yunalganlik va maxsuldorlik.

8.Faoliyatni kura bilish,xamkorlik bilan aloqa urnatish.

Boshqarish konsepsiyasini amalga oshirishda shaxslarga ta’sir o‘tkazish quyidagi modellarga asoslanadi.

1.Qo‘l ostidagi ishchilarga ta’sir o‘tkazish harakatlari, rahbarning maqsadlari va uslublariga asoslanadi.

2.Ushbu ta’sir natijasida ishchi tomonidan ma’lum harakatlar bajarilishi kutiladi.

3.Ishchilarning javob xarakatlari,rahbarning manfati va tashkilotning manfati nuqtai nazaridan baholanadi.

4.Ishchining harakatlari,tashkilotning samaradorligiga o‘tkazadigan ta’siri aniqlanadi.

5.Agar harakatlarning natijasi rahbar nuqtai - nazaridan yetarli bo‘lmasa, ishchilarga, ehtiyojlarga asoslangan kiziqtirish yullari qo‘llaniladi.

Rahbarning axborotlar asosida qaror qabul qilishi va uning ijrosini ta’minlash bog‘liq davriy xususiyatga ega bo‘lgan, jarayon rahbarning boshqaruv sikli deyiladi. Har bir tashkilot hayoti uchun uning rahbari boshqaruv sikli muhim ahamiyatga ega.

Albatta bu borada uning bilimi, malakasi, tajribasi asosiy rolni o‘ynaydi. Agarda rahbarda shu xususiyatlar mavjud bo‘lsa shundagina u boshqaruv uchun to‘g‘ri qarorlar qabul qilib, uning ijrosini nazoratga ola biladi.

Rahbarning boshqaruv sikli quyidagi bosqichlardan iborat:

I. Qaror uchun axborot to‘plash.

II. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

III. Qarorning ijrosini tashkil etish.

IV. Ijroni nazorat qilish.

V. Natijalarni baholash.

Bu bosqichlarni amalga oshirishda deyarli hammasi rahbarning malakasi muhim ahamiyatga ega.

Rahbar qabul qilish uchun ma’lum bir axborotlarga ega bo‘lishi, ya’ni aniq faktlar asosida qaror qabul qilish lozim. Qarorlarni qabul qilgandan so‘ng uni hodimlar o‘rtasida to‘g‘ri taqsimlay bilish va bu qarorlarni ijro etish uchun yetrali shart sharoitlarni yaratib berish lozim.

Rahbar uchun eng muhim bosqich bu nazorat jarayoni bo‘lib, bu vaqtda rahbar yo‘l qo‘yilgan kamchiliklarni tuzatish imkoniyiga ega bo‘ladi. Rahbarning malaka darajasi uning nazorat uslubini tanlashi bilan bog‘liq.

Malakasiz rahbar esa boshqaruv siklining har bir bosqichida hodimlar bilan munosabatida turli muammolarni keltirib chiqaradi. Qabul qilingan qarorlarning natijalarni baholash ham tashkilot uchun muhim hisoblanadi, ya’ni erishilgan natijalarni oldingi davr natijalari

bilan solishtirgan holda korxonaning kelgusidagi holatini (kelajagini) tasavvur qilish imkonini yaratadi.

6.4. Hokimiyat. Hokimiyat, ta’sir va liderlik o‘rtasidagi o‘zaro nisbat

Boshqaruvda lider obro‘si, ta’siri va hukmronligidan unumli foydalanish katta ahamiyatga ega. Bu nuqtai nazar 16 asr boshlarida vujudga kelgan. Nikolo Makkiavellining mashhur “Hukmdor” asarida yozilishicha, hokimiyat va undan foydalanish davlatni boshqarishda asosiy vosita bo‘lib hisoblanadi. Shunday qilib “hokimiyat nima” degan savol tug‘iladi.

Hokimiyat - bu harakat qilish imkoniyati yoki boshqa odamlarning hulqiga yoki holatiga ta’sir etish qobiliyati. Boshqa so‘zlar bilan aytganda hokimiyat - bu boshqa odamlar hulqiga ta’sir o‘tkazish imkoniyati. Ta’sir - bir shaxsning ikkinchi shaxsning hulqi, munosabatlari va hissiyotlariga o‘zgartirish kirituvchi har qanday harakatdir. Ta’sir vositalari turlicha, quloqqa shivirlab aytilgan so‘zdan tortib, pichoq o‘qtalishgacha bo‘lishi mumkin. Shuningdek, bir odam o‘zining g‘oyalari bilan ikkinchi odamga ta’sir etishi mumkin. Rahbarlar shunday ta’sir etishlari kerakki, bu faqat bir g‘oyani qabul qilishga emas, balki harakatga - natijaviy mehnatga olib kelsin. O‘zining ta’sirini va liderligini samarali qo‘llay olishi uchun har bir rahbar hokimiyat manabalarini qo‘llashi kerak.

Ko‘pgina odamlar hokimiyatni zo‘ravonlik, kuch va agressiya bilan bog‘laydilar. Bunday qarashlarni tushunish mumkin, chunki hokimiyatning asosida aynan qo‘pol kuch turadi, hatto zuravonlik

faqat sportda va kinoda bo‘ladi deb hisoblovchi yuqori rivojlangan jamiyatda ham kuch hokimiyatning zaruriy qismi emas. Hamma tashkilotlarda samarali ishlash uchun tegishli hokimiyatni qo‘llash shart.

Boshqarish uchun ta’sir etish zarur, ta’sir etish uchun esa hokimiyat asosiga ega bo‘lish zarur. Hokimiyatga ega bo‘lish uchun biz ijrochi uchun muhim ahamiyatga ega bulgan, biror narsani nazorat ostida ushlash imkoniyatiga ega bo‘lishimiz kerakki, bu narsa xoxishimiz bo‘yicha faoliyat yuritishga majbur etadi. Bu “nimadir” xammamizda mavjud. Hokimiyat ijrochini faol ehtiyojlarga murojaat etishiga erishadi. Ta’sirning barcha turlari insonlarning qondirilmagan ehtiyojlarini qondirish yoki qondirishga tuskinlik kilish orqali boshqa insonning hohishlarini bajarishga undaydi yoki ijro etuvchining uning fe’l atvoriga bog‘liq holda ehtiyojlari qondirilishi yoki qondirilmasligini kutishga unday¬di. Kishilar muayyan xulqni namoyon qilganda nima sodir bo‘lishini tasavvur qiladi. Rahbar esa kelajakda ijro etuvchisiga o‘z ta’sirining natijasini tasavvur etadi. Natijada rahbar xam ijro etuvchidek kelajakdagi hulq- atvorining uxshash yoki nouxshash uslubini uziga singdiradi. Rahbarning o‘z bo‘ysunuvchisiga ta’sir etish jarayonini quyidagicha tasvirlash mumkin:

1)rahbarlar ishlatadigan hokimiyat turi.

2)rahbarning ta’sir etishga urinishi.

3)bo‘ysunuvchidan xoxlagan hulq-atvor natijalarini tasavvur qilish va kutilishi.

4)bo‘ysunuvchi atvori natijasining muhimligi.

5)bo‘ysunuvchining hulq atvori va uning natijalari.

6)bo‘ysunuvchining ehtiyojlariga ta’sir etish.

Hokimiyat turli xil kurinishga ega bo‘lishi mumkin.

Tadqiqotchilar qadimdan shaxsiy hokimiyat manbalariga qiziqish bilan qarab kelganlar. Amerikalik mutaxasislar J. French va B. Roy Ven hokimiyatning bosh manbasini ajratib ko‘rsatishga asoslangan tasniflashni taklif etdilar (8.2-jadval).

6.2 - jadval

J. French va B. Roy Venga asoson shaxsiy hokimiyat manbalari

№	Hokimiyat	Tavsifi
1	Manbalari	Lider o‘zining orqasidan ergashuvchilarni mukofotlash uchun zarur bo‘lgan resurslarga ega
2	Mukofotlash	Hokimiyat manbasi qurquvga asoslanadi
3	Majburlash	Liderning harakatlari ergashuvchilar qadriyatlariga mos keladi, shu sababli ular liderga vakolatlarni “uzatadi”
4	Qonuniy	Hokimiyat asosi – topshiriqni bajarish uchun zarur bo‘lgan bilim va malaka hisoblanadi
5	Ekspert	Liderning ergashuvchilar tasavvurida e’tiborli, obro‘li ko‘rsatuvchi shaxsiy sifatlari

Ularning tasnifi bo‘yicha hokimiyatning beshta asosiy turi mavjud:

A) Majburlashga asoslangan hokimiyat. Majburlash metodikasi, odatda barcha hollarda odamga biror narsa kerak bulsa, va boshqa odam uni tortib olishga qodir bo‘lsa, hokimiyatga yo‘ldosh bo‘ladi. Ushbu “nimadir”ning yaqqol misoli o‘zining shaxsiy hayoti

yoki boshqa insonning hayoti. Shuning uchun zurlash mavjud bulmasa xam qo‘rquv insonlar nima uchun ongli yoki ongli ravishda o‘zlariga ta’sir etishga yul quyib berishlarining keng tarqalgan xislatidir. “Hokimiyat brokerlari” kitobida Devid Kipp aytadi:“ayrim shaxslar kuch, nutqiy qobiliyatlari, shuningdek boshqa tizimlarga emotsional yordam kursatish yoki kursatmaslik imkoniyatlariga tayangan holda majburiy hokimlikni amalga oshiradilar. Bu bunday shaxslarga jismoniy xurlash, kurkitish, yoki boshqalarni sevishga karshilik kilish kabi vositalarga yul quyishga imkon beradi”.

B) Mukofotlashga asoslangan hokimiyat. Ijro etuvchi ishonadiki, ta’sir etuvchi ehtiyojlarni kondirish va xursand kilish imkoniyatiga ega. Taqdirlash orqali ta’sir kilish-boshqa odamlarga ta’sir etishning eng qadimgi va samarali usullaridan biri. Taqdirlashga asoslangan hokimiyat uziga ma’kul hulq atvorga erishish maqsadida bo‘ysunuvchiga ijobiy yondashadi. Kutishning motivatsion nazariyasida ijro etuvchi uning faol ehtiyojlarini qondiruvchi taqdirlanishning katta ehtimoli borligini tasavvur qiladi va u rahbar xoxlagan narsani bajarishga qodir.

Ammo amaliyotda rahbar taqdirlashi uchun bir kancha cheklanishlar mavjud. Ba’zi bir holatlarda cheklanishlar tashkaridan quyilishi mumkin: misol uchun, profsoyuz bilan kaysi mexnat turi qanday mukofotlanishiga kelishilgan mexnat shartnomasi orqali. Nima va qanday mukofotlanishini aniqlash murakkabligi taqdirlashga asoslangan hokimiyatning qiyinchiligini oshiradi. Pul va mansab xar doim xam odamda taassurot koldirmaydi va unga ta’sir etish

kobiliyatiga ega emas. Shuning uchun yaxshi rahbar boshqa ta’sir etish usullarini xam kullashni urganishi kerak.

V) Ekspert hokimiyat. Ijro etuvchi ta’sir etuvchining ehtiyojlarni kondira oluvchi maxsus bilimlarga ega ekanligiga ishonadi. Aqliy ishonch orqali ta’sir etish quyidagicha amalga oshiriladi: ijro etuvchi ta’sir etuvchining berilgan loyixa va masalalar bo‘yicha maxsus bilimga ega ekanini tasavvur etadi. Ijro etuvchi rahbarning bilimini kimmatli ishonch sifatida qabul qiladi. Bu holatda ta’sir etish akliy xisoblanadi, ya’ni ijro etuvchining bo‘ysunishga qarori ongli va mantikiydir. Rahbarning muvaffakiyatlari kanchalik katta va ko‘prok namoyen bulsa, rahbar shuncha ko‘p hokimlikka erishadi. Shaxs boshqalarning tasavvuri bo‘yicha tashkilotning oldiga qo‘yilgan maqsadlariga erishishiga yordam bera olsa va ijobiy qarorlar qabul qila olsa, tashkilotda ekspert hokimiyatdan foydalanishi mumkin. Boshqalar esa o‘z shaxsiy maqsadlariga erishish uchun ekspert bilimlar zarur deb xisoblaydi. Tekshirishlar shuni kursatdiki,agar bir guruh odamlar ma’lum bir odamni ma’lum bir soxada ekspert deb aytishsa, bu guruh tez orada shu odamning kursatmalariga ergashadi. Bu xatto shu odamda xabardorlik xislati mavjud bulmaganida xam sodir bo‘ladi. Xodimlarning o‘z rahbarini ekspert deb xisoblashi guruh yordamida qaror qabul kilishda salbiy natijalarga olib kelishi mumkin. Chiziqli rahbar bo‘sh vaqtini boshqa ish bilan shug‘ullanib o‘tkazish mumkin, masalan, murakkab masalalarni yechish orqali mukofot olib o‘zining kattaroq ehtiyojlarini qondirishga sarflanishi mumkin. Ekspertlarning maslahatlaridan butunlay voz kechish chiziqli

rahbarlarni katta ehtiyojlarini qondirishdan ko‘ra ko‘proq himoyalanishga xarakat qilishini anglatishi mumkin.

Akliy ishonch xarizmatik shaxslarning ta’sir etishiga xizmat qiladigan ko‘r-ko‘rona ishonchdan kura kamrok barqarordir. U xam sekin ta’sir etadi, agar mutaxassis noxak bo‘lib chiksa, rahbar keyinchalik aqlan uning maslaxatiga ergashmaydi, ya’ni uning ta’siri kamayadi.

Ammo bu akliy ishonch ta’sir etishning boshqa yo‘llaridan kuchsiz degani emas. E’tibor bering, biz keltirgan ba’zi bir masalalarda akliy ishonch ta’siri rahbar bo‘ysunuvchi hokimiyat balansini o‘zgartiradi. Agar rahbarga xodimning ma’lumoti va tavsiyasi kerak bo‘lsa, oxirgisining hokimligi ortadi.

G) Qonuniy hokimiyat. Ijro etuvchi ishonadiki, ta’sir etuvchi amr kilish huquqiga ega, u esa bo‘ysinishi shart. Rahbar tashkiliy iyerarxiyaning yukorirok boskichida bulgani uchun xodim uning kursatmalariga bo‘ysinganda qonuniy hokimiyat ta’sirchan bo‘ladi. Rahbarlarga boshqa odamlarni boshqarish huquqi berilgani uchun ular qonuniy hokimiyatdan foydalanadilar. Agar tarixga nazar tashlaydigan bo‘lsak an’ana eng ko‘p tarqalgan ta’sir etish vositasi bo‘lib chiqadi. Rahbar ijro etuvchining himoyaga va aloqadorlikka bulgan ehtiyojlarini kondirish uchun an’anadan foydalanadi. Tashkilotlardan tashkaridagi madaniy me’yorlar boshliklarga bo‘ysinish xoxlangan hulqligini tasdiqlaganidagina an’ana orqali ta’sir etish mumkin. Ming yillar davomida yevropaning madaniy an’anasi boshlik hokimiyatini mustaxkamladi. Bu deyarli barchani ma’lum bir mansabni egallagan shaxsga bo‘ysinishga majburlashlarini isbotlaydi, Inson an’anaga

asoslangan ta’sir etishga ikror bo‘lganda, evaziga u ijtimoiy guruhga mansubligini sezish tuyg‘usini oladi. Ba’zi bir kishilarda qiziqarli va nozik an’ana borki, u qaror qabul kilishni ancha osonlashtirishi yoki istisno qilishi mumkin. An’analar juda kuchli bulgan tizimlarda “nima yaxshi” va “nima yomon” savollari ancha anik belgilangan. An’ana-xam tashkilot, xam rahbar uchun yokimli vositadir. U katta afzallikka-shaxssizlikka ega. Eng yaxshi mukofotlarni birinchi navbatda eng yaxshilarga, ya’ni bu tizimga eng yaxshi bo‘ysunuvchilarga berilishi tashkilotning o‘z a’zolarining itoatkorligiga erishish uchun an’anadan foydalanish qobiliyatini mustahkamlaydi.

D) Etalon hokimiyat. Etalon hokimiyatini xarizmatik shaxslar misolida ko‘rish mumkin. Etalon hokimiyatining ma’nosi shundaki, ta’sir kiluvchining tavsiflari va fazilatlari shunday jozibadorki, ijrochilar xamma tomondan shu shaxsga uxshashga xarakat qiladi. Xarizma-mantiq, tarixiy an’anaga emas, balki liderning shaxsiy sifatlari va kobiliyatlariga asoslangan hokimiyat.

Xarizmatik shaxslar quyidagi shaxsiy tavsiflarga ega bo‘ladilar:

1. Bunday odamlarda yuzlarida nur yegilib turadi va shunday energiyasi bilan odamlarni uziga jalb eta oladi.

2. Ta’sirchan tashki kurinish bilan odamlarni uziga jalb eta oladi

3. Xarakterning mustaqilligi, odamlarni uziga jalb etishda boshqalarga bo‘ysinmaydi, suyanmaydi.

4. Bunday odamlarda yaxshi nutq qobiliyati bor, o‘zgalarni chiroyli nutqi bilan uziga jalb eta oladi.

5. O‘z adresiga nisbatan maktovlarni osonlikcha qabul etadi, bunday maktovlarga e’tibor bermaydi.

6. O‘zini xar-xil holatlarda xam tuta biladi, xar xil vaziyatda xam normal ko‘rinishda bo‘ladi.

Amaliyotchilar o‘rtasida R.Bayk va J.Leykert tamonidan taklif etilgan “Boshqaruv turi” nomli liderlikni tasvirlash tizimi keng qo‘llaniladi. “Boshqaruv turi” ikki o‘lchamli sxema bo‘lib, uning gorizontal o‘qi liderning topshiriqlarni bajarishga yo‘naltirilganligini, vertikal o‘q esa uning insonlar o‘rtasidagi munosabatga yo‘naltirilganligini ifodalaydi.

6.5. Rahbar va bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi hokimiyat balansi

Bog‘liqlik konsepsiyasi hokimlik haqidagi yana bir keng tarkalgan fikrning asossizligini ta’kidlaydi. Juda ko‘p odamlar kimning kulida hokimlik bulsa, usha odam uzining xoxishini, uzining ishlarini boshqalarga kildiradi deb o‘ylaydi. Lekin bu shunday bulganida, rahbarlar xar doim ta’sir etish uchun hokimlikka ega bo‘lardilar. Lekin, xozirgi kunda, hokimlik va ta’sir etish shaxsga bog‘liqdir va uning rahbarlik kobiliyatiga bog‘liqdir deb tan olinadi. Absolyut real hokimlik yukdir, chunki xech kim xamma vaziyatlarda odamlarga ta’sir eta olmaydi.

Masalan, tashkilot sharoitida, hokimlik kisman iyerarxiya bilan aniklanadi. U yoki bu odamning hokimligi, uning egallab turgan rasmiy vakolatlaridan emas, balki boshqa odamga karamlik darajasi bilan aniklanadi. Buni quyidagi formula bilan ifodalash mumkin:A shaxsning B shaxsiga ta’sir etish darajasi, B shaxsning A shaxsiga karamlik darajasiga teng.

Odatda rahbar bo‘ysinuvchilarga hokimlik qiladi, chunki unga oylik maoshini kutarish, vazifa berish, xizmat bo‘yicha kutarilish, vakolatni kengaytirish, sotsial ehtiyojlarni kondirish va x.k.lar bog‘liqdir. Lekin ba’zan buning aksi, ya’ni xodimlar uz rahbarining ustidan hokimiyatga ega bo‘ladi. Boshqa suz bilan aytganda, bo‘ysinuvchilar vazifalarni bajarish, uz xamkasblariga ta’sir etish kobiliyatiga ega. Masalan, artist va sportchilarning rahbariyati, albatta, maoshni bir million dollardan kamrok berishni xoxlaydi, lekin ular sportsmen va artistlarning yutuklariga karamlikdadirlar, chunki sportda raqobat juda ham kuchlidir. Axborot uz ichida korxonalar, xar xil usullar, normalar va tartiblar haqida ma’lumotlarni kamrab oladi. Odamlar-bu tashkilotda ishlaydiganlar va tashkilot ularga bog‘liq.

Xar bir rahbar shuni tushunishi kerakki, agar o‘z hokimiyatini bir tomonlama ishlatsa, bo‘ysinuvchilar ham o‘z hokim¬iyatini ko‘rsatishlari mumkin. Shuning uchun yaxshi rahbar hokimlikning zaruriy balansini saqlab kolishga intiladi. Bo‘ysunuvchilardan tashqari, rahbarga nisbatan, hamkasblari ham hokimlikka ega bo‘lishlari mumkin. Hokimlikni ancha qismini boshliqlarning kotiblari xam egallaydilar, chunki ular ma’lum bir ma’lumotni kimdan olishni yaxshi biladilar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Liderlik tushunchasi va uning xususiyatlari.
2. Lider kim va uni samarali faoliyatini asoslovchi yondashuvlar.
3. Rahbarning boshqaruv sikli.
4. Boshqaruv uslubi va ularning tashkilotdagi o‘rni.
5. Hokimiyat, ta’sir va liderlikning o‘zaro nisbati.
6. Tashkilotda rahbar va xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro hokimiyat balansi.

VII BOB. XODIMLARNI FAOLIYATGA UNDASH. MOTIVATSIYA NAZARIYALARI

7.1. Motivlashtirishning umumiy tavsifi va modeli

Odamlarni samarali boshqarish asosida uning intilishini tushunish yotadi. Faqat odamning faoliyatiga nima turtki berishini, uning ehtiyojlarini bilib turibgina boshqarishning samarali usullari tizimini ishlab chiqish mumkin. Buning uchun u yoki bu ehtiyojlar nima uchun paydo bo‘lishini, faoliyatga intilish nimaga qaratilganini va odamlarda maqsadga qaratilgan intilishni shakllantirishni bilish kerak.

Motivatsiya - odamni faoliyatga yo‘naltiruvchi, bu faoliyat chegaralari va shakllarini belgilovchi xamda uni muayyan maqsadlarga erishish uchun yo‘naltiruvchi ichki va tashqi kuchlarning yig‘indisiga aytiladi.

Motivatsiyaning ta’siri ko‘p omillarga, asosan shaxsning ichki dunyosi, ehtiyojlariga bog‘liq bo‘lib, ma’lum vaqt ichida o‘zgarib turishi mumkin ta’siri ostida o‘zgarishi mumkin.

Motivatsiya tushunchasini har tomonlama ochish uchun quyidagi uch jihatini ko‘rib chiqish zarur:

- odam faoliyatining qaysi tomonlari motivatsiya ta’sir ostida bo‘lishi;
- insonga ta’sir etuvchi ichki va tashki kuchlarning o‘zaro nisbati;
- motivatsiyaning odam faoliyati natijalari bilan bog‘liqligi.

Ehtiyoj - bu odamda doimiy mavjud bo‘lib, biror narsaning yetishmaslik hissi hisoblanadi. Xar bir odamda ehtiyojlar individual ko‘rinishga ega. Insonning ma’lum narsaga ehtiyoji bor ekan, u o‘zini

bildirib turadi va kondirilishini talab qiladi. Odamlar imkoniyatidan kelib chiqib uni xar xil yo‘llar bilan qondirishga urinadilar. Agar ehtiyojni qondirishning imkoniyati bo‘lmasa, uni so‘ndirishga harakat qiladilar yoki ularga e’tibor berishmaydi. Ehtiyojlar ongli va ongsiz ravishda paydo bo‘lishi mumkin.

Motiv - bu odamda aniq maqsadga qaratilgan xarakatni keltirib chikaradi. Motiv xar bir odam faoliyatida yuzaga keladi va individual xarakterga ega.

Motiv odamni xarakatga undabgina qolmay, bu harakat qanday qilib amalga oshirilishini xam belgilab beradi. Motiv bir xil ehtiyojni qondirilishga qaratilgan bulsa ham, u turli insonlarda turlicha vositalar orqali shakllanadi. Motivlar ongli ravishda amalga oshiriladi. Odam motivlarini so‘ndirib ularga ta’sir qilishi mumkin.

Odam harakati bitta motiv bilan aniqlanmaydi, balki motivlarning odam xarakatiga ta’siri darajasiga qarab, motivlarning bir-biri bilan bog‘liq yig‘indisi bilan aniqlanadi. Odamning motivatsion strukturasi deganda odam tomonidan ma’lum bir xarakatlarning bajarilish asosi yotadi.

Motivlashtirish deganda odamni ma’lum bir xarakatlarga, unda motivlarni shakllantirishga undash jarayoni tushuniladi. Motivlashtirish odamni boshqarishning asosi xisoblanadi. Boshqarishning samradorligi motivlashtirish jarayonining qanchalik muvaffaqiyatli amalga oshirilganligiga bog‘liq. Motivlashtirishning maqsadiga ko‘ra ikki asosiy turi farqlanadi:

Birinchi turi, xoxlagan natijalarni olish uchun, odamga tashki ta’sirlar natijasida harakatga undash uchun anik bir motivlar orqali

chiqariladi.Bunday motivlashtirish tipida qanaqa motivlar xoxlagan natijaga olib kelishini bilish zarur.

Ikkinchi tipi - odamda motivatsion strukturani shakllantirishdan iborat. Bunday holda asosiy diqqat e’tibor odamni motivlarini motivlashtirishga xoxish-istagini rivojlantirishdan iborat va natija olishga xalaqit berayotgan motivlarni yo‘qotishdan iboratdir. Bu tip, tarbiyaviy tipda bo‘lib, konkret natija olish uchun odamni harakati bilan bog‘liq bo‘lmasligiyam mumkin. Ikkinchi tip katta kuch, kuchli bilim va qobiliyatni talab qiladi, chunki uning natijalari birinchi tipning natijalaridan doim ustun turadi. Buni o‘rganib olgan boshqaruvchilar qo‘l ostidagi xamkasblarni boshqarishda muvaffaqiyatli va yaxshi natijalarga erishadilar.

Odamlarni motivlashtirish odamga ta’sir etishning turli usullari va metodlari orqali amalga oshiriladi. Motivlashtirishning ayrim usullari, ma’lum bir motivator bo‘lib qolishi mumkin. Qanaqa motivatorlar odamni xarakatga undashini bila turib, odamni xulq-atvorini boshqarish mumkin. Motivatorlar bo‘lib har-xil tipdagi taqdirlash- taqdirlamaslik, jazolash- jazolamaslik, majbur qilish - majbur qilmasliklar bo‘lishi mumkin. Bunda motivator xarakatni qilmasdan oldin yoki qilgandan keyin qo‘llanilishi mumkin.

Stimullar “ko‘zgalishi”ni boshlovchilarning richagi rolini o‘ynaydi, ular esa ma’lum bir motivlarning xarakatga kelishiga olib keladi. Stimullar tarzida odam qilgan xarakatlari natijasida nima olishni xoxlasa, xarakatlar o‘rnini kompensatsiya qiladigan narsalar, ya’ni ayrim predmetlar yoki va’dalar bo‘lishi mumkin. Odam xar bir stimulni ongli ravishda boshqara olmaydi.

Xar xil stimullarni motivlashtirish uchun qo‘llash - stimullash deyiladi. Stimullash - bu motivlashtirishni amalga oshirish uchun kerak bo‘lgan vosita. Bunda birlashmadagi munosabatlar qanchalik rivojlangan bo‘lsa, stimullash odamlarni boshqarishda shuncha kam ishlatiladi.

Motivatsiya faoliyatning quyidagi xarakterlariga ta’sir qiladi:kuch, harakat qilish, qat’iylik, vijdonlilik, yo‘naltirilganlik.

Bitta shunday ishni odam xar xil kuch sarflab qilish mumkin. Odam turlicha xarakat qilishi mumkin. Bitta odamga mexnatning sifati qanday bo‘lishi ahamiyatsiz bo‘lsa, boshqasi xamma narsani yaxshi sifatli qilishga o‘rinadi, chin yurakdan ishlaydi.

Motivatsiya ta’sir qiladigan faoliyatning uchinchi xarakteristikasi boshlangan ishni rivojlantirish va tugatish qatiyligidan tashkil topadi. Bu faoliyatning muhim xarakteristikasi bo‘lib, kishilar ko‘p hollarda boshlangan ishga qiziqishni tez yo‘qotishadi.

Ishni bajarishda sof vijdoniylik ishni bajarishda ma’suliyatli bo‘lishni, xamma zaruriy talablar va tartiblashtiruvchi normaga rioya qilishni bildiradi.

Yo‘nalganlik odam faoliyatining xarakteristikasi bo‘lib, ma’lum faoliyatni amalga oshirishda odam nimaga intilishini ko‘rsatadi.

Boshqarish uchun odam harakatini yo‘nalishini bilishi zarur. Bu harakatni motivatsiyalash yordamida ma’lum maqsadlarga yetishishni xam bilish kerak.

Bu xamma xarakteristikalarni umumlashtirib motivatsiya tushunchasini odamni ma’lum kuch sarf qilib, sof vijdonli bo‘lib,

ma’lum maqsadga yetishishga yo‘naltirish faoliyatning amalga oshirishga sarf bo‘lgan kuchlar yig‘indisi desa bo‘ladi.

7.2. Inson ehtiyojlari va maqsadlarni belgilash

"Motivatsiyani jarayon deb ko‘radigan bo‘lsak, nazariy jixatdan olti boskich ko‘rinishida bo‘lib, birin-ketin keladi. Tabiiyki, jarayonni bunday qurish shartli bo‘lib, real hayotda bosqichlar aniq chegarasi va moslashgan motivatsiya jarayonlari yo‘k.

I-bosqich ehtiyojning yuzaga chiqishi. Talab inson nimadandir yetishmovchilik sezsa, paydo bo‘ladi. Talab aniq vaqtda paydo bo‘ladi va insondan imkoniyat topish va uni bartaraf qilishga, xarakat qilishni talab qila boshlaydi. Ehtiyojlar har-xil bo‘ladi. Shartli ravishda uch guruhga ajratish mumkin: fiziologik, psixologik va sotsial.

II-bosqich - ehtiyojni bartaraf qilish yo‘llarini izlash. Ehtiyoj yuzaga kelgach va insonga muammo keltirsa, u buni bartaraf qilish: qoniqtirish, bostirish, sezmaslikka olish imkonini qidiradi.

III-bosqich - Xarakat yo‘nalishini aniqlash. Inson nima qilishni, qanday qilishni aniqlaydi. Bu bosqichda to‘rt msomentni bog‘lash amalga oshiriladi.

- istagimga erishish uchun men nima qilishim kerak
- o‘zim xoxlagan narsaga qay darajada erishishim mumkin
- o‘zim xoxlagan narsani olishim qay darajada ehtiyojni yo‘qotadi

IV -bosqich xarakatni amalga oshirish.

Bu bosqichda inson ehtiyojini bartaraf qiluvchi xarakatni amalga oshirish uchun kuch capf qiladi. Bu bosqichda maqsadlar qayta ko‘rib chiqilib , o‘zgartirilishi mumkin .

V- bosqich - qilingan ish uchun mukofot olish.

Inson ma’lum ish bajarib, o‘zining talabini qondira oladigan narsa oladi. Bu bosqichda qilingan ish qanday natija berganligi aniqlanadi. Bunga bog‘liq ravishda faoliyatga motivatsiyalashning susayishi yoki saqlanishi yo kuchayishi kuzatiladi.

VI-bosqich -ehtiyojni bartaraf etish.

Talab darajasining pasayishi va shuningdek talab pasayishi faoliyatning kuchaytirishi yoki susaytirishiga qarab, kishi o‘z faoliyatini yangi ehtiyoj paydo bo‘lguncha tuxtatadi yoki ehtiyojni yo‘qotish bo‘yicha faoliyatini davom ettirish uchun imkoniyat axtaradi.

Motivatsiya jarayonining xarakteri qanday ehtiyojlar uni xarakatlantirishiga bog‘liq. Lekin ehtiyojlarning o‘zi o‘zaro murakkab dinamik munosabatda bo‘lib, bir-birini inkor qiladi yoki boshqa ehtiyojlarni ta’sirini kuchaytiradi. Bu o‘zaro munosabatni tashkil qiluvchilari motiv xarakatning xarakteri va yo‘nalishini o‘zgartirib, zamonlarda jiddiy o‘zgarishi mumkin. Shuning uchun kishi motivatsion strukturasini juda chuqur bilganda xam uning xulqida turli kutilmagan o‘zgarishlarni kurish mumkin.

Xar bir konkret kishini o‘ziga xos va kutilmaydigan qiluvchi yana bir omil alohida kishilar motivatsiya strukturasining xar xil va ayrim motivatsiyalarning bir-biriga xar xil darajada bog‘liqligi hisoblanadi. Ayrim kishilarda natijaga erishishga intilish kuchli, boshqalarda nisbatan kuchsiz bo‘lishi mumkin.

7.3. Motivlashtirishning asosiy nazariyalari

Insonni faoliyatga undashda motivatsiya nazariyalarini o‘rganish muhim ahamiyatga ega. Bu yerda quyidagi nazariyalar ajratib ko‘rsatiladi:

- Mak Gregorning X va U nazariyasi
- Maslouning ehtiyojlar piramidasi nazariyasi.
- Xersberg ikii omillilikka asoslangan yendashuvi
- Veynberg modeli.

X va U – nazariyasi Duglas Mak Gregor tomonidan taklif etilgan bo‘lib, uning ta’rifiga ko‘ra insonlar tabiatan ikki guruhga ajratiladi.

X – nazariyasiga asosan kishilar tabiatiga quyidagilar hos:

- odamlar mehnatga yomon munosabat bildiradi.
- odamlarning ko‘pi javobgarlikni yoktirmaydi, ular ko‘prok boshqaruv ostida bo‘lishni yoqtiradilar.
- insonning asosiy ehtiyojlari. Motivatsiya - bu pul va xavfsizlik.

U - nazariyasi X nazariyasiga qarama qarshi taxminlarga asoslangan, ya’ni:

- Agar sharoitlar yaxshi bo‘lsa, ish o‘yin kabi oson bo‘lib qilinadi.
- tashkiliy maqsadlarga erishish uchun o‘zini nazorat qilib turishi shart
- muammo yechilishining bir necha usuli bor
- insonlar ehtiyojlari - motivatsiya o‘zini hurmat qilish va fizik ehtiyojlarni qondirishni o‘z ichiga oladi.
- inson tabiatan mehnatsevar va tashabbuskor.

X va U nazariyalari mehnatga munosabat va joylashuvni aniqlab, xulqni ko‘rsatmaydi. Menedjer U-nazariyani ayrim holatlarda ishlatib,

bir xil kishilarni qattiq boshqaruvda va nazoratda ushlab turish mumkin. Buning qarama-qarshi yo‘li ham to‘g‘ri bo‘lishi mumkin.

Xersberg nazariyasi. Xersberg va uning guruhidagilar, agar menedjerlar o‘z ishchilarining motivatsiyalarini yaqin tushunganlari edi, ular samaradorlikni ancha oshirgan bo‘lardilar, deb hisoblashadi.

"Ishlab chiqarish uchun: shu kasbni o‘rganish uchun xaq to‘lash ishlab chiqarish maxsuldorligini oshiradi, kechikishlar sonini kamaytirgan va ishchilar orasidagi munosabatni ancha yaxshilaydi; Shaxs uchun: ma’naviyat kuchini oshishiga olib keluvchi kuchini tushunish, o‘z-o‘zini namoyon qilish va xursandchilikga olib keladi.

Xerberg ehtiyojlarni ikkiga bo‘ladi:

1. Qo‘llab-quvvatlash omili.

Ular atrof-muhit bilan bog‘liq. Bu omillarni quyidagicha guruhlaydi:kompaniya ma’muriyati va siyosati; nazorat; ichki o‘zaro-munosabatlar; pul, status va xavfsizlik.

2. Motivatorlar - ular ishga mos kelishi kerak. Xergberg omillar bo‘lar odamlar topshiriqni a’lo bajarishni motivatsiyalashda samarali deb xisoblaydi. Bu omillar:

- erishish;
- tugallanganlik belgilari
- ishchilarni sinash
- javobgarlikni oshirish
- o‘sish va rivojlanish.

Shuning uchun odamlar ularga imkoniyat yaratadi va talablarga javob beruvchi ishga muxtojlik sezadilar deb xulosa qilish mumkin.

Odamlar o‘z qobiliyatlaridan past darajadagi ishga yollanishmaydi. Shuni ko‘rishimiz mumkinki, talabni qo‘yishning to‘g‘ri darajasi - motivatsiyani qo‘llab quvvatlash uchun zaruriyatdir.

Maslou nazariyasi. Maslouning ehtiyojlar nazariyasi ehtiyojlar piramidasiga asoslanib, unda shaxsni qoniqtiruvchi turtta asosiy ehtiyojni ajratib ko‘rsatadi.

1. fiziologik ehtiyojlar. Ular 2 xil ehtiyojlardan tashkil topadi.

- o‘zining hayotini ta’minlash (ovqat, kiyim).

- Xozirgi va kelajakdagi xavfsizlikka talab (ish, pensiya, tibbiy xizmat xavfsizlik).

E’tibor berilsa, fiziologik talablarga mos ravishda o‘zgarib turadi. Yuqori tabaqadagi kishilar undan ortiqrog‘iga muxtoj bo‘lishadi.

2. Jamiyatga kirish ehtiyoji shaxsni guruhga birlashishdek ehtiyoji xam bo‘ladi.

3. O‘z o‘zini hurmat qilish va o‘z o‘ziga ishonish talabi. Bu hokimiyat va nazorat bilan bog‘liq. Bu atrof - muhitga o‘zining ta’sir qila olish qobiliyatini sezish hissi.

4. O‘z-o‘zini namoyon qilish talabi bu - o‘z imkoniyatlarining oshirish talabi. O‘zingni kim deb hisoblasang, shunday bo‘lishing mumkin.

Veynberg va Makkleland modeli: Ular tez tekshiruvlarida motivatsiyaning an’anaviy va yangi modelini moslashtirishga xarakat qilishadi. Ular motivatsiyaning bir-biriga bog‘liq bo‘lmagan ikkita asosiy tipi bor deb o‘ylashadi.

1. Biologik motivatsiya.

"Tabiy va xayvonlarda davom etayotgan va faqat o‘zining egiluvchanligi bilan farqlanuvchi sodda talab.

1. O‘z-o‘zini anglash motivatsiyasi. Asosan tilni o‘rganib va o‘zlashtirib o‘z-o‘zini ko‘rsata olish maxsuloti. Bu motivatsiya inson uchun juda mos keladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashkilotda motivatsiya tushunchasining roli va xususiyatlari.
2. Motivlashtirish jarayonining bosqichlari.
3. MakGregorning X va U nazariyasi hamda Maslouning ehtiyojlar piramidasining mohiyati nimalardan iborat.
4. Xersberg nazariyasi.
5. Veynberg va Makkleland modelining xususiyatlari.

VIII BOB. MEHNAT NATIJALARINI BAHOLASH VA MUKOFOTLASH

8.1. Pul – xodimlarni mukofotlashning asosiy vositasi sifatida

Iqtisodiy rag‘batlantirish va ish haqi munosabatlari xodim uchun ham, jamiyat uchun ham muhim ahamiyatga ega. XIX asr oxiri, XX asr boshlarida pul ko‘rinishidagi mukofot to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir etuvchi omil bo‘lib, xodim qancha ko‘p pul olsa, shuncha mehnatga bo‘lgan qiziqish ortadi degan tushuncha hukmron edi. Tadqiqotlar ko‘rsatishicha, iqtisodiy rag‘batlantirish xodimning ijtimoiy nuqtai-nazariga bog‘liq bo‘lib, bilvosita ta’sirga ega ekan. Shu sababli pulning xodimni taqdirlash vositasi sifatidagi ahamiyatini ko‘rib chiqish maqsadga muvofiq. Pul ko‘rinishidagi mukofotning xodim uchun ahamiyati bir necha omillarga ko‘ra belgilanadi. Pulning iqtisodiy mohiyati uning ayirboshlash funksiyasida nomoyon bo‘lib, natijada iqtisodiy resurslar qayta taqsimlanish jarayoni amalga oshiriladi. Bir vaqtning o‘zida pul ayirboshlashning ijtimoiy vositasi ham hisoblanadi. Shaxs tasarufidagi pulning miqdori - pulni yig‘ish, sarflash va hayriya qilish imkoniyatiga ega shaxsning jamiyatdagi mavqeini ifodalovchi ko‘rsatkich hisoblanadi. Individ o‘z pullariga ega bo‘lishi yoki sarflashi bilan mehnat faoliyatini baholovchi statusiga bog‘liq qimmatlikni ifodalaydi.

Pulning qimmatlik darajasi har bir kishi uchun o‘ziga hos hususiyatga ega bo‘ladi. Ehtiyojlaridan kelib chiqib, pul har bir inson uchun turlicha ahamiyat kasb etadi. Shu sababli mukofotlashni turli

motivatsiya modellari nuqtai –nazaridan koʻrib chiqish orqali pulning shaxs uchun iqtisodiy-ijtimoiy ahamiyatini toʻlaroq ifodalash mumkin.

- Faoliyatga undash. Maʼlum maqsadga intilayotgan xodim oʻz ish haqlarini boshqa xodimlarning ish haqqi bilan taqqoslash orqali oʻziga hos musobaqaga jalb etiladi. Bu holda pul xodimning muvaffaqiyat darajasini ifodalaydi.

-Ehtiyojlar. Pul insonning turli darajadagi ehtiyojlarini qondirish vositasi hisoblanadi.

-Atributsiya. Mukofot miqdori maʼlum darajada shaxsning tashkilotdagi obroʻ-eʼtibori, ijtimoiy mavqeini ifoda etadi. Koʻpincha xodimlar oʻz ish haqlarini oshirishga harakat qilar ekanlar, moddiy taʼminlanish bilan birga jamoada oʻzini namoyon etishni nazarda tutadilar. Bunda muvaffaqiyatli faoliyati natijasida qoʻshimcha mukofot berilishiga xodim oʻz qobiliyati va tajribasini sabab qilib koʻrsatadi. Past natijalarni tushuntirishda xodimlar juda murakkab topshiriqlar, omadsizlikni roʻkach qiladi. Shunga qaramay, odatda salbiy tashqi omillar mukofot hajmining kamayishiga taʼsir etmaydi.

- Kutish nazariyasi. Bunga koʻra motivatsiya quiydagi formula orqali ifodalanadi:

Motivatsiya = Valentlik x Kutish x Vositalar

Pul mukofoti kuchli motivlash omili boʻlishi uchun xodim tobora koʻproq pulga ega boʻlishga intilishi (valentlik), natijaga erishish uchun harakatlari muvaffaqiyatli boʻlishiga ishonishi (kutish), yuqori natijalarga erishishi mos ragʻbatlantirilishi kerak (vositalar). Pulning valentlik darajasi boshqaruv harakatlari bilan birga xodimning shaxsiy sifatlari, uning tajribasi va ehtiyojlari, hamda makromuhitga bogʻliq.

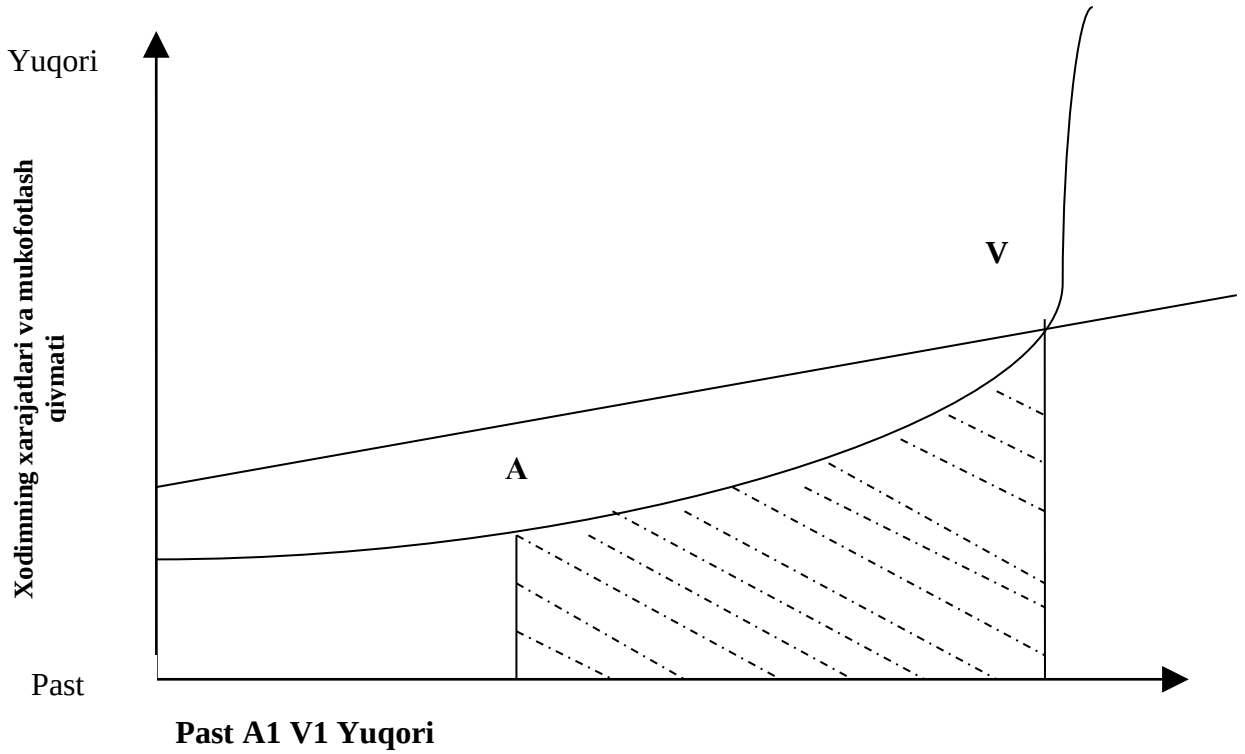
Ijtimoiy va iqtisodiy ta’siri jihatdan pul ikki tomonlama rag‘batlantiruvchi vositani ifodalaydi (valentlik).

Ilmiy jihatdan motivlashtirishda faoliyat natijasi va mukofot miqdori to‘g‘ri proporsional bo‘lsada, ko‘pincha ishchilar pulning vosita ta’siriga shubha bilan qaraydilar. Chunki ko‘p hollarda amaliyotda yaxshi natija ko‘rsatgan xodimlarga nisbatan xushomadgo‘y “chaqqonlar” hech bir qo‘shimcha harakatsiz ko‘proq ish haqiga ega bo‘ladilar. Lavozim bo‘yicha ko‘tarilishda ham mazkur muammo mavjud. Faoliyatga undash vositalari sohasi menejment qo‘shimcha imkoniyatlarini namoyon etishi kerak bo‘lgan yo‘nalish bo‘lib qolmoqda.

- Adolatlilik. Mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan samarali rag‘batlantirish tizimlarini ishlab chiqish murakkab jarayon hisoblanadi. Birinchi navbatda boshqaruv tashkilot xodimlarining pulli mukofotlashga bo‘lgan munosabatini tushunib olishi kerak. Adolatlilik modeliga ko‘ra xodim doimiy ravishda o‘z xarajatlari va shunga mos ravishda ega bo‘lgan pulli rag‘batlantirish darajasini taqqoslab boradi. Tabiiyki, xodim o‘z mehnatining yuqori darajada tashkil etilganlik darajasi (mehnat intensivligi, vaqt, bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish, innovatsion va favqulodda muammolarni yechishda intellektual energiya sarfi) bilan bog‘liq “xarajatlar” barcha iqtisodiy (ish haqi, imtiyozlar va ta’til) hamda ijtimoiy (jamoadagi mavqei, hurmat va mustaqillik) ko‘rinishdagi rag‘batlantirish bilan solishtiriladi (7.1-Rasm).

Zararsizlik nuqtasida ma’lum mehnat faolligi darajasi uchun xarajat va (rag‘batlantirish) mukofotlash teng (1- rasmdagi V nuqta)

ko‘p hollarda xodimning faolligi “zararsizlik nuqtasi”ga yaqinlashadi, holos. Bunga ikki sabab mavjud. Birinchidan, oddiy xodim bu borada tajribaga ega emas, va aynan o‘ziga kerakli nuqtani to‘g‘ri belgilay olmaydi. Ikkinchidan, xodim o‘zi uchun belgilangan xarajat va mukofotlashning mavjud muvozanatini buzishni hohlamaydi. Shu sababli mehnat faolligi odatda A1 V1 kesim oralig‘ida bo‘ladi.



8.1- Rasm. Mehnat xarajatlari va mukofotlash nisbati

Puldan foydalanish bo‘yicha ba’zi mulohazalarni e’tiborga olish foydadan holi bo‘lmaydi. Jumladan:

1) tashqi va ichki mukofotlash bir-biriga muvofiq kelishi kerak;

2) miqdori va turidan qat’iy nazar barcha mukofotlash tadbirlari qonun dirasida bo‘lishi kerak;

3) xorijiy firmalar amaliyotida ish haqining maxfiyligini ta’minlashga alohida e’tibor beriladi. Ahloqiy nuqtai nazardan bu

xodimlar o‘rtasida ish haqi yuzasidan nizolarning kelib chiqishi, kamsitilish hollarining oldini oladi;

4) nazorat vositalari.

5) moslashuvchanligi.

8.2. Faoliyat natijalariga ko‘ra attestatsiyadan o‘tkazish

Tashkilotlar o‘z xodimlari mehnatning yuqori samaradorligini ta’minlash uchun maqsadli rejalashtirish va nazorat tizimining turli shakllaridan foydalanadilar Ulardan biri maqsadlar bo‘yicha boshqarishdir (MBB). MBBga ko‘ra mehnat unumdorligiga quyidagilar asosida erishiladi:

1. Maqsadning qo‘yilishi. Mavjud resurslar va tashkilot maqsadlari asosida menejer xodimlar bilan hamkorlikda ishlab chiqarish ko‘rsatichlarini o‘rnatadi;

2. Harakat rejasini ishlab chiqish. Xodimlarning mustaqil yoki hamkorlikda maqsadlarga erishish vositalarini aniqlash;

3. Davriy tekshiruvlar. Belgilangan maqsadga erishish “marshrutini” hamkorlikda nazorat qilish, odatda norasmiy o‘tkaziladi;

4. Yillik baholash. Qo‘yilgan vazifalarning bajarilishini rasman baholash, natijalarni umumlashtirish va rejalashtirishning yangi davri; Ba’zi MBB tizimlari xodimlar faoliyatini attestatsiyalashni nazarda tutadi, bu esa xodimlar erishgan natijalarni ularning mukofotlash darajasiga bog‘lash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatiga ko‘ra attestatsiya, ya’ni xodimlarning mehnatini baholash va natijalarini ularga yetkazish, ish topshiriqlarini

bajarishni takomillashtirish xar qanday tashkilot rag‘batlantirish tizimida asosiy o‘rin egalaydi. Attestatsiya menejmentga quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

A) tez o‘zgaruvchan tashqi muhitda resurslarni optimal taqsimlash,

B) xodimlarni motivlashtirish va rag‘batlantirish;

V) xodimlar bilan mustahkam teskari aloqani o‘rnatish;

G) ishchi guruh ichida adolatni o‘rnatish;

D) xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish;

Ye) mehnatga joylashishning teng imkoniyatlari qoidalariga rioya qilish.

Bundan tashqari, attestatsiya xodimlarning yuqori darajadagi samaradorlikka erishganlari uchun rag‘batlantirishga ajoyib sabab hisoblanadi. Shunday qilib, attestatsiya boshqaruvni takomillashtirish va xodimlarning kasbiy o‘sishini ta’minlaydi. Attestatsiya tizimi ijtimoiy muhit talablarini hisoga olgan holda tashkil etiladi. Xuddi shunday AQSH qonunchiligi ko‘ra attestatsiya tizimiga mehnat bilan bandlikka teng imkoniyatlar tamoyili bo‘yicha qat’iy mezonlar o‘rnatiladi. Faoliyat natijalariga ko‘ra attestatsiya tizimi:

- tashkiliy zaruriyat hisoblanadi;

-baholashning aniq obyektiv mezonlariga asoslanishi lozim;

-lavozim majburiyatlarini chuqur tahlil qilishga imkon beradi;

-qo‘llanilayotgan mezonlar xodimning bajarayotgan ishchi topshiriqlari xususiyatiga bevosita bog‘liq bo‘lishini ta’minlaydi;

-muvofiq tadqiqotlar bilan takomillashtirib boriladi;

-malakali ekspertlar tomonidan amalga oshiriladi;

-tashkilotning barcha a’zolarini qamrab oladi;

-kamsitilishlarga yo‘l qo‘yilmasdan amalga oshirilishi zarur.

Yuqoridagi shartlarning bajarilishi attestatsiyaning ma’lum tamoyilarini ishlab chiqishni taqozo etadi. An’anaviy qabul qilingan attestatsiya dasturlarida xodimlarning kamchiliklari va kuchli tomonlariga keng ahamiyat berilgan bo‘lsa, zamonaviy dasturlar esa xodimlarning joriy faoliyati ko‘rsatkichlari va istiqboldagi maqsadlarini tahlil qilish, faol hamkorlikni o‘rnatishga qaratilgan. Attestatsiya tizimining asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Natijalarga qaratilganlik. Bunga ko‘ra harakatlarning o‘zi yetarli emas, mehnat ma’lum natijalarga erishi imkonini berishi kerak.

2. Asosiy e’tibor maqsad va vazifalarga qaratiladi. Mazkur tamoyilga ko‘ra xodim o‘ziga yuklatilgan topshiriqlarning mohiyatini aniq bilishi kerak.

3. Maqsadlarning xodimlar va menejer hamkorligida o‘rnatilishi, xodimlarning rejalashtirishda ishtiroki faoliyatga qiziqishning kuchayishiga olib keladi. Ko‘pchilik xodimlar murakkab topshiriqlarni bajarish, komanda faoliyatida ishtirok etish orqali individual rivojlanishga, o‘zini namoyon etishga intiladi.

4. Teskari aloqa tizimlari. Boshqaruv apparati tomonidan mehnat natijalari baholanishi haqidagi axborot ijrochining o‘ziga yetkazilishi ishchi topshiriqlar bajarilishining samaradorligini oshirish imkon beradi.

Attestatsiya bo‘yicha suhbat o‘tkazish xodimlar faoliyatini baholashning asosiy jarayoni hisoblanadi.

Attestatsiyaning ko‘plab tashkilot tizimlari menejerlardan xodimlar faoliyat natijalarining turli jihatlarini, xulq-atvor va shaxsiy sifatlarini baholashni talab etadi. Attestatsiya tizimlari, uning o‘sish va takomillashuv salohiyatini o‘rganishi nazarda tutadi. Bu axborotni boholash protsedurasi va shakllari turli tumandir. Ba’zi tashkilotlarda tekshiruvchilarning yozma hisobotlari qabul qilingan; boshqalarida kritik (salbiy va ijobiy) vaziyatlarning tahlili taklif etiladi, ko‘pchilik firmalarda xilma-xil reyting usullari qo‘llaniladi.

Qabul qilingan attestatsiya tizimining qat’iy nazar, suhbat-davomida menejer xodimga baholash natijasini yetkaza olishi shart. Shaxsiy suhbat o‘tkazish menejerga xodim bilan teskari aloqani o‘rnatish, vujudga kelgan muammolarni muhokama qilish imkonini beradi. Keyin ikki tomon birgalikda maqsadlarni aniqlaydi va xodimga uning ish haqi o‘rnatiladi. Attestatsiya bo‘yicha suhbat o‘tkazish xodimning motivatsiyasini oshirishning ajoyib imkoniyatidir.

Attestatsiya dasturlarining o‘rganish asosida ularning samaradorligiga ta’sir etuvchi bir qator omillarni aniqlash mumkin:

- tekshiruvchining attestatsiyadan o‘tayotgan xodim mehnati xususiyatlaridan xabardorligi;

-unumdorlikning o‘lchash mumkin bo‘lgan standartlaridan foydalanish;

-faoliyatning aniq natijalariga murojaat etish;

-xodim faoliyati haqida chetdan kuzatuvchilarning ma’lumotlarini qidirish va foydalanish;

-tanqid dorasini qisqartirish, bu xodimning kamchiliklarni bartaraf etishda diqqatini to‘plashiga imkon beradi;

-xodimning takliflari va faoliyatga munosabatini faol qabul qilish;

-muammolarni hamkorlikda muhokama qilish.

Ba’zi tashkilotlarda attestatsiya jarayonning rasmiy tarkibiga xodimlarning o‘zini-o‘zi attestatsiyalashni ham kiritadilar. Dastlab xodim o‘z faoliyatini mustaqil tahlil qiladi va o‘zining kuchsiz hamda kuchli tomonlarini baholaydi. Keyingi bosqichda ularning bahosi menejer bahosi bilan taqqoslanadi, bu esa turli fikrlarni ochiq muhokama qilish va keyingi harakatlarni muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Shu bilan birga attestatsiya jarayonida yuzaga kelishi mumkin bulgan muammoli vaziyatlarning oldini olishda attestatsiyaning asosiy hususiyatlarini ham e’tibordan chetda qoldirmaslik kerak. Jumladan:

-suhbat davomida tomonlar o‘rtasida konfrontatsiyaning vujudga kelishi;

-emotsiyalarning kuchayishi. Past ko‘rsatkichga erishgan xodim boshqalar oldida “o‘z yuzini” yo‘qotmaslik uchun attestatsiya natijalarini inkor etishga harakat qiladi;

Attestatsiya baholash hususiyatiga egaligi;

-attestatsiya kompleks boshqaruvning asosiy vazifasi bo‘lib, menejerdan ish hususiyatlarini bilishni, xodimning faoliyati va ehtiyojlarini o‘rganishni talab etishi.

Bundan tashqari attestatsiyaning samardorligini pasaytirish bilan bog‘liq muammolarni aytib o‘tish maqsadga muvofiq.

-Menejerning hayotiy tajribasizligi, tashkiliy masalalarni tushunmasligi;

-xodimlar faoliyati haqida axborot to‘plash imkoniyatining yo‘qligi;

-xodimlarni baholash jaryoniga jalb eta olmaslik;

-xodimlarning attestatsiyaga ma’nosiz, axborotlarni buzib ko‘rsatuvchi o‘yin sifatida qarashlari.

8.3. Iqtisodiy rag‘batlantirish tizimlari

Tashkilot rahbariyati ma’lum bir iqtisodiy rag‘batlantirish tizimi (IRT) ni joriy etar ekan, individual, guruh va tashkiliy faoliyat ko‘rsatkichlarning yuqori darajasiga erishishni maqsad qilib qo‘yadi. Bundan tashqari IRT yangi xodimlarini qidirib topish, ishga yollash, malakali xodimlarni tashkilotda saqlab qolish, mehnatga ijodiy yondashish va xodimlarning asosiy ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi. Xodimni moddiy rag‘batlantirish darajasini belgilovchi asosiy ko‘rsatkichlarga xodimning ishalb chiqargan maxsulotlari hajmi, kompaniya daromadlari, xarajatlarni qiskartirish, sotilgan mahsulotlar va ko‘rsatilgan xizmatlar hajmi kirishi mumkin. Shu bilan birga masalaning axloqiy jihati ham bor. Bu menejerning xodimga bergan bahosi va xodimning o‘zini baholashi mos kelmasligi bo‘lib, turli xodimlar buni turlicha qabul qiladi. Ko‘pincha, xodimga o‘zi kutganidan ham yuqori baho berilishi norozilik keltirib chiqarmaydi. Lekin aksincha bo‘lsa, bu xodimda baholash tizimiga salbiy qarashlarni yuzaga keltiradi.

Moddiy rag‘batlartirishning asosiy ustunligi xodimlar erishgan yuqori ko‘rsatkichlari uchun albatta muhokofotlanish mavjudligiga ishonch tug‘ilishidir. Moddiy rag‘batlantirish xodimlarning adolatga bo‘lgan munosabatlariga ijobiy ta’sir etadi. Mehnat natijalari va hissasiga ko‘ra mukofotga ega bo‘lish xodimlar tomonidan adolatli deb qabul qilinadi.

Shu o‘rinda IRTning afzalliklari va kamchiliklarini tahlil qilb chiqish maqsadga muvofiq.

IRTning afzalliklariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- vositachi (foyda, daromad, moliyaviy natijalar) ko‘rsatkichlarning o‘sishi;
- mukofotlash tizimining adolatli ekanligini his qilish;
- xulq-atvorning ijobiy jihatlarini quvvatlash;
- rag‘batlantirishning obyektiv asoslarini ta’minlash;

IRTning kamchiliklariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- tizimning amal qilishi bilan bog‘liq xarajatlarning o‘sishi (xodim va tashkilot uchun ham);
- tizimlarning yuqori darajada murakkabligi ulardan foydalanishni qiyinlashtiradi;
- ish haqining tebranib turishi yoki kamayishi;
- kasaba uyushmalarning salbiy munosabati;
- ish haqi olish muddatlarning cho‘zilib ketishi;

-qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar to‘plamaning cheklanganligi.

Shu sababli yangi IRTni joriy etishda nafaqat uning iqtisodiy, balki ruhiy va ijtimoiy oqibatlarini ham hisobga olish kerak.

Pulli mukofotning rag‘batlantiruvchi roli - yuqori unumdorlik uchun yuqori ish haqini ta’minlaydi va birlik mahsulot uchun xarajatlar kamayadi.

Shu bilan birga ijtimoiy tizimdagi o‘zgarishlar xodimlarda qoniqmaslik va adolatsizlik tuyg‘ularini keltirib chiqaradi. ar qanday rag‘batlantirish tizimining muvaffaqiyati boshqaruv xarakatlari bilan puxta kelishilganlikka bog‘liq. Bunda yuzaga keladigan asosiy muammolar quyidagilardir:

-me’yorlash bilan bog‘liq. Xodim ko‘pincha mehnat me’yorlari haddan tashqari yuqori belgilangan deb hisoblaydi;

-chiziqli menejerlar ishining murakkablashuvi. Masalan, master o‘zi ham ish haqi tizimini puxta egalab, qo‘l ostidagi ishchilarning ish haqi hajmini muvofiqlashtirishi kerak;

-erkin mehnat me’yorlarining mavjudligi bilan bog‘liq. Ularni xodimlar o‘zlari norasmiy o‘rnatadilar va ortiqcha zo‘riqishsiz bajaradi. Agar me’yorlar bundan oshirilsa, xodimlarda norozilik uyg‘onadi;

- ishbay va vaqtbay ish haqi oluvchi xodimlar o‘rtasida nizo kelib chiqishi.

Foyda ishtirok etish kompaniyaning bir qism foydasini ish natijalariga ko‘ra - mukofot shaklida yoki ma’lum muddatlardan so‘ng -aksiya dividendlari ko‘rinishida xodimlar o‘rtasida taqsimlash jarayonidir.

Daromadda ishtirok etish - bu dasturga asosan xodimning tashkilotda faoliyat ko‘rsatish davri, tashkilotda faoliyat turlarining yaxshilanishi (zaxiralar hajmi, birlik mahsulot xarajatlari, tayyor mahsulot sifati)ga ko‘ra daromadning ko‘payishi asosida xodimlar rag‘batlantiriladi. Xodimlarning o‘zini-o‘zi nazorat qilishi, xarajatlarni qisqartirish ko‘rsatkichlariga asosan rag‘batlantirish miqdori belgilanadi.

Malakasiga ko‘ra ish haqi belgilash xodimning bilim darajasi, ishchi topshiriqlarni bajara olish malakasi, kasbiy ko‘nikmalariga ko‘ra amalga oshiriladi. Bilim olish asosan soatbay ish haqi shakllarida rag‘batlantiriladi Tashkilot uchun malaka oshirish, soatbay ish haqi belgilash kabi xarajatlar bilan bog‘liq.

8.4. Mukofotlashning yaxlit tizimi

Mukofotlashning yaxlit (yagona) tizimi ish haqi belgilashning turli tizimilarini qo‘llashni taqozo etadi. Bunda dastlab ish haqining bazaviy stavkalari aniqlanadi. Attestatsiya natijasida xodimlarga qo‘shimcha rag‘batlanish turlarini joriy etilishi mumkin. Bundan tashqari daromad va foydada qatnashish dasturlari xodimlarning yuqori natijalarga erishishlarini rag‘batlantiradi (2-rasm).

Yagona rag‘batlantirish tizimining tarkibiy elementlariga quyidagilar kiradi:

1. Bazaviy ish haqi. Mazkur rag‘batlantirish shakli mehnat bozori talablari va ish o‘rni hususiyatlariga ko‘ra belgilanadi.

2. Xodimning malakasi va kasbiy tayyorgarligiga koʻra bazaviy stavkalarni oʻzgartirish. Tarif razryadlari, malaka razryadarini belgilash.

3. Real ish haqini oʻzgartirish. Bunda ish haqi turmush kechirish qiymatiga koʻra tahrirlanadi.

4. Yillardagi xizmatlari uchun mukofot. Ish haqini mehnat stajiga koʻra oshirish. Bundan tashqari baʼzi tashkilotlarda tegishli sohada koʻp yillik faoliyati uchun yiliga bir marta mukofot berish nazarda tutilgan.

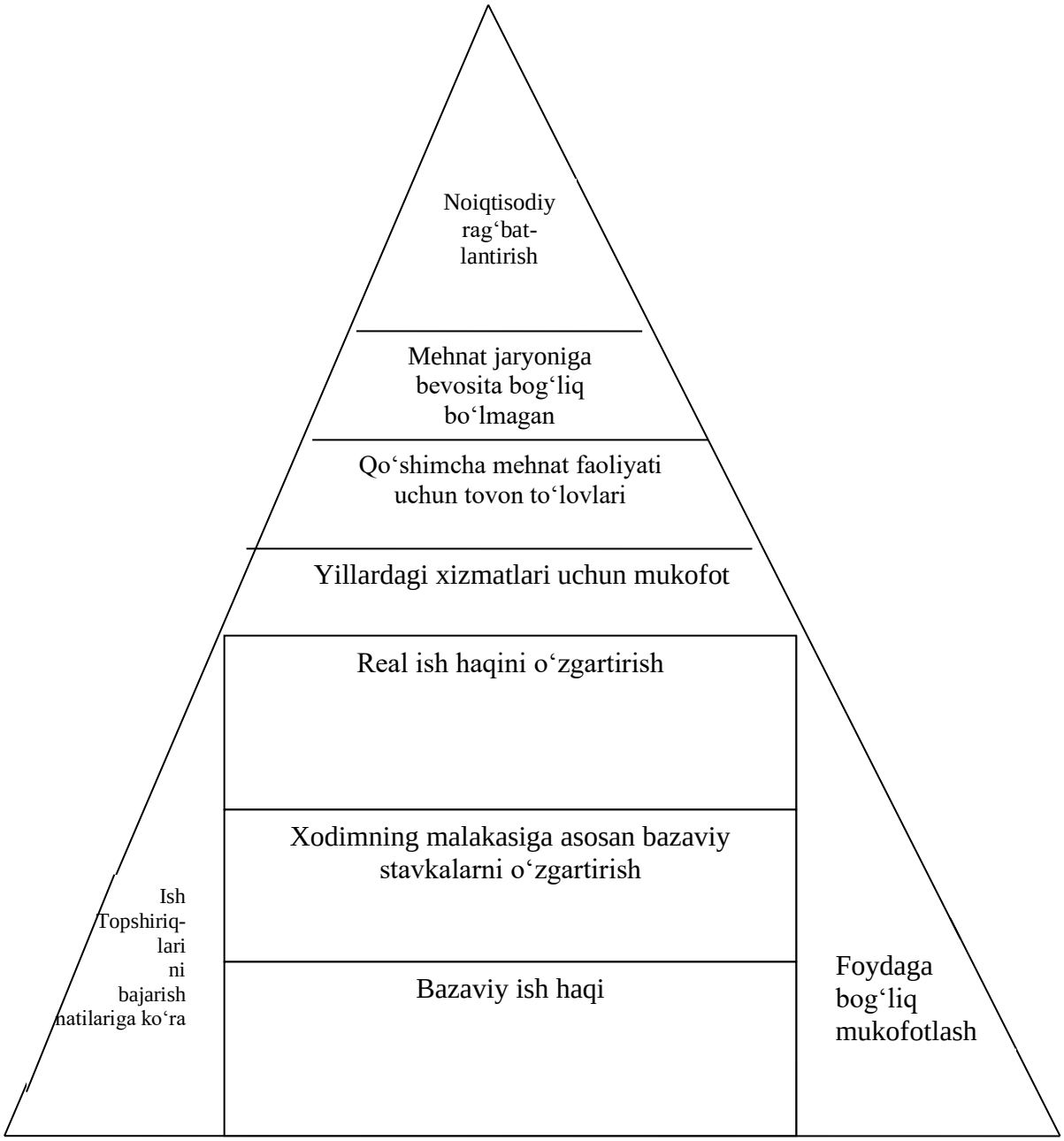
5. Foydaga bogʻliq mukofotlash. Bu foydada ishtirok etish tizimining qoʻllanilishi bilan bogʻliq.

6. Ishchi topshiriqlarini bajarish natijalarga koʻra ragʻbatlantirish. Bu ragʻbatlantiruvchi ish haqi tizimlari, daromadda ishtirok etish tizimlarini joriy etishni nazarda tutadi.

7. Qoʻshimcha mehnat faoliyati uchun tovon toʻlovlari. Bu odatda qoʻshimcha ravishda, navbatdan tashqari ishga chaqiriq asosida, boshqa smenada ishlash va boshqa hollarda qoʻllaniladi.

8. Mehnat jarayoniga bevosita bogʻliq boʻlmagan mukofotlash. Mazkur mukofot shakliga mehnat taʼtillari, nafaqa, kasallik va vaqtincha ishsizlik boʻyicha toʻlovlar kiradi.

9. Noiqtisodiy ragʻbatlantirish. Navbatdan tashqari taʼtil berish, bolalar bogʻchasi, dam olish sanatoriylari va hokazolar).



8.2- rasm. Rag‘batlantirish piramidasi: Mukofotlashning yagona tizimi (asosdan boshlanadi)

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Pulning shaxs uchun iqtisodiy-ijtimoiy ahamiyati nimada va uni qanday ifodalash mumkin.

2. Attestatsiya menejmentga qanday imkoniyatlar yaratadi va uning tamoyillariga nimalar kiradi.

3. Attestatsiya dasturini o‘rganishda uning samaradorligiga qanday omillar ta’sir etadi.

4. Rag‘batlantirish xususiyatlari va turlari.

IX BOB. TASHKILOTDAGI O‘ZGARISHLAR. YANGILIKLARNI BOSHQARISH

9.1. Tashkilotda o‘zgarishlar va ularning turlari

O‘zgarishlar doim insoniyatga hamroh bo‘lib kelgan, u tufayli har daqiqada inson muammolarga duch keladi. Tashkilot ham bu masalada cheklanishga ega emas, qaysi bir tashkilot qonunlar bilan ish ko‘rsa boshqalariga davlat erkinroq harakat qilishi imkonini beradi. Tashkilotning ixtiyoriy qismidagi o‘zgarish butun tashkilotga ta’sir etadi. Har qanday tizim kabi tashkilot ham mavjud ijtimoiy tuzilmani muvozanatda saqlashga intiladi. Har bir menejer tashkilotda sodir bo‘ladigan hodisalarni oldindan ko‘ra bilishi, tashkilotni taqdirini boshqarishga harakat qilishi lozim. Tashkilotdagi o‘zgarishlar bu tashqi muhit ta’siri ostida maqsadlar, struktura, odamlar va texnologiyalarga kiritiladilar yangi tartib qoidalardir.

Tashkilotda vujudga keladigan o‘zgarishlarning asosiy sabablari bu: raqobat, yangi mahsulot, qonunchilikdagi o‘zgarishlar, atrof-muhit ta’siri, qadriyatlar va madaniy ananalarda bo‘ladigan o‘zgarishlar, texnologiyalarni rivojlanishi va boshqalar kiradi. Albatta har bir tashkilotning raqobatchisi bo‘ladi.ammo raqobatchisi bo‘lgan taqdirda ham boshqa raqobatchi paydo bo‘lishi mumkin, yoki raqobatchilarning o‘z mahsulotlarini yanada sifatliroq va hozirgi zamon bozor iqtisodiyotiga to‘g‘ri keladigan mahsulotni ishlab chiqarganda tashkilotga katta ta’sir o‘tkazadi va o‘zgarishlar sodir bo‘lishiga olib keladi. Yoki tashkilot o‘z faoliyatini boshlagandan oldin qonunga rioya qiladi. Tashkilot avval chiqarilgan qonunga

muvofiq faoliyat ko‘rsatayotgan jarayonida Davlat tomonidanyangi qonun chiqarilsa bu ham tashkilotda kattao‘zgarishlarni olib keladi va hakozolar.

Tashkilotda sodir bo‘ladigan katta ko‘lamdagi o‘zgarishlar insonlar qiziqishini yo‘qolishiga ta’sir ko‘rsatib, rivojlanish protsessini susayishiga olib kelishi mumkin.

O‘zgarishlarni asosiy turlariga quyidagilarni kiritish maqsadga muvofiq bo‘ladi:

- tashkilotning strategik kursini o‘zgarishi;
- ko‘pginatashkilotlarning birikishi;
- hozirgi zamon texnik vositalariga to‘g‘ri keladigan ishlab chiqarish ma’lumotlari tizimsini qayta qurishni amalga oshirish;
- yangi rivojlantirish tizimsigi o‘tish;
- bozorda mollarni sotish jarayonini yoki tamoyillarin o‘zgarishi;
- yangi boshqarish usulinijoriy qilish.

Tashkilotlar ko‘pincha e’tiborlarini quyida keltirilgan hallarga ko‘proq jalb qiladilar, agar yangi strategiya joriy qilingan bo‘lsa, faoliyatning samaradorligi pasayadi, tashkilot tanglik holatiga keladi yoki ba’zi shaxsiy maqsadlarni kuzatishga qaratadi.

Insonlarga ehtiyotkorlik hislati xosdir, ba’zan ko‘pgina o‘zgarishlarga o‘z faoliyatlari davomida salbiy munosabatda bo‘ladilar. Bunday ko‘rinishdagi o‘zgarishlar huddi har kun yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan odatlar singari ko‘rib chiqiladi, masalan fikrlash status va hokazolar.

O‘zgarishlarni paydo bo‘lish sababiga ko‘ra 3 tur xavf mavjud:

1. Iqtisodiy (ish haqini pasayishidan qo‘rqish yoki uni o‘sishini aniqlamasligi).

2. Psixologik (talablarning, majburiyatlarning, ishning metodi va usulining o‘zgarishining noaniqlik hissini umumiyligi va hakozolar).

3. Ijtimoiy–psixologik (obro‘ning yo‘qolishi, tashkilotning aniq guruhiga qarashli yoki konkret mansab bilan bog‘liqlik).

O‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish uchun maxsus programmani tuzish talab qilinadi, o‘zgarishlarni ko‘zlangan maqsadlari, ularning joriy qilish shartlari, tashkilotning xususiyati, tashkilotda mavjud bo‘lgan mutaxassislarning soni. O‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish sabablari: noaniqlik ya’ni, axborotlar va ular bilan yetarli ta’minlanmaganlik; shaxsiy manfaatlarga zarar keltirish hissiyoti; o‘zgarishlar yaxshi oqibatga olib kelmasligi ya’ni, buning natijasida boshqalar manfaatdor bo‘ladi degan fikr.

O‘zgarishdagi asosiy usullar: bir tomonlama harakat, bunday o‘zgarishlar tashkilotning ma’lum bir faoliyatiga qaratilgan bo‘ladi; vazifalarni bo‘lib olisho‘zgarishlarga tashkilotning barcha xodimlari jalb etiladi; tashabbusni pastga yo‘naltirish, o‘zgarishlar tashkilot miqyosida amalga oshirilib, har bir xodimning tashabbusi va taklif mulohazalarini hisobga oladi.

Shuni xulosa qilib aytish mumkinki, tashkilotda yuzaga kelgan barcha o‘zgarish u kattami yoki kichik ekaniga qaramay tashkilot faoliyatiga yo ijobiy yoki salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

9.2. O‘zgarishlarga karshilik ko‘rsatish sabablari va ularni bartaraf qilish

Zamonaviy sharoitda har qanday korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat olib borish talablaridan biri uning tashqi muhit o‘zgarishi oqibatida kelib chiqadigan holatlarga tayyorligidir. Ular quyidagilar:

- iqtisodiy (masalan “UzDEUavto” uchun Koreya DEU guruhining inqirozga uchrashi yoki MDH mamlakatlari mahalliy bozorlariga global miqyosida faoliyat yurituvchi kompaniyalar, masalan “Ford” ning kirib kelishi shunga oiddir);
- texnologik (yangi texnologiyalarning paydo bo‘lishi);
- siyosiy-huquqiy (hususan, kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakat qonunlariga o‘zgarishlar kiritilishi. Rossiya tomonidan UzDEUavto avtomobillari importiga 20% miqdorida boj o‘rnatilishini misol qilish mumkin);
- ijtimoiy (jamiyatda mavjud bo‘lgan madaniy qadriyatlardagi o‘zgarishlar, demografik ta’sirlar oqibatida korxona maxsulotlariga bo‘lgan talabning o‘zgarishi, masalan ekologik yoki havfsizlik nuqtai nazaridan);

Bunday o‘zgarishlar korxona hayotining turli tomonlarini qamrab oladi va tahlil shuni ko‘rsatadiki, ularni o‘zgacha holat sifatida emas, balki xo‘jalik yuritishning doimiy omili sifatida ko‘rib chiqish lozim. Bunday holatlarda quyidagi muhim masalaga e’tibor qaratish kerak: korxona tashqi muhit o‘zgarishlariga qarshi tura oladimi va belgilangan maqsadlarga erishishi bilan o‘z faoliyatini saqlab qola oladimi?

G‘arb tadqiqotchilari ilmiy ishlarining ko‘p miqdori korxonaning ma’lum o‘zgarishlarga tayyorligi va ularni boshqarishni tashkil etishga (“o‘zgarishlar menejmentiga” ga) bag‘ishlangan bo‘lib, bu mavzu mahalliy nazariyotchi va amaliyotchilarda qiziqish uyg‘otishi tayin.

Albatta, korxona faoliyatini qayta tashkil etishga navbatdagi “yong‘in” holati emas, balki rivojlanishining rejalashtirilgan doimiy jarayoni sifatida qaraladigan Amerika kompaniyalaridagi boshqaruv tizimini takomillashtirish tajribasi bilan tanishib chiqish foydadan holi bo‘lmaydi. Amerika kompaniyalarida vujudga kelgan o‘zgarishlarni boshqarish tizimi boshqaruvning yangi usullariga tadrijiy o‘tishni ta’minlaydi, ammo tajribalarning ko‘rasatishicha, yangi usullarning 20% igina amalda o‘z o‘rnini topa olar ekan. Yangiliklar yaratish uchun nafaqat talab etiluvchi moliyaviy, moddiy va mehnat mehnat resurslarini aniqlash, balki yuzaga keladigan asosiy tashkiliy va psixologik to‘siqlarni - bo‘limlararo tushunmovchiliklar, ularning o‘zaro kam munosabatda bo‘lishlari, rahbariyatning qullab-quvvatlashi sustligi va boshqa turli muammolarni aniqlash ham muhim ahamiyatga ega. Mutaxassislar kompaniya rahbariyati va xodimlarining amalga oshirayotgan o‘zgarishlarga bo‘lgan qiziqishlariga ko‘proq e’tibor qaratadilar.

O‘z o‘rinida J.Bush (kichkina) ma’muriyati boshqaruv tizimini isloh qilish mobaynida har bir muassasada faqatgina ushbu muassasa faoliyatini takomillashtirish bilan shug‘ullanadigan, vazirning birinchi o‘rinbosari darajasidagi “bosh menejer”lavozimini tashkil etilishini e’lon qildi. XX asrda AQSH boshqaruv tizimiga 11 ta islohot tadbiq

qilingan, ya’ni boshqaruv tizimi doimiy ravishda takomillashtirib borilgan. O‘z vaqtida B. Klinton boshqaruv mexanizmini takomillashtirish uzluksiz jarayonga aylantirish masalasini ko‘ndalang qo‘ygan.

Shunday qilib, zamonaviy korxonaning muvaffaqiyati ma’lum darajada o‘zgarishlarga tayyorlik va ularni boshqarish qobiliyati bilan, ya’ni “o‘zgarishlar menejmenti” ni qo‘llay bilish va ularni amalga oshirishga ishchi-xodimlarni jalb qilish bilan aniqlanadi.

Bugungi kunga kelib MDH mamalakatlarining ko‘pchilik korxonalari o‘ziga xos muammolarga ega:

- sotish hajmi va undan bo‘ladigan daromadning qisqarishi;
- an’anaviy bozorlarda qiyinchiliklar;
- rivojlanishning aniq yo‘nalishlarga ega emasligi;
- yangi texnologiyalar va yangi turdagi mahsulotlar uchun zaxiralarning yetarli emasligi;
- moliyaviy qiyinchiliklar;
- boshqaruv usullari va tizimlarining rivojlanishi bilan bog‘liq bo‘lgan qiyinchiliklar;

Mavjud holat sabablari hammaga ma’lum. Biroq shunday holatlarda ham mutaxassislar fikricha, deyarli har bir korxona faqatgina ichki zahiralari hisobiga o‘z faoliyati samaradorligini 10-20% ga ko‘tarishi mumkin. va yuqorida ko‘rsatilgan muammolarning bir qismini hal etishi mumkin. Buning uchun korxona ichki salohiyatini faollashtirish va rivojlanish istiqbollarini ishlab chiqish talab qilinadi:Mavjud holat sabablari hammaga ma’lum. Biroq shunday holatlarda ham mutaxassislar fikricha, deyarli har bir korxona

faqatgina ichki zahiralari hisobiga o‘z faoliyati samaradorligini 10-20% ga ko‘tarishi mumkin. va yuqorida ko‘rsatilgan muammolarning bir qismini hal etishi mumkin. Buning uchun korxona ichki salohiyatini faollashtirish va rivojlanish istiqbollarini ishlab chiqish talab qilinadi:

- rivojlanishning uzoq va o‘rta muddatli maqsadlarini ifodalash (“nimaga erishishni istaymiz?”) ;
- joriy holatni baholash (“biz qayerdamiz”);
- hal qilish kerak bo‘lgan asosiy muammolarni aniklash va ularni tartibga solish;
- qilinishi zarur bo‘lgan o‘zgarishlarni qayd qilish;

Korxonaning raqobatga chidamli rivojlanishini ta’minlash uchun innovatsion faoliyatning utivor yo‘nalishlarini va qayta tashkil etish resurslarini faol qidirish lozim. Horijiy va ilg‘or mahalliy tajribalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, innovatsion modelga o‘tish uchun:

- ishchining korxona muvaffaqiyatidan manfaatdorligi;
- o‘z vazifasini bajarishda barcha qobiliyati va imkoniyatlarini ayamasligi juda muhimdir;

An’anaviy usullar yordamida bu masalani faqat qisman hal etish mumkin. Hatto “O‘zDEUavto” kabi ilg‘or ishlab chiqarish kompaniyasida ham muhandisg‘texnik ishchilarining 40% dan kam miqdori o‘z qobiliyatilariga talab bor deb hisoblaydilar.

Yuqori texnologiyalarning rivojlanishi va texnika murakkabliklarini ortishi bilan tashabbuskor va o‘z ishiga ijodiy yondashuvchi ishchi – xodimlarga ehtiyoj ortib bormoqda. Hozirgi kunda malakali ijrochilar emas, balki o‘z kompaniyasi kelajagi haqida

o‘ylovchi, o‘z korxonasi va davlati taqdiri uchun mas’uliyatli mutaxassislar har doimgidan ko‘proq zarurlar. Ularning asosiy intilishlari kelajakdagi umumiy farovonlikning asosi sifatida korxonaning rivojlanishiga qaratilishi lozim. Shu tufayli, kooperativ qadriyatlar va timsollarni ishlab chiqishga kuchli qaratish vositasi sifatida kompaniya mafkurasining ahamiyati ortib bormoqda.

Umuman olganda, kompaniya mafkurasi korxona maqsad va vazifalari (kompaniya missiyasi), faoliyat ko‘rsatishning usul va tamoyillari, ishchi-xodimlar tomonidan amalga oshirilgan harakatlarning mazmun-mohiyatini aks ettiradi. Boshqacha qilib aytganda uni o‘zgarishlar vositasi deb atash mumkin.

Mafkura kompaniya ishchi-xodimlarning o‘zlarida mavjud xususiyatlarni aniqlashga (alohida qobiliyatlarning paydo bo‘lishi, hulq-atvor shakllanishi, dunyoqarashlar) korporativ madaniyatni paydo bo‘lishiga (falsafa, an’analar, o‘zini tutish) siyosiy psixologiya elementlarini shakllanishiga (xodimlarning kayfiyati va qarashlari) va ishchi-xodimlarni rag‘batlantirishga yordam beradi. Shunday qilib korxona mafkurasi – o‘zgarishning muhim va xos omili, vositasi va shu bilan birga o‘zgarish obyekti hisoblanadi.

Korxona mafkurasi chuqur o‘zgarishlar davrida, o‘z faoliyatini jadallashtirish, rivojlanishda yangi bosqichlarga ko‘tarilish, ishchi-xodimlarni safarbarlikka chorlash va birlashtirish talab qilinganda muhim ahamiyat kasb etudi.

Ya’ni mafkura, korxonaning asosiy ichki resursi-ishchilarning ijodiy imkoniyatlarini safarbar etish, mehnat jamoasining har bir a’zosi tomonidan o‘z-o‘zini anglashga va oliy maqsadlarga erishish

yo‘lida qurbonliklarga tayyorlik hisini oshirishga yordam beruvchi kuchli omildir.

9.3. Innovatsion boshqaruv hususiyatlari

Innovatsion menejment – bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo‘lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari uchun kabi, uning uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo‘yish va strategiyani tanlash, siklning to‘rtta bosqichi:

1) rejalashtirish;
2) shartlarni belgilash va tashkli qilish;
3) ijro etish;
4) rahbarlik.

Siklning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich – rejalashtirish bosqichida – strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida – shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya’ni innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo‘yish, ishni tashkil qilish ketadi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish, kiritish va tajriba to‘plashni ko‘zda tutadi.

Bu yerda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo‘llashning samaradorligi baholanadi.

Innovatsion jarayon (IJ) davriy xarakterga ega. IJ ni ifodalovchi faoliyat inson mehnatini taqsimlanishi natijasida ajralib chiqqan, bir birlaridan farqlanuvchi alohidagi vazifaviy, tashkiliy birliklarga bo‘linadi. IJ ning iqtisodiy va texnologik ta’siri faqat yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarda qisman ro‘yobga chiqadi.

U ancha ko‘proq yangi texnikani vujudga kelishining shart – sharoiti sifatida iqtisodiy va ilmiy – texnik salohiyati ko‘payishida namoyon bo‘ladi, ya’ni innovatsion tizim va uning tarkibiy elementlarining texnologik darajasi oshadi, shuning bilan innovatsiyalarga moyillik ham oshadi.

Innovatsion jarayonni umumiy ko‘rinishda zanjirga ko‘rinishida yozish mumkin:

FT – AT – I – L – Q – O‘- S ICH – M – Sot,

bu yerda FT va AT – fundamental va amaliy tadqiqotlar; I – ishlama; L – loyihalashtirish; Q – qurilish; O‘ – o‘zlashtirish; SICH. – sanoat ishlab chiqarish; M – marketing; Sot. – sotish.

Bu zanjirchani tahlil qilish uchun uning har xil elementlari o‘rtasidagi teskari aloqa omillaridan abstraklashish (predmetlar va ular o‘rtasidagi munosabatlarning bir qator xususiyatlaridan ularning muhim alomatlarini ajratish maqsadida hayolan chalg‘imoq), FT – O‘ davrasi uzunligini (u 10 yildan ko‘proq davom etishi mumkin) va pallalardan har biri (FT – AT; L - Q)ning nisbiy mustaqilligini hisobga olish zarur. Ilmiy faoliyat tushunchasi bilan bog‘liq fundamental (nazariy) tadqiqot har qanday innovatsion jarayonning boshlang‘ich bosqichi bo‘ladi. Albatta, davraning har bir alohida elementi fundamental tadqiqot bilan bog‘liq ilmiy faoliyat bilan

to‘ldirilganyu Shu narsa xarakterliki, FT dan SICH gacha yangi mu’lumotlarning miqdori kamayib boradi. Bunda tadqiqot faoliyati borgan sari ko‘nikmalar, tajribalar va standartli usullar bilan almashib boradi.

Agar FT ning yakuniy natijasi haqida gap ketsa, unda faqat savol nazariyasi sohasidagi yangi, ajoyib, isbotlangan ma’lumotlar va axborotlarni olish va qayta ishlashga qaratilgan tadqiqot faoliyatini ajratish kerak. Nazariy tadqiqot bevosita aniq amaliy vazifalarni yechish bilan bog‘lanmagan, ammo xuddi uning o‘zi innovatsion jarayonning poydevoridir. Shuning bilan birga nazariy tadqiqotlarning zarurligi amaliyotning ehtiyojlari va predmet haqidagi oldingi bilimlarning sintezi bilan asoslanishi mumkin.

Fundamental tadqiqotlar, qoidaga ko‘ra, amaliy tadqiqotlarda ro‘yobga chiqadilar, ammo bu narsa darhol sodir bo‘lmaydi. Faqat ba’zi bir tadqiqotlar AT – I – L va h.k. ro‘yobga chiqadilar. Fundamental tadqiqotlar mavzularining taxminan 90 % salbiy natijaga ega bo‘lishi mumkin. Ijobiy natijaga ega qolgan 10 % dan hammasi ham amaliyotda qo‘llanilmaydi. Axir fundamental tadqiqotning maqsadi – jarayon (masala nazariyasi)ni anglash va rivojlantirishdir.

Amaliy tadqiqotlar (AT) butunlay boshqa maqsadga qaratilganliklarga egalar. Bu “bilimlarni moddiy holat” ga keltirish, ularni ishlab chiqarish jarayonida o‘zgartirish, yangi mahsulot, texnologik chizmalar va h.k. topshirishdir.

Ishlamalar natijasida yangi mashinalar (uskunalar)ning konstruksiyasi yaratiladi va jarayon loyihalashtirish (L), ko‘rish, o‘zlashtirish (O‘) va sanoat ishlab chiqarishi (SICH) pallalariga o‘tadi.

M va Sot pallalari to‘g‘ridan – to‘g‘ri innovatsion jarayon natijalarini tijoratli sotish bilan bog‘liqdir.

Ko‘pgina kompaniyalar va yirik korporatsiyalarning menejerlari, mutaxassis olimlarning fikricha, tashkilot kelajakdagi yashovchanligini ta’minlash uchun yilda bir marta asta-sekin jarayonlarni qayta ko‘rib chiqish va 4-5 yilda bir marta butunlay o‘zgartirish maqsadga muvofiq deb hisoblaydilar. Tashkilot ichidagi o‘zgarishlar odatda tashqi muhitdagi o‘zgarishga munosabatni bildiradi. Bu haqda o‘tgan mavzularda aytib o‘tilgan edi.

Rahbar shuni unutmasligi lozimki, har qanday o‘zgarishlar bir-birlari bilan bog‘liq, birgina o‘zgaruvchining o‘zgarishi albatta boshqasiga ta’sir qiladi. Kompyuterlarning qo‘llanilishi tuzilmada o‘zgarishni keltirib chiqaradi (axborot almashish tizimi va tashkilotdagi vakolatlar tuzilmasi), mehnat resurslarining o‘zgarishi (ularning soni, malakasi, munosabati va faoliyati) va masalalarning bajarilishi darajasi va hatto masalalarni aniqlashda o‘zgarishlar bo‘ladi.

Tashkilotning kelajagini o‘ylagan rahbariyat doimiy ravishda tashkilot maqsadlarini tashqi muhit o‘zgarishlariga mos ravishda belgilashi kerak. Bunda maqsadlar, tuzilmali o‘zgarishlar, texnologiya va odamlarga katta e’tibor berish lozim. O‘zgarishlarni boshqarish o‘ta murakkab jarayon. Shunga qaramay tashkiliy o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarishning andozasi mavjud. Tashkilotning rivojlanishi tashkilot uz kobiliyatini takomillashtirishi va yangilashi bo‘yicha, muammolarni yechish va o‘zgarishlarga ta’sir kursatish bo‘yicha uzoq muddatli ishini ifodalaydi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashkilotda vujudga keladigan o‘zgarishlarning asosiy sabablari va o‘zgarishlarni asosiy turlariga nimalar kiradi.

2. O‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish uchun qanday tadbirlarni o‘tkazish muhim.

3. O‘zgarishlarga karshilik kursatish sabablari va ularni bartaraf kilish.

4. Tashkilotning kelajagini uylagan rahbariyat doimiy ravishda nimalar kilishi lozim.

X BOB. STRESSLARNI BOSHQARISH

10.1. Stress haqida tushuncha

Stress – tushunchasi texnika sohasidan o‘zlashtirib olingan bo‘lib, turli jismlar va qurilmalarning zaruriy yuklanishga qarshi tura olish qobiliyatini bildiradi. Har qanday qurilma mustahkamlik chegarasiga ega bo‘lib, bu chegaradan oshib ketish uning buzilishiga olib keladi. Stress bizning fanimizda insonning atrofdagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy va psixologik reaksiyalari yig‘indisini anglatadi.

Dunyoda ziddiyatli holatlarni boshidan kechirmagan inson bo‘lmasa kerak. Bunda biz stress, frustratsiya, mojaro va bo‘htonni nazarda tutamiz. Ular tashkilotlarda ham uchrab turadi.

Stress (zo‘riqish, ruhiy bosimni his etish) – insonning ekstremal faoliyatda javob harakat qilish holatini bildiradi. Misol tariqasida stressni ko‘rib chiqamiz.

Stress axborot va emotsional stresslarga bo‘linadi. “Axborot stressi” ma’lumotlarning haddan tashqari ko‘pligi bois to‘g‘ri qaror chiqara olmaslik hamda o‘ziga yuklatilgan vazifani bajara olmaslikni bildiradi.

Emotsional stress tahdid, xavf-xatar, qo‘rqish va musibat oqibatida yuzaga keladi. Bunda uning turli shakllari (impulsiv, tormozli, generalizatsiyalashgan) ruhiy jarayonlarning kechishiga ta’sir ko‘rsatadi. Bunda ruhiy buzilishlar faoliyatning motivatsion tuzilishi transformatsiyasiga, harakatlanish va so‘zlashuv apparatining shikastlanishiga sabab bo‘ladi.

Stress odamga ijobiy yoki salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu bois xodimlar va xizmatchilar faoliyatini maqbullashtirish stresslarning oldini olishga qaratilgan bo‘lishi lozim. Albatta, insonning hayot faoliyatini stresslarsiz tasavvur qilib bo‘lmaydi. Biroq stresslarning oldini olishda uyquga to‘yib, erta tongda yaxshi kayfiyat bilan uyg‘onish, badan tarbiya qilish, kotrast dush qabul qilish katta ahamiyatga ega.

Hozirgi kunda autogen mashqlar juda rasm bo‘lgan. Uning maqsadi stress holatiga tushmaslik, tushgan holatda esa, uni atrofdagilarga yoki qo‘l ostidagi xodimlarga bildirmaslik hamda o‘tkazmaslikdan iborat.

Inson organizmi murakkab va nihoyatda chidamlidir. Inson organizmi tuzilish xususiyatiga ko‘ra har bir tashqi xatti-harakatga himoya reaksiyasiga asoslangan holda moslashib boradi.

Keskin vaziyatlarda insonning organizmi, jumladan yurak va qon tomir tizimida, nafas olishida, endokrin tizimida o‘zgarishlar yuzaga keladi.

Xodimlarning, ayniqsa rahbar xodimlarning keskin vaziyatlardagi psixologik holati fanda hali chuqur o‘rganilmagan. Psixolog olimlar tomonidan keskin vaziyatlarga turlicha ta’riflar berilgan bo‘lib, hali bitta umumiy fikrga kelinmagan. Ba’zi olimlar favqulodda holatlarda shaxs psixologiyasida salbiy o‘zgarishlar yuzaga kelishini, boshqalari bunday holatlarga javoban shaxs psixikasida ijobiy harakat boshlanishini ta’kidlaydilar. Insondagi fiziologik o‘zgarish favqulodda holatda hissiy zo‘riqishni keltirib chiqaradi. Hissiy zo‘riqishsiz fiziologik o‘zgarish yuzaga kelmaydi

(hatto zo‘riqish fiziologik shikastlanish bilan tugasa ham). Favqulodda vaziyatlarda shaxsning kundalik ish rejimi, dam olish vaqtida o‘zgarish beradi. Yong‘in chiqishi, uylar buzilishi, portlashlar, zilzila, gidrotexnik inshootlarning izdan chiqishi, radioaktiv va atom elektrostansiyalarining buzilishi, kimyoviy vositalar ishlatilishi oqibatida insonda qattiq hayajon va ruhiy zo‘riqish yuzaga keladi.

Shaxslarning favqulodda holatlarga tayyor yoki tayyor emasligi suv toshqini, qor ko‘chishi hollarida, qurg‘oqchilikda, zilzila, epidemiyalarda ma’lum bo‘ladi. Favqulodda holatlar shaxsning hayotiga xavf solishi, avvalo o‘lim bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Shunday qilib, favqulodda vaziyatlarda stress holati yuzaga keladi. Stress avvalo qo‘rquv ko‘rinishda namoyon bo‘ladi, natijada shaxs o‘z organizmini jismoniy va ruhiy jihatdan himoyaga tayyorlaydi va ko‘p hollarda hissiy zo‘riqish oqibatida shaxsning qobiliyati yo‘qolishi mumkin. Uning xatti-harakatlarida noaniqliklar yuzaga keladi. Shvetsiya harbiy meditsinasining tadqiqotlari shuni ko‘rsatdiki, shaxs tasodifan, vafot etganida uning qonida adrenalin moddasi kam, aksincha, o‘limi oldidan o‘lishi mumkinligini bilsa yoki o‘layotganini sezsa, ko‘p ajralar ekan. Bunday moddaning ajralishi yashash istagini bildiradi.

Stress holatida shularni inobatga olish kerakki, shaxs faqat qo‘rqinchli narsani ko‘rganida emas, balki vahima, qo‘rqinchli narsalar, o‘tmishdagi halokat, falokat haqida eshitsa ham stress holatga tushib qolishi mumkin. Bunday holatlar shaxsning psixologik himoya mexanizmini ishga tushiradi.

Favqulodda vaziyatlar nuqtai nazaridan, zamonaviy urush inson ruhiyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi, ya’ni psixologik jihatdan sinish holatini yuzaga keltiradi. Psixologik sinish ko‘p hollarda o‘zini o‘zi o‘ldirish bilan yakunlanadi. O‘zini o‘zi o‘ldirish hayotdan to‘yish, yashashdan ma’no-maqsad ko‘rmaslik natijasida kelib chiqadi.

Eng qo‘rqinchlisi – shaxsning bu dunyoda hech kimga kerak emasligini his etishi. Buning natijasida fojia yuz berishi mumkin. Ijtimoiy turmushda qiyinchiliklarga duch kelgan shaxs bu qiyinchiliklar tugashini bilsa, eng asosiysi, bu hol o‘zi uchun sinov ekanligini tushunsa, yashashdan ma’no-maqsad borligini biladi, tushunadi va bunga harakat qiladi.

Favqulodda vaziyatlarda rahbar xodimga qo‘yiladigan talab ham, buning natijasida intellektual, hissiy-irodaviy talab ham o‘zgaradi. Ushbu holatda rahbarning bunday vaziyatga psixologik jihatdan tayyorligi birinchi o‘ringa chiqadi. Rahbarning fikrlashi ham sifat jihatdan o‘zgaradi. Oddiy kunlarda rahbarda boshqarishning oddiy usullari qo‘llanilsa, favqulodda holatdagi kunlarda esa ijodiy yondashish, javobgarlikni his qilish, javobgarlikdan qo‘rqish asosiy o‘ringa chiqadi. Rahbarning psixologik jihatdan bunday vaziyatlarga tayyor emasligi xatti-harakatida noaniqliklarni yuzaga keltiradi, natijada qo‘l ostidagi xodimlar, fuqarolar o‘limi bilan bog‘liq holatlar yuzaga kelishi mumkin.

Bugungi rahbar xodimlarga favqulodda holatlar yuzaga kelganida qanday harakat qilishlari kerakligi haqida metodik tavsiya beradigan maxsus adabiyotlar yetarli emas. Xuddi shunday holatlarda to‘g‘ri, aniq harakat qila oladigan, eng asosiysi, psixologik, fiziologik,

biologik jihatdan favqulodda holatlarda ishlay oladigan xodimlarni tayyorlash zarur.

Favqulodda holatlarda rahbar qo‘l ostidagi xodimlarning xatti-harakatini to‘g‘ri tashkil eta olmasa, buyruq va ko‘rsatmalarning xodimlarga ta’sir kuchi kamayadi. Shu bois maqsadga erishish uchun, avvalo, ishontirish usulini qo‘llash orqali xodimlar, fuqarolarning hissiy-irodaviy tomonlariga ta’sirni kuchaytirish kerak.

Favqulodda holatlarda aniq xavfning mavjudligi psixik, jismoniy jihatdan katta zo‘riqishni yuzaga keltiradi. Lekin, shunga qaramay, shaxs jismoniy, ruhiy kuchini salbiy holatlarni yengishga qaratadi, boshqa tomonidan esa, bari bir, salbiy hissiyot, qo‘rquv va vahima shaxsni o‘zini himoya qilishga majbur etib qo‘yadi. Shu bois shaxs qochishi, yashirinishi, o‘zini qo‘yarga joy topa olmay qolishi mumkin. Kuchli ovoz, yorug‘lik, rang yoki qorong‘ilik ham shaxs psixikasiga ta’sir etadi, natijada u vaziyatni boshqarolmay qoladi, ham ma o‘zi bilan o‘zi bo‘lib, buyruqqa bo‘ysunmay qo‘yadi.

Favqulodda holatlarda ko‘pchilik shaxslar bir-birlarining xatti-harakatini kuzatadilar, bunday holat yuqumli bo‘ladi. Favqulodda holatlardan chiqishning eng to‘g‘ri yo‘li avvalo jamoada birdamlikning mavjudligidir. Bir-birini qo‘llash, qaror qabul qilishda bir jon va bir tan bo‘lib harakat qilish, rahbarga madad, maslahat berish orqali muammoni hal qilish mumkin. Favqulodda vaziyatlarda har bir shaxsning kim ekanligi (qo‘rqoqmi, vahimachimi yoki o‘zini boshqara oladigan shaxsmi, rahbarmi) aniq ko‘rinadi. Favqulodda vaziyatlarda rahbarning shaxsiy namunasi, har bir fikrni, so‘zni o‘z vaqtida ayta olishi, ovozidagi o‘ziga ishonch ham muhim hisoblanadi

va boshqalarning xatti-harakatini tetiklashtirishga undaydi. Bunday vaziyatlarda asosiy e’tiborni qiyinchilikka qaratishning o‘zi noto‘g‘ri, chunki fuqarolarda tushkun kayfiyat yuzaga kelib qolishi mumkin. Shuning uchun asosiy e’tibor qiyinchilikka emas, balki kelajakka, uning natijalariga qaratilishi kerak bo‘ladi.

Shaxsning favqulodda vaziyatlarda o‘z xatti-harakatini nazoratdan chiqarib qo‘yishi uning individual xususiyatlariga bog‘liq. Masalan, XX asrdagi Birinchi jahon urushida AQSH armiyasining ikki million askaridan 159 mingga yaqini urushdan qo‘rqishi natijasi ularning psixikasida o‘zgarish yuzaga kelgan. Ulardan 116 ming nafari o‘lgan, yaradorlar 204 ming kishini tashkil etgan. O‘rtacha 1000 kishidan 6–10 tasi psixik qo‘rquv holatiga tushib qolgan. Bu psixologiyada ruhiy jarohat olish deb ataladi. Favqulodda vaziyatlarda stress holati deyarli barcha shaxslarda mavjud bo‘ladi. Stress – organizmning ijtimoiy turmushimizdagi salbiy voqea-hodisalarga javob reaksiyasi. Buni nafaqat salbiy asabiy zo‘riqish, balki organizmning salbiy voqea-hodisaga munosabati deb tushunsak ham bo‘ladi. Stress nafaqat insonga, balki hayvonlar, o‘simliklarga ham xos ekanligini sotsiologik tadqiqotlar isbotlagan. Qattiq stress shaxsda oshqozon yarasi, infarkt, qon bosimi kasalliklarini keltirib chiqaradi, ba’zida birdaniga soch oqarishi, tanada oq dog‘lar yuzaga kelishi mumkin. Stress ko‘pincha ba’zi narsalarga haddan tashqari ko‘p talab qo‘yilishi, oilaviy sharoit bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Shuningdek, stress ichki muhit tuzilishi bilan ham bog‘liq bo‘ladi, masalan, turmushidan, faoliyatidan doimiy ravishda qoniqmaslik natijasida ham kelib chiqadi.

Stressning yuzaga kelishiga yana uchta omil sabab bo‘lishi mumkin:

1) qo‘rquv, 2) kuchli qarshilik, 3) silla qurishi.

Hissiyotga berilmaydigan, qo‘rquvni yenga oladigan shaxs stress holatlarga qarshi kurasha oladi. Hissiyotga beriladigan shaxslarda stress darrov qo‘rquvga aylanadi. Kuchli qarshilik shaxsning irodasi bilan bog‘liq bo‘lib, irodasi kuchli shaxs har qanday ijtimoiy qarshilikni yenga oladi. Umuman olganda, har bir shaxs stress obyekti bo‘lishi mumkin. Lekin stressga hamma bir xilda berilmaydi, chunki inson organizmi turlicha tuzilgan, masalan, tez kasal bo‘lish, voqea-hodisaga tez e’tibor qaratish, qo‘rquv va hokazo. Shunday qilib, inson har qanday vaziyatda ham tushkunlikka tushmaslikka, o‘zi va atrofidagi xodimlar bilan munosabatini buzmasligi, eng muhimi, bunday vaziyatlarda o‘zini qo‘lga olish choralarini ko‘rishi lozim. Buning uchun ko‘plab psixologik usul va vositalar mavjud. Biroq inson hech qachon o‘zidan qochib keta olmaydi. Shu bois rahbarlar boshqa xodimlar, eng muhimi, qo‘l ostidagilar bilan samimiy munosabatda bo‘lishlari, bir-birlarini to‘g‘ri tushunib, kelishgan holda xizmat qilishlari kerak. Buning uchun esa shaxs psixologiyasini yaxshi bilish, shuningdek favqulodda va keskin vaziyatlarda barcha qiyinchiliklarni bartaraf etish uchun xodimlarda chidamlilik, sabr-toqat, matonat, fidoyilik, mehnatga va jamiyatga bo‘lgan ijobiy munosabat hamda xodimlarga nisbatan sadoqat kabi xislat va fazilatlar mujassamlashgan bo‘lishi talab etiladi.

10.2. Stressga beriluvchanlik

Ma’lum bo‘lishicha, stress uch fazadan iborat ekan: hayajon, qarshilik va ojizlik. Barqaror ruhiyat egalari hayajon fazasini tezda yengib o‘tib, “o‘z taqdirlarini o‘z qo‘llariga ola biladilar”. Ruhiyati beqaror insonlar hayajonlanaverib, unga taslim bo‘ladilar. Ularda qarshilik fazasi tezkor, ba’zan hatto sezilmaydi ham. Bunday kishilar osonlikcha kurashni to‘xtatadilar va ruhiy jihatdan butunlay nogiron bo‘lib qoladilar, odatda to‘siqlarga duchor bo‘lganda bunday kishilarning butunlay singanligi ko‘zga tashlanadi. Ammo ruhiy jihatdan mustahkam kishilar ham uzoq vaqt ta’sir etuvchi fojialarning buzg‘unchilik ishidan holi emaslar. Stress kuchi shaxs tabiatiga va ko‘pgina boshqa omillarga bog‘liqdir. Stress omillarini kishilar har xil ko‘taradilar. Ba’zilar darhol stressga qarshi kurashga otlansa, boshqa birovlar uning oldida taslim bo‘la qoladilar.

Tadqiqotlar stressga beriluvchanlik darajasi ko‘p hollarda kishi temperamenti bilan aloqador ekanligini ko‘rsatadi. Boshqaruv ishlari faoliyatida bu ancha aniq aks etadi.

Ma’lumki, mijoz shaxsning eng asosiy xususiyatidir. Bu asab tizimining tug‘ma ko‘rsatkichi bo‘lib, nerv jarayonlarining kuchi, vazminligi va harakatchanligini belgilaydi. Qadimdan mijozning to‘rtta “toza” turi ajratib kelinadi:

- sangvinik (kuchli, vazmin, serharakat),

- xolerik (kuchli, novazmin, osonlikcha g‘azablanuvchi, ammo osongina tinchlanuvchi ham),

- flegmatik (kuchli, vazmin, jonlanish va to‘xtalishning asta-sekin almashinishi),

- melanxolik (kuchsiz, tez me’yordan chiqib, sekin o‘z holiga qaytuvchi).

Stressga kuchsiz, novazmin va jahldor odamlar beriluvchan bo‘ladi. Mijoz xulqimizga katta ta’sir ko‘rsatadi. Mijoz turiga qarab xulqda his-tuyg‘u yoki amaliy harakat ustunlik qiladi. Stress hissiyotdor kishilarni ko‘p bezovta qiladi. Ularni izdan chiqaruvchi, buzg‘unchi xulqqa moyil qiladi. Shu tufayli rahbarlarning stressga barqarorligini aniqlashda ularning mijozini aniqlash maqsadga muvofiqdir. Mijoz turini va zo‘riqish darajasini aniqlash stressga beriluvchanlikni belgilashda kerak bo‘lgan minimal talabdir.

Albatta, stresslarsiz hayot yo‘q va ularning hammasi ham xavfli emas. Ma’lum darajada stress ishga soladi, faollikni qo‘zg‘atadi. Stress o‘z cho‘qqisiga yetganda bizga butunlay nazoratsizlik hissini beradi, pasayganda esa irodani falajlovchi himoyasizlik hissini uyg‘otuvchi loqaydlik paydo bo‘ladi. Demak, stress muqarrar va ba’zi hollarda foydalidir. U insonga yangi kuchlar bag‘ishlaydi.

Keyingi asos-dalil shuki, bir kishida stressni uyg‘otuvchi sabab ikkinchi kishida teskari ta’sir tug‘dirishi mumkin. Masalan, yengil musiqa ko‘pchilikda zo‘riqishdan bo‘shashish hissini tug‘diradi, mehnat faolligini oshiradi, ammo ba’zi birovlarning asabini qo‘zg‘aydi. Klassik musiqa, jaz haqida ham shunday deyish mumkin. Birovlarga zararsiz va balki foydali bo‘lgan narsa boshqalarni hatto o‘z joniga qasd qilishgacha olib borishi mumkin. Ammo musiqa - bu hali hammasi emas. Bizning mayda-chuyda qiliqlarimiz, xulqimizni namoyon qilish odatlarimiz va xususiyatlarimiz ba’zilar asabini qo‘zg‘atuvchi narsalardir.

Biz stressning yanada jiddiyroq sabablari haqida to‘xtalganimiz yo‘q. Oiladagi munosabatlar, moliyaviy ahvol, dunyoviy tanqisliklar, birjadagi ahvol, amaliy va ruhiy majburiyatlarning bajarilish zarurati - mana shular ularning bir qismiginasidir xolos. Ana shu omillar kun bo‘yi hammamizga taalluqli va hatto tunda uyqu bermaydi. Aytish mumkinki, jiddiy stress kamdan-kam bitta-ikkita sabab bilan qo‘zg‘atiladi. Ko‘p hollarda inson faoliyati sabablar majmui bilan qo‘zg‘atiladi. Shaxsiy muammolar xizmatdagi muammolar, jamoaviy hayajonlar bilan birlashib, biri ikkinchisini kuchaytiradi va natijada stress ro‘y beradi. Shunda hatto mayda bir narsa ham inson sabr kosasini to‘ldirib yuborishi mumkin.

10.3. Stressni boshqarish

Har xil kishilar stressga qanchalik turli munosabatda bo‘lsalar, xuddi shu tarzda stressni turlicha yengadilar. Ba’zilar stressdan qutulish uchun kimlargadir yurak ochsalar, boshqalar o‘z kechinmalarini ichga yutadilar. Ba’zi psixologik turlar stress manbai bilan bahsga tushadilar, boshqalar guyo uning borligini umuman sezmagandek bo‘ladilar. Ba’zilar stressni to‘ppa-to‘g‘ri o‘zlariga qaratilgan qandaydir dushman hatti-harakati deb tushunsalar, boshqa birovlar uni obyektiv muqarrarlik deb tushunadilar. Tabiiyki, agar qarshilik ko‘rsatilmasa, stress manbalari ko‘payaveradi.

Bandlik va ishchi kuchining barcha tomonlari o‘zaro bog‘liq. Bashoratlarga qaraganda, kichik millat vakillari ichida, ayollar va boshqa alohida muomalaga muhtoj kishilar ishchi kuchining asosiy

qismini tashkil qiladi. Bu shaxsiy kelishmovchiliklarning koʻpayishiga olib keladi.

Tabiiy resurslarning kamayishi hisobiga raqobatning kuchayishi korxonalarning kam ishchi kuchi va kam xomashyo bilan koʻp mahsulot chiqarishga majbur qiladi. Kompaniyalar sotiladi, sotib olinadi, parchalanadi, qoʻshilib yiriklashadi yoki yoʻqotiladi. Yangi texnologiyalar sanoatning turli tarmoqlari ishlariga tub oʻzgarishlar kiritadi. Mehnat va muomala surʼatini tezlashtiradi. Bularning hammasi stressni kuchaytirmay qoʻymaydi.

Stressli vaziyatdan qutulishning keng tarqalgan usuli dam olishdir. Ammo esda tutish kerakki, dam olish - bu hech nima qilmaslik emas. Bu maʼnoda dam olish – xizmatdagi kechinmalarni bartaraf qiladigan faol hatti-harakatlardir. Zoʻriqishdan qutulish uchun hech nima qilmaslik uning zoʻrayishiga olib keladi. Dam olish stress bilan kurashish vositasi sifatida eʼtiborni jamiyat obyekt¬laridan jismoniylariga koʻchirishni koʻzda tutadi.

Bilib qoʻyish zarurki, stress koʻpincha, birinchi navbatda oʻzining muhimligi haqida qaygʻuruvchi kishilarni, oʻzida egoistlik alomatlarini ardoqlovchi, boshqalardan oʻzini olib qochuvchi kishilarni asir qiladi. Qayd etilishicha, stress jamoaviylik fazilatlariga ega va doim koʻtarinki qayfiyatda yuruvchi insonlardan yiroqda yuradi. Ana shu fazilatlar quyidagilardir: doim birovga yordam berishga tayyor, buyurilgan ishga javobgar, oʻrtoqlari yutugʻidan xursand, hamkasblariga nisbatan vijdonli, ishonuvchan, oʻziga talabchan, yaqin kishilar bilan hamnafas, intizomlilik.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Stress nima?

2. Stressning sabablari nimada?

3. Stressga kimalar beriluvchan bo‘ladi?

4. Tashkilotlarni boshqarishdagi keskin vaziyatlar (stress, frustratsiya, nizo, inqiroz) haqida tushuncha bering.

XI BOB. TO‘QNASHUV VA MUZOKARALAR

11.1. To‘qnashuv va uning kelib chiqish sabablari

O‘zbek tilining izohli lug‘atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi:

“Nizo – bu o‘zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug‘ilgan holat,munosabat; ixtilof, nifoq”.

Adovat, ixtilof, nifoq tufayli o‘zaro janjallar sodir bo‘ladi. Odamlar janjal haqida o‘ylanganlarida dushmanlik, qurqitish, bosqichlik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishidagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi “ruhiy iqlim”ni yomonlashtiradi, kadrlar qunimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday harakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir

aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko‘rsatishicha, “ruhiy iqlim” yaxshi bo‘lgan hamda intizom ancha yuqori bo‘lgan joyda faqat iqtisodiy ko‘rsatgichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o‘z mehmatidan katta qoniqish olayotgan ko‘zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqishning ba’zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mahnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo‘lishi mumkin.

Jamoa a’zolarining Hukmdoripialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- Mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- Haq tulashning takomillashtirilmagani;
- Yomon mehnat sharoitlarini;
- Mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- Rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- O‘zaro munasabatlar madaniyatining past soviyasini va hokazolarini ko‘rsatish mumkin.

Jamoa a’zolari orasida nizolar turli sabablar tufayli sodir bo‘ladi (11.1-rasm):

11.1-jadval

Nizolarning kelib chiqish sabablari

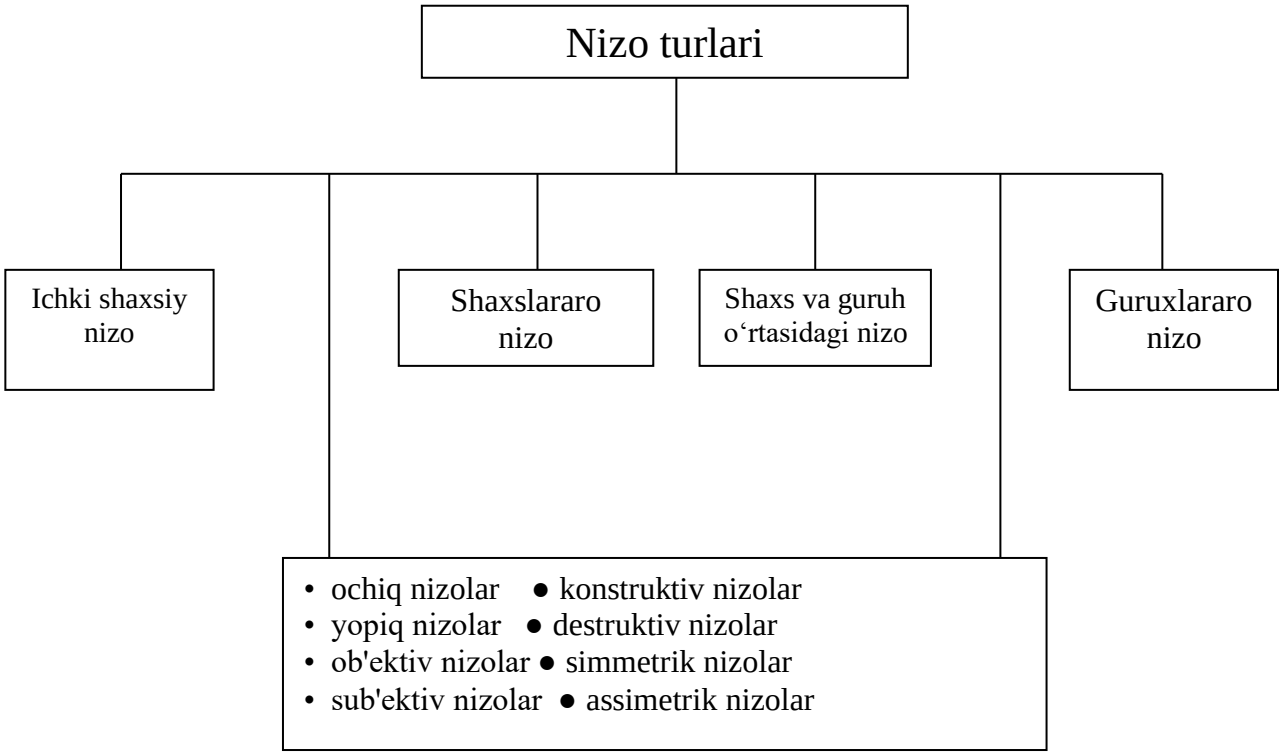
T/R	Nizo sabablari	Изох
1.	**Resurslarni taksimlashdagi adolatsizlik**	Hattoki eng o‘lkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo‘ladi.Rahbariyat materiallar, mexnat va moliyaviy resurslarni uz tasarrufidagi bo‘limlarga umumkorxona maqsadini amalga oshirish nuktai nazaridan taksimlashi kerak.Biriga asossiz ko‘p, biriga oz taksimlash suzsiz nizoning kelib chikishiga sabab bo‘ladi.
2.	**Vazifalarning-o‘zaro bog‘liqligi**	Mexnat taqsimoti barcha bo‘g‘inlarni birbiri bilan bog‘liq bo‘ladi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir guruh ishiga bog‘liq bo‘lib qoladi. Masalan ishlab chiqishning bo‘limi xodimlardagi mexnat unimdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarning yomon sifati ta’mirlanganligi bilan bog‘liq ta’mirlash bo‘limiga ayb qo‘yadi. Ta’mirlash bo‘limi esa o‘z navbatida bo‘lim uchun zarur bo‘lgan mutaxassislarni o‘z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo‘limiga shunday e’tirozni bildiradi va hokazo. Ko‘rib turibsizki noroziliklar hamma bo‘g‘inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishga sabab bo‘ladi.

3.	**Maqsadlardagi har xillik**	Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa shunchalik bo‘limlar ko‘proq o‘z etiborlarnig korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki xsusiy o‘z bo‘limi maqsadini amalga oshirishga qaratadi. Masalan, sotish bo‘limi o‘zining ish ko‘lamini oshirish va raqobat bardoshligini mustaxkamlash maqsadida ishlab chiqarish bo‘limidan imkoniyat boricha maxsulot assortimentini ko‘paytirishni talab qiladi. Ammo ishlab chiqarish bo‘limi uchun maxsulot assortimenti turli tuman bo‘lmagan maxsulotni ishlab chiqarish emas balki xarajat va samaradorlik nuqtai nazardan assortimenti turli tuman bo‘lmagan maxsulotni ishlab chiqarish maqulroqdir. Ko‘rib turibsizki, buyerda ham manfaatlar turlicha.
4.	**Erkinlik mustaqilik va o‘z qadrini bilishdagi har xillik**	Bu sabab eng ko‘p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan bo‘y so‘nuvchi o‘z fikrini aytishga har doim haqliman deb aytsa, rahbarligi bunga javoban fikringizni faqat biz “so‘ragan paytda aytishingiz mumkin” desa, o‘z-o‘zidan nizo uchun vaziyat tug‘iladi. Yoki, tadqiqot bo‘limidagi yuqori malakali xodim ham nima uchun o‘z qadrini bilmasligi kerak? U ham maslahat berish huquqiga ega-ku.
5.	**Manmanlik, qaysarlik**	Shunday xodimlar borki faqat o‘zining fikrini ma’qullaydi, murosaga hech ham bormaydi. Bunday odamlar g‘alvaning ini. Ular bilan nixoyatda ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo‘lish

		kerak.
6.	**Kommunikatsiya – o‘zaro aloqaning qoniqarsizligi**	Axborotning xodimlarga yetib bormasligi yoki uning juda ham sust bo‘lishi nizo chiqish uchun ham sabab, ham oqibat bo‘lishi mumkin. Agar rahbariyat xodimlariga o‘z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi tug‘risidagi axbarotni yetkazmasa, demak xodimlarning mexnat unimdorligi oshirishdagi manfatdorligi o‘zgarmay qoladi.

11.2. Nizolarning asosiy turlari

Nizolarni turli belgilariga ko‘ra tasniflash mumkin (11.1-rasm)



11.1-rasm. Nizoalrning turlari

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o‘ziga bir – biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir – biriga mos kelmaydi,

bajaruvchi bunday holda nima qilishinin bilmay xunob boʻlgan hollarda vujudga kelgan. Masalan, universal magazinda boʻlim boshligʻi sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi, deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat koʻp vaqt sarflangani va natijada boʻlimni yangi tovarlar bilan toʻldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana sizga nizoli vaziyat.

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish boʻlimining boshligʻi ishchidan mahsulot sonini koʻp ishlab chiqarishini talab qilsa, mahsulot sifati boʻyicha rahbar esa undan mahsulotni rejadan oshirmay, xattoki uni bajarmasa ham uning sifatini oshirishni talab qiladi. Xoʻsh, bechora ishchi nima qilishi kerak? U “ikki oʻt” orasida, nima qilishini bilmaydi. Koʻrib turibsizki, bu yerda ham nizoli vaziyat koʻz oʻngimizda.

Birinchi misolimizda bir kishining oʻzining qarama – qarshi, bir – biriga zid talab qoʻyish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan boʻlsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda – yakka hokimlik tamoyillining buzilishi natijasida yuzaga keladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining oʻz ishidan qoniqmaganlik, oʻziga va korxonaga ishonchsizlik shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez – tez sodir boʻlib turishi natijasida vujudga kelishini koʻrsatadi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

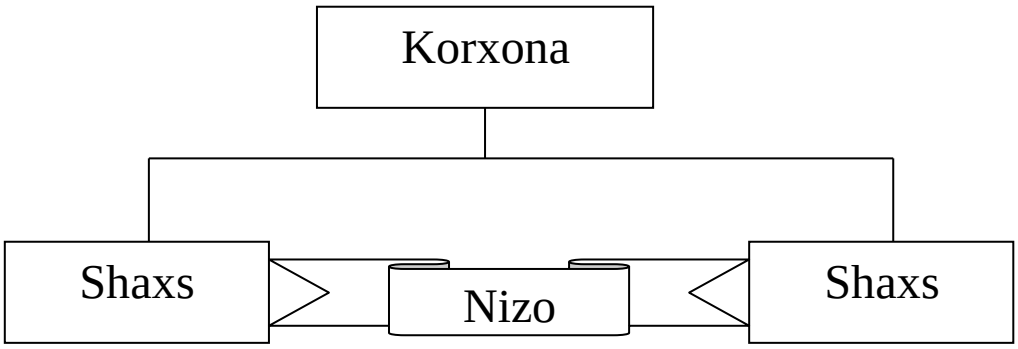
* Oilada:

- er bilan xotin o‘rtasida;
- ota bila farzand o‘rtasida;
- ona bilan farzand o‘rtasida;
- farzand bilan farzand o‘rtasida va hokazo.

* Ishlab chiqarishda:

- Xodim bilan xodim o‘rtasida;
- Xodim bilan rahbar o‘rtasida;
- Rahbar bilan rahbar va hokazolar o‘rtasida bo‘lishi mumkin.

Buni quydagicha tasvirlash mumkin:



11.2- rasm. Shaxslar o‘rtasidagi nizo.

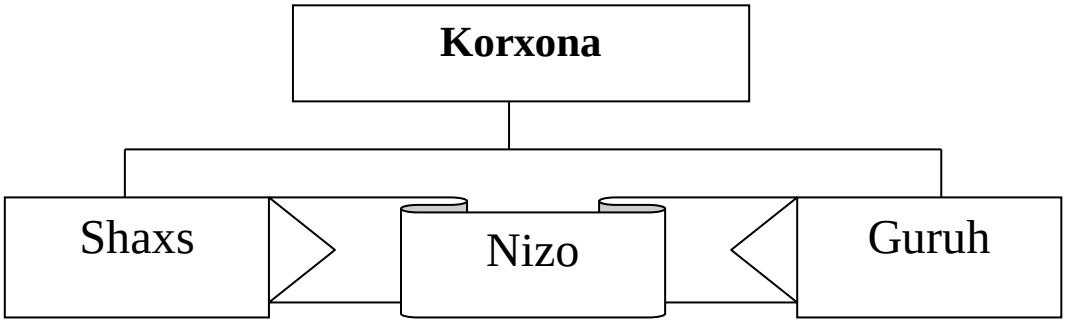
Shaxslar o‘rtasidagi nizo ko‘p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, hodimlar bilan rahbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

Shaxslar to‘qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo‘lishi mumkin. Zero, harxil toifa feldagi odamlar hama vaqt ham bir birlarini tushuna vermaydilar. Garchi bir ko‘rinishda bizga shundoq

tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75-80% moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo‘ladi.

Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbattan bo‘lgan fikrining yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o‘zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2-3 joyda, shu jumladan, firmaga ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. Chunki kafedra jamoasi uni shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmaydi, o‘lda-jo‘lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o‘rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo‘lim xodimlariga nibat qo‘llagan noo‘rin jazosi rahbar bilan guruh o‘rtasidagi to‘qnashuvga olib kelishi mumkin.



11.3- rasm. Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar.

Alohida shaxsning guruh bilan to‘qnashuvi ham aloxida shaxs va guruh o‘rtasidagi kelishmovchiolik oqibatibatida bo‘ladi. Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko‘paytirish yo‘llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo‘lidir. Bu masalani korxona majlisida

muhokoma qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo’l korxona zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aysa, boshqa bir xodim bunday yo’l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga – ustak ishlab chiqarayotgan maxsulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayotgan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga, shama qilib buy o‘lning noto‘g‘riligini isbotlamoqchi bo‘ladi.

Bu yerdagi bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo‘ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o‘zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

Formal(yoki rasmiy) va Noformal(yoki norasmiy) doirada amalgam oshadi. Formal guruh hodimlarining ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma’muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarni ko‘rsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o‘zaro munosabatlariga ko‘ra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, haraktelarning o‘xshashligini, o‘zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta’sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

- Bo‘limlar bilan bo‘limlar o‘rtasidagi;
- Ma’muriyat bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi;

- Bo‘limlar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi;
- Bo‘limlar bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi nizolar misol bo‘la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yo‘nalishdagi boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlari o‘rtasida sodir bo‘ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko‘rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo‘lganlar, odatda bir yo‘nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo‘lganlarga qaragan yosh va iqtidorli kishilar bo‘ladilar. Ular ko‘pincha “ko‘cha” so‘zlari bilan muomila qilishini xush ko‘radilar. Bu esa guruhlar o‘rtasidagi muomilani jiddiylashtiradi. Bir yo‘nalishidagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin

Ekstremal sharoitida bir yo‘nalishidagi rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarining shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Bu harakat mutaxassislarni “o‘z o‘rniga qo‘yish” yoki o‘ch olish maqsadida qilingan harakat bo‘ladi. Bundan g‘azablangan shtabli rahbarlar bir yo‘nalishdagi rahbarlarni axborotga kiritib borishini yanada qiyinlashtirib ularni o‘zlariga tobeligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o‘zaro to‘qnashish sodir bo‘ladi. Bir korxona doirasidagi bo‘limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli nam tez-tez nizolar chiqib turadi. Masalan:

Korhonaning muayyan bo‘limi o‘zining mahsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korhona doirasidagi bo‘limlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko‘radi;

• Kunduzgi smenada band bo‘lgan tibbiy hodimlar ishchilarga xizmat ko‘rsatish daralasi past bo‘lganligidan kechki smenadagi band bo‘lgan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;

• Tovarlarni sotish bo‘limi iste’molchilarning talabini qondirish uchun har doim omborda ko‘proq tovar g‘amlamasining yetarli bo‘lishini hohlasa, ishlab chiqarish bo‘limi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tuyish ishlab chiqarish xarajatlarning oshishiga, bu esa o‘z navbatida mahsulot bahosining oshishiga olib keladi.

Guruhlararo nizolar o‘z tabiatiga ko‘ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta’siri ostida bo‘ladi.

Mavhumligiga qarab, nizolar ochiq yoki yopiq ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama- qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-to‘g‘ri vuludga keladi. Bunday nizolar rahbariyati nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf yug‘dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o‘ta xavfli. Bunday nizolar asta sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o‘xshatsa bo‘ladi. Agar nizo hali “yetilmagan” yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha

qilib aytganda nizo kishilar “ichida” bo‘sa, bilingki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko‘pincha fitna, ig‘vo, hiyla- nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg‘unchilikka qaratilga bo‘lib, yolg‘on-yashiq, buhton gaplar muholiflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko‘pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, davit etishda o‘z ifodasini topadi. Bunda bir grux xodimlar o‘zlariga qarama-qarshi bo‘lgan rasmiy yoxud no rasmiy gruxlarning manfaatini o‘zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar obektiv yoki subektiv nizolarga bo‘linadi.

Obektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘liq nizolar kiradi. Bu nizolar amali nizolar bo‘lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik usulubini takomilashtirish, korxonada narmal “ruxiy iqlim”ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subektiv nizolar kshilarning u yoki bu voqelikka bo‘lgan shaxsiy fkirlarning turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar. Bu nizolar tabiati bo‘yicha his- tuyg‘uga, xisiyotga berilish, qiziqonlik oqibatida yuzaga keladi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruxan ko‘ra olmaydi yoki bir-birini tushunmaydigan yoxud tushunishni xoxlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fkirlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab, nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga bo‘linadi.

Konstruktiv nizolar korhonada maqsadga muvofiq o‘zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo xech qanday asosda ega bo‘lmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar hodimlar o‘rtasida munosabatlarni barbot etadi, so‘ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo‘ladi.

Shuni nazarga tutish kerakki, xar qanday konstruktiv nizo, agar o‘z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya’ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namooyish etish, bo‘lar-bo‘lmasa tirnoq ostidan kir izlash, xar bir so‘zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadir-qimmatini yerga urish, o‘zining fikrini zo‘rlab tirkash, yetilgan muammolarni xal qilishdan boshtortish xarakatida bo‘laveradilar.

Aksariyat hollarda konstruktiv nizolarni destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shahsiy hislatlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Mutahassislar kishilar o‘rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo‘luvchi olti toyifadagi “nizoli” shahslarni ajratishadi:

*Namoyishkorona shaxs.

Bular har doim diqqat markazida bo‘lishga intiladilar. Xar qanday ehtirozli baxslarning tashabbuskoridirlar.

* Kibr-havoli shaxs. Bular:

- uzlari haqida yuqori fikrda bo‘ladilar;
- uzgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar;
- uzlarining hatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar;
- Jizaki, terisi yupqa, salga xafa bo‘ladilar;
- Atrofdagilarga zaxrini sochib “qovushtirib” tarqatadilar.

*Jilovsiz shaxs. Bular:

• uz-uzini judaham sust nazorat qiladilar;

• Beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar;

• Tajabuskor bo‘ladilar;

• Hech ham tushunib bulmaydigan kishilardir.

* Uta aniq shaxs. Bular:

• Ortiqcha talabchan bo‘ladilar;

• Har doim shubhada bo‘ladilar;

• Vahimachi bo‘ladilar:

• Ikir – chikirga beruluvchan bo‘ladilar.

* Maqsadga yunaltirilgan shaxs. Bular:

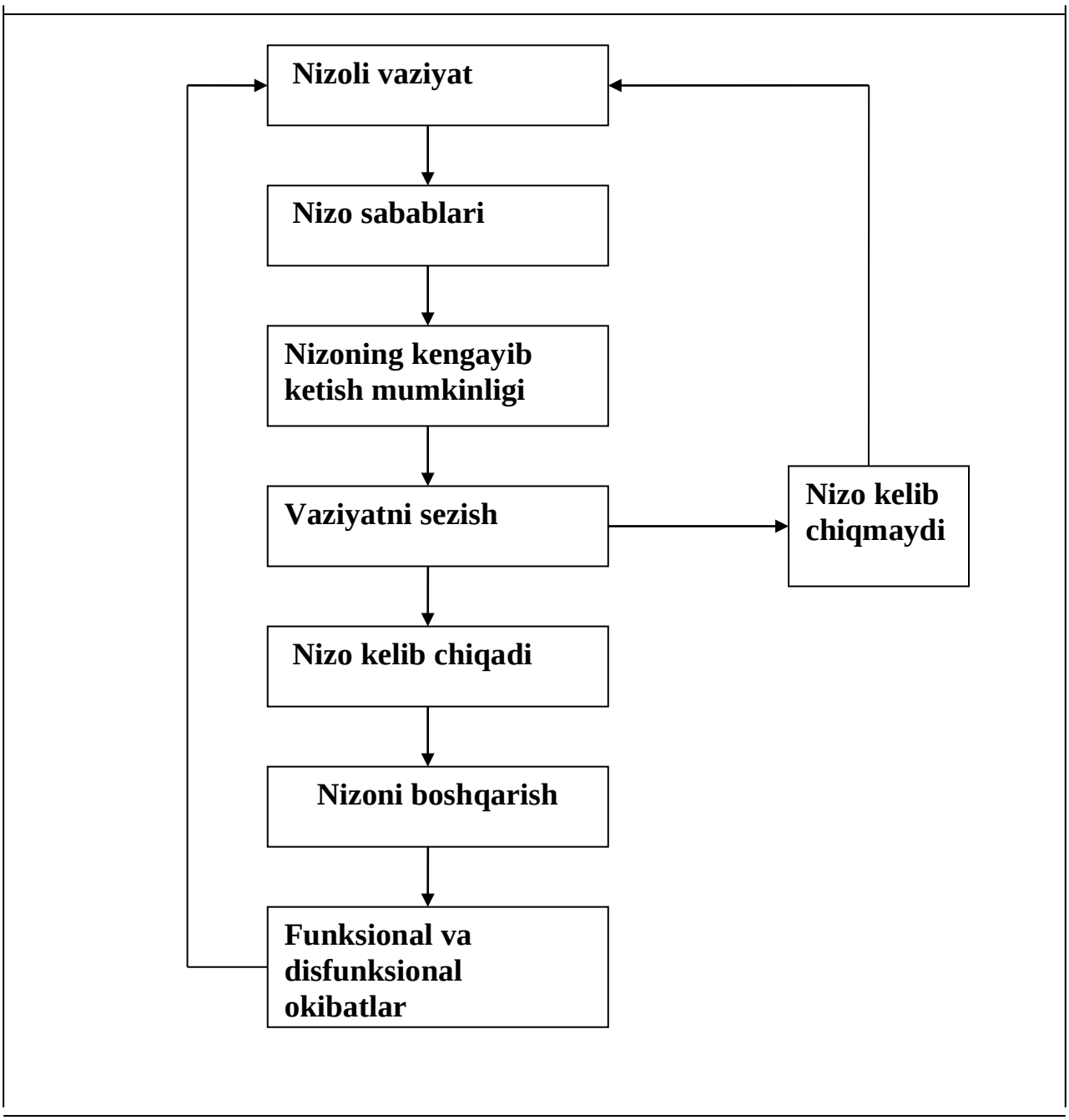
• Nizoni uzlarining shaxsiy manfatlarini amalga oshirishda qurol sifatida kuradilar;

• o‘z manfaati yulida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

Nizosiz shaxslar. Bo‘lar uzlarining harakatlari bilan ko‘ngilni topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

11.3. Nizolarning rivojlanish bosqichlari

Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishning sodir bo‘lishi bir butun jarayon bo‘lib, bu jarayon quydagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi(11.4-rasm).



11.4- rasm. Nizoning kelib chiqish va to‘qnashish jarayoni modeli.

Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tug‘ iladi, yani tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obektiv ravishda namoyon bo‘ladi. Ammo ochiqdan-ochiq to‘qnashuv sodir

bo‘lmaydi. Bunday holat xar ikkala tomonni tashabbusi bilan yoki “merosdan “qolgan nizoning tasiri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o‘zlari yoki ularning muholiflari sababchi bo‘lishi mumkin.

Ular turlicha daraja (rang)ga ega bo‘lgan tomonlaridir. Masalan:

- Darajali muholiflar – bu shahslar;
- Darajali muholiflar-bu guruhlar;
- Darajali muholiflar-bu tashkilotlar;
- Darajali muholiflar-bu dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar. Nizoning rivojlanishida va sodir bo‘lishida ularning ta’siri deyarli bo‘lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri-bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obyektdir. Ko‘pincha shu obektni “bo‘lisha olmaslik” yoki uni “bo‘lishdagi “adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vijudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yulida hal qiluvchi mafqiyni egallashda urinadilar.

Низоли вазиятнинг ташқи унсурлари мавҳжуд. Бўлар қуйдагилардир:

- Ҳаддан ташқари ҳиссиётга берилиш;
- Фикрини аъниқ изхор эта олмаслик;
- Бир-бирини тушунишини ҳоҳламаслик;
- Асосга эга бўлмаган ношукирлик ва хоказо.

Nizo sabablari (2 – bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3-bosqich)ni o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich)nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e’tiborsizlik bilan

qaraladigan bo‘lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug‘iladi.

Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari funksional va disfunksional ko‘rinishlarida bo‘lishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning yettita funksional oqibati ma’lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi.

Masalan, birinchi oqibat:

- Nizoni hal qilishda har ikqila tomon uchun ma’qul qaror qabul qilinishda namayon bo‘ldi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganida mamnun qoladilar. Bunday oqibat o‘z navbatida nizo yechimi bo‘yicha qabul qilinadigan qaror to‘siqlarini, ya’ni qarama-qarshi tomonlarining bir-biriga bo‘lgan:
- Adovatni;
- Xusumatni;
- Dushmanlikni;
- Adolatsizlik kabi g‘arazli tusiqlarni yumshatishga yoki butunlay yuqotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko‘rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko‘proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o‘rtada nizo chiqarmaslikka bo‘gan moyilliklari namayon bo‘ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro sir saqlashlari, guyo “aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi”, degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o‘z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish

sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga “tashxis” quyishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko‘rinishdagi nizoliklarda namayon bo‘lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qushimcha axbarotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

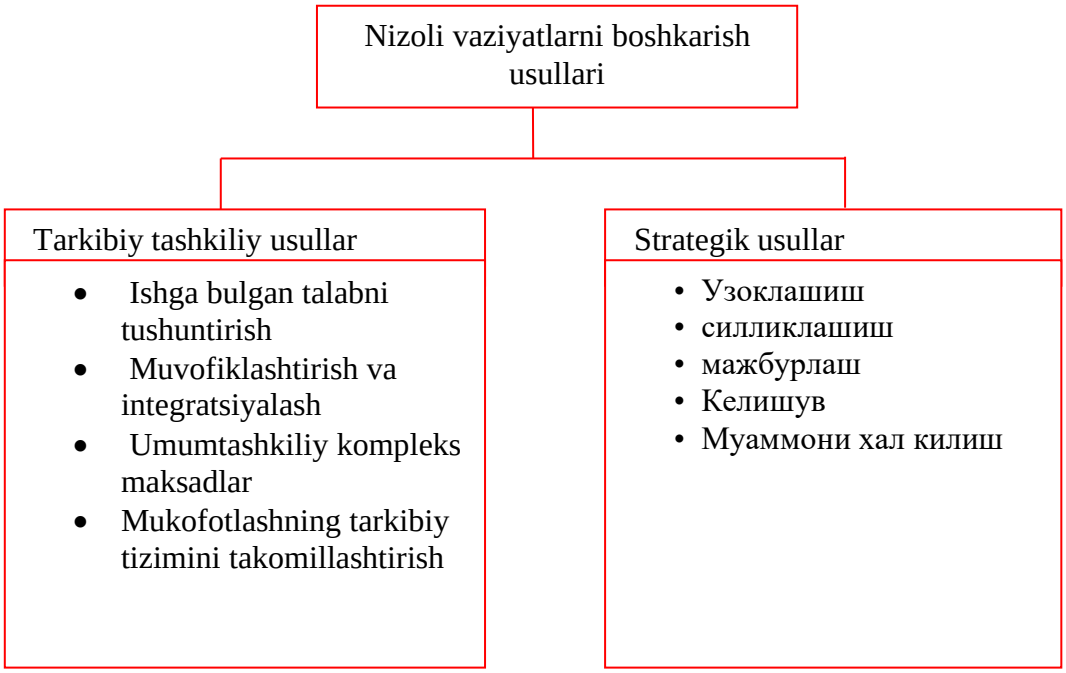
Agar nizolarni boshqarishning samarali yullari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi quyidagi kurinishdagi disfunksional oqibatlar yuzaga kelishi mumkin, ya’ni:

- Qoniqmaganlik, mamnun bo‘lmaslik, norozilik;
- Yomon ruxiy holat;
- Qo‘nimsizlikning oshishi;
- Mexnat unumdorligining pasayishi;
- Kelajakda hamkorlikning susayishi;
- Uzining guruhiga ko‘proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- Qarshi tomonni faqat “dushman” deb gumonsirash, o‘zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat “salbiy” deb o‘ylash;
- Hamkorlikka chek qo‘yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- O‘zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, hukumatni kuchaytirish;
- Urg‘uni o‘zgartirish: diqqat-e’tiborni ko‘proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida “g‘olib” chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo‘lsa-yetiltirishga,to‘xtab turgan bo‘lsa-qo‘zg‘atishga, jiddiy bo‘lmasa-jiddiylashtirishga,to‘qnashish ehtimol bo‘lib turgan bo‘lsa uni amalga oshishiga xizmat qiladi. Qisqasi, adovat tegirmoniga suv quyadi.

11.4. Nizolarni samarali boshqarish usullari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo‘lish mumkin (11.5-rasm).



11.5- rasm. Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari.

Takidlaganizdek, rahbar nizoli vaziatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar xarakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasliklari kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziatning vijudga kelishida muhim omil vazifasini bajarish mumkun. Ammo u ta’sir etuvchi fakturlarning faqat bittasidir. Shu sababli,

rahbar, eng avalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning taxlilini qilishi, so‘ngra esa u yoki bu usulini qullash bo‘yicha qaror qabul qilish kerak

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quydagilar kiradi.

Ishga bo‘lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunksional usulga mutlaqo zid bo‘lib, bunda xar bir xodim va bo‘limlardan qanday natijada kutilishi tushuntiriladi.

Bu yerda ularga quydagilar eslatiladi:

- Erishishi lozim bo‘lgan natija ko‘lami;
- Kim axbarotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- Ma’ suliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- Aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o‘zi uchun aniqlantirish maqsadida emas, balki xar bir vaziatda, xar bir hodim va bo‘lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog‘i lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul og‘zaki buyrug‘ (amr) zanjiri deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, yani mansablarga ko‘ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo‘ysinish yartibini o‘rnatish kishilarning o‘1zaro xarakatlari, korxona ichidagi axbarotlarni oqimimni, qarorlar qabul qilishni tartibga tushuradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko‘proq bo‘ysunuvchilar o‘rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan bo‘lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlarga aytirib xal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda xam qo‘l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- Boshqarish iyeraxiyalarini;
- Funksiyalararo aloqani taminlovchi xizmat bo‘limlarini;
- Funksiyalararo guruhlarni;
- Maqsadli guruhlar va bo‘limlararo majlislarni integratsiyalash ham juda katta rol uynaydi.

Masalan, o‘zaro bir – biri bilan uzviy bog‘langan sotish va ishlab chiqarish bo‘limi ortasida nizoli vaziyat etilgaligi payqab qolinsa, shu zamonoq uni oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma sotish muvofiqlashtiruvi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bo‘limi bilan ishlab chiqarish bo‘limiga qo‘yilgan talab, aytaylik, ishlab chiqarish quvvatlarini to‘liq bandligi, baho, maxsulotlarni yetkazib berish grafigi va hokazo aloqalar aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo‘lim haq, qaysi biri nohaqligi o‘rnatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati – barcha qatnashchilarning harakatini butun kuchini bosh maqsadning amalgam oshishiga safarbard qilish. Masalan, ishlab chiqarish bo‘limining uchala smenasi o‘rtasida nizoli vaziyat sodir bo‘ladigan bo‘lsa, uning olddini olish uchun darro smenalar maxsadlari asosida bo‘limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Yendi har bir smenaning rahbari bevosita smena manfaati nuqtai nazarda emas, balki bo‘limning umumiy mxsadi nuqtai nazardan qaror qabul qiladi.

Mukofotlanishning tarkibiy tizimi. Disfunksional oqibatlarda holi bo‘lish hamda kishilarning hatti harakatlariga ijobiy ta’sir o‘tkazish

tufayli, kelib chiqishi mumkun bo‘lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofatlanish tizimi keng qo‘llaniladi.

Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko‘rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondashib yon tarafdagilarga yordam ko‘rsatishga harakat qilganlar albatta:

- Tashakkurnoma;
- Mukofot;
- Xizmat lavozimini ko‘rsatish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim;

Bu o‘rinda faqat mukofotlash emas balki g‘ayri qonuniy ish tutgan, yoki umumkorxona manfaatiga zid hatti – harakat qilgan xodim va bo‘limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib chiqishi mumkin bo‘lga nizomlarni oldini olishda hal qiluvchi rol o‘ynshni ta’kidlamoq joyiz.

11.5. Nizoli vaziyatlarni oldini olish

Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma’lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzolashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqadi u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo‘lmagan va o‘zaro munosabatlaning zoxiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo‘llaniladi. Buday holatli ziddiyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo‘lgan hollarda kuzariladi.

Agar ziddiyat subektiv sabablar tufayli bo‘lgan bo‘lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi maqul strategiyasidir. Chunki u tomanlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fakir – mulohaza yurutib, faxim – farosat ili anglab olish oqibatida esa qarama – qarshilikka borishga, ini davom ettirishga hech qanday asos yo’q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo‘lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikki tomonni mag‘lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho‘ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi “yara gazzak” oladi.

Silliqlashish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo’li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama – qarshi tomonlar bir – biri bilan xush muomilali bo‘lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umumiy, bir vaqtning o‘zida birga suzayotgan qayiqni “qaltis tebratish” yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqyi yuqori bo‘lgan va u mazkur ziddiyat bo‘yicha o‘zini baxslashishga tushushni lozim deb bilmagan hollarda qo‘llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muhallifiga o‘z istagiga erishishga imkon bersa – da, ikkala tomon o‘rtasidagi daxshatli “yog‘in” so‘nadi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qalishga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash – bu tomonlardan birini hohish – irodasini, so‘zini majburan zurlab qabul qildirishdir. So‘zini o‘tkazmochi bo‘lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan xisoblashmaydi, uni inkor etadi.

Bunday stratigiyani qo‘llaydigan tomon tajavuskorlik bilan o‘z xoxishini qarshi tomonga majburlab o‘tkazadi. Bu usulni ko‘proq rahbarlar qoul ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo‘llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bo‘g‘adi, korxonada “ruhiy iqlim” ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxasislarga nafrat uyg‘otadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvoffaqiyatli chiqishning eng muhum sharti – bu murosaga kela olishdir.kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqoribaholanuvchi strategic usul bo‘lib bunda ikkala tomonni qanotlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarning qanotlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikirlarini inobatga olishda asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o‘z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni hohlatdilar.

Korxonada rahbariyat va xodimlar o‘rtasida yuzaga keluvchi nizo “butun jamoaga” emas, balki “tanlangan” odamlargagina yomon ta’sir etish mumkin. Bunday nizoni bir yo’la, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak. Ya’ni, ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqiyida emas, balki teng huquqiylik asosida yechimni topishi lozim.

Masalan, bu jarayonda quydagilar juda muhumdir:

- Tomonlarning bir – birini tan olishi;
- Gapni bo‘lmay tinglash;

- Uzga kishi sifatida tushuna olishni namoyish qilish;
- Nizo jarayonidagi holatni o‘zga kishi qanday qabul qilishi (tushunishi) ni anglash;
- Muhokama qilinayotgan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- Mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- Murosa qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- Nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- Nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo’l tanlash;
- Hamkorlikda umumiy xulosa (murosa) ga kelish.

Bunday yul mashaqqatli, ammo oqilona yuldir. Buning uchun tajriba kerak. Hozir sharoitga rahbar faqat o‘z sahasini yaxshi bilib gina qolmay balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog) va tarbiyachi bo‘lmog‘i lozim. Buning uchun rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarni mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o‘zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o‘z o‘zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqazo etadi.

Jamoaga a’zo bo‘lgan har bir shaxsning qalbiga yo‘l topa bilish rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o‘z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o‘zida hal qilishga qodir bo‘ladi.

Bunday rahbar o‘z ishini to‘g‘ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo‘yilganmaqsad va reja topshiriqlarini o‘z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi.

Jamoalarda sog‘lom ruxiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, e’tibor berishi lozim;

- Har xil xodimlarining shaxsiy fazilatlariga:
- Yoshi, qobiliyati,malakasi, istedodiga;
- Ishchilar o‘rtasidagi hamjihatlikga;
- o‘zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog‘laydigan ijtimoiy aloqa maromiga;
- Raqobat muhitini tashkil qilinganiga;
- Korhonada pirovard natijalar uchun har bir hodimning masuliyat sezish tuygusini mustahkamlanganlik darajasiga;
- Jamoa azolari ishining unumdorligiga;
- Motivlashtirish darajasi kabilarga

Xulosa qilib aytganda, har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak. Bunda, tomonlarni murosaga keltirish, optimal yechimni taklif etish nizoning salbiy oqibatlarini kamaytiradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Nizoning kelib chiqish sabablari nimada.
2. Tashkilotni boshqarishda qanday nizolar kelib chiqishi mumkin.
3. Nizoning rivojlanish bosqichlari.
4. Nizo turlari.
5. Nizolarni samarali boshqarish usullari va nizoli vaziyatlarni oldini olish.

XII BOB. TASHKILIY MADANIYAT

12.1. Tashkiliy madaniyat tushunchasi mohiyati

Tashkiliy madaniyat - bu boshqaruv fanlari turkumiga kiruvchi yangi bilimlar sohasi hisoblanadi. Bu fan - tashkiliy hulq fanidan ajralib chiqqan bo‘lib, tashkiliy hulqning quyidagi yo‘nalishlardagi umumiy yondashuvlari, tamoyillari, qonuniyatlarini o‘rganadi:

- tashkilotda shaxsning hulq-atvori;
- tashkilotda guruhlarning harakatlari;
- rahbarning tashkilotdagi harakatlari;
- tashkilotning ichki va tashqi muhitga moslashuvi;
- tashkilot faoliyatini tashkil etishning samaradorligini oshirish.

Tashkiliy hulqning asosiy maqsadi- odamlarning o‘z vazifasini unumli amalga oshirishi va bundan katta qoniqish hosil qilishlariga yordam berish hisoblanadi. Bu maqsadni amalga oshirish uchun shaxsning, tashkilotning va munosabatlarning qimmatliligini o‘rnatish kerak bo‘ladi. Ttga o‘rnatilayotgan me’yor, qoida yoki standartlar, munosabatlar nazarda tutiladi. Har qanday harakat jamiyatning ilg‘or o‘lchamlari nuqtai nazaridan baholanishi zarur.

Natijada Tashkiliy hulqdan yangi ilmiy yo‘nalish – tashkiliy madaniyat ajralib chiqa boshladi.

Tashkiliy madaniyat - tashkiliy munosabatlar sohasida qabul qilingan va qo‘llanilayotgan bilimlarning ilg‘or me’yor, qoida va standartlari yig‘indisidir. (tashkiliy munosabatlar - bu tashkilot elementlari o‘rtasidagi xamkorlik, qarama-qarshilik yoki betaraf aloqalar).

Tashkiliy madaniyat - juda o‘zgaruvchan bo‘lib, dunyo jamoatchiligi taraqqiyotiga bog‘liq.

Albatta tashkiliy madaniyatga qarama-qarshi salbiy madaniyat mavjud bo‘lib, jamiyat taraqqiyotiga yot holatlar asosida vujudga keladi. Masalan: Mafiya va terroristik tashkilotlarning tashkiliy madaniyati, narkobiznesning tashkiliy madaniyati.

12.2. Tashkiliy madaniyat tarkibiy qismlari

Tashkiliy madaniyatni tashkilotda turli yo‘llar bilan shakllantirish mumkin:

1) uzoq muddatli amaliy faoliyat natijasida;

2) rahbar yoki mulk egasi faoliyati natijasida (o‘z tashkiliy madaniyati);

3) konsultativ firma mutaxassislari tomonidan sun’iy tashkiliy madaniyatni shakllantirish;

4) rahbar va jamoa tomonidan qo‘llanilayotgan qoida, me’yor va standartlardan tabiiy ravishda eng yaxshilarini tanlab olish asosida.

Tashkiliy mdaniyatning birinchi, ikkinchi va to‘rtinchi yo‘nalishlari adabiyotlarda korparativ madaniyat ham deb ataladi. Tashkiliy madaniyat korporativ madaniyatga nisbatan umumiy xarakterga ega.

Tashkilotdagi asosiy lavozimlarni egallagan xodimlar tashkiliy madaniyatga taalluqli ularning tashqi muhit bilan va o‘zaro munosabatlarini belgilovchi qarashlarga amal qilsagina, tashkiliy madaniyat ma’noga ega.

Qimmatliklar yo‘nalishlari va axloqiy me’yorlar tashkilotning uslubini (firmennыy uslub) shakllantiradi.

Tashkiliy madaniyat tashkilotning strategiyasi bilan mos bo‘lsagina, tashkilotning asosiy kuchiga aylanadi. Ko‘p hollarda tashkiliy madaniyatda tashkilot liderlarining qimmatliklari va usullari aks etadi. Ba’zi rahbarlar o‘z xodimlariga badiiy yo‘nalishni singdirsa, boshqalari diniy yo‘nalishga undaydi. Agar tashkiliy madaniyat tashkilotning missiyasi, maqsadlari va tashkilot faoliyatiga mos kelsa, buning tashkilot uchun zarari yo‘q. Rahbarning asosiy vazifasi nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish, balki tashkilot qimmatliklarini ham boshqarishdan iborat.

Tashkilotchilik nazariyasida tashkilot faoliyat ko‘rsatishining quyidagi qoidasi mavjud: Har bir tashkilot uni boshqa tashkilotlardan ajratib turuvchi umumiy xususiyatlar va alohida xossalarga ega bo‘ladi. Bu ayniqsa tashkiliy madaniyatga taalluqli.

Qonun ikki yo‘l bilan amal qiladi.

Tashkiliy madaniyat- tashkilot uchun yig‘ma tushuncha hisoblanadi. Tashkilotning turli bo‘linmalari mahalliy tashkiliy madaniyatga asosan har xil bo‘lishi mumkin, lekin tashkilot uchun tashkiliy madaniyatning asosiy g‘oyasi yagona bo‘lishi kerak.

Tashkilotning har bir tashkiliy birligining xususiyatlari bir-biriga ta’sir etib, tashkilotning umumiy tashkiliy madaniyatsini shakllantiradi. tashkiliy madaniyat tashkilotning nafaqat global me’yor va qoidalarini, balki joriy faoliyat tartibini ham o‘z ichiga oladi. Bu me’yorlardan chetlanish xodimga ijobiy yoki salbiy ta’sir etishi mumkin. Bu ish o‘rnidagi holat, moddiy va ma’naviy

rag‘batlantirish, boshqaruv uslubi, nazorat tizimi, qiyinishi, shaxsiy odatlarga munosabat bilan bog‘liq. tashkiliy madaniyat xukmronlik, tashkiliy harakatlar va shaxs tashkiliy madaniyatidan iborat.

Hukmronlik madaniyati rahbariyatning professionalligi va xodimlarning qobiliyati bilan belgilanadi. Xodimning roliga asoslangan tashkiliy madaniyat xizmat yo‘riqnomalari va nizomlari bilan aniqlanadi. Shaxsning tashkiliy madaniyat yuqorida ko‘rib chiqildi.

Masalan: IBM firmasi personal bilan ishlashda tashkiliy madaniyat doirasida quyidagi tamoyillardan foydalaniladi.

- xodimlarga iloji boricha o‘z vazifasini bajarishi uchun ko‘proq vakolatlar berish;

- mustaqil fikrga ega, yuqori malakali xodimlarni ishga jalb etish;

- ma’muriy tomonidan xodimlari ishonch va quvvatlash hissini o‘yg‘otish;

- doimiy tarkibiy o‘zgarishni amalga oshirish;

- har yilda 2-marta jamoatchilik fikrini o‘rganib turish;

- kafolatlangan ish o‘rni siyosatini o‘tkazish;

- menejerlar tomonidan har 1 xodimga ishonch bildirish;

- qaror qabul kilishda xodimlarga o‘z salohiyatidan kelib chiqqan holda mustaqil harakat qilishlariga imkon berish;

- menejerlarni chetdan emas, balki korxona xodimlari orasidan tanlash.

Tashkiliy madaniyatni shakllantirish jarayoni har doim rahbar kuzatuvida bo‘lishi kerak. Tashkiliy madaniyat keng ma’noda jamiyat

taraqqiyoti, texnologiyalarning rivojlanishi va insoniyat madaniyati bilan bir darajada ko‘rib chiqilishi kerak.

Madaniyat - ijtimoiy kategoriya bo‘lib, taraqqiyotni xarakterlaydi. Shuning uchun tashkilotda tashkiliy madaniyatni tushunish va tahlil qilish uchun yaqin va uzoq tashqi muhitdagi tashkiliy madaniyatni qarab chiqish kerak. Shuni yoddan chiqarmaslik kerakki, tashkiliy madaniyatda bizning o‘ tashkiliy madaniyatishimizning elementlari ham mavjud bo‘ladi. “Oldinga qadam qo‘yish uchun bir oyog‘imiz bizga ma’lum yoki bizning esimizdan chiqqan o‘ tashkiliy madaniyatishda turishi kerak”.

Tashkiliy madaniyat tarkibiga tashkilotning boshqaruv madaniyati ham kiradi. U xodimlarning ruhiy tetiklashtirish va faoliyatini takomillashtirishda namoyon bo‘ladi.

Rahbarning tashkiliy madaniyatini xarakterlovchi belgilar quyidagilardan iborat:

- tetik, shaxsdan yurish;
- ozoda tashqi ko‘rinish;
- qiyinishda va tashqi ko‘rinishda zamonaviy sitil;
- har bir xodimga do‘stona munosabatda bo‘lish;
- doimo yaxshi kayfiyatda bo‘lish;
- xodimning oilaviy ishlarida sidqidildan yordam;
- rahbarning tashqi muhitdagi ijobiy imidji.

Odamlarning hulq-atvori bir vaqtning uzida ularning individual xarakterlari va uzlari yashayetgan muhit asosida o‘rtaga chikadi.

12.3. Tashkiliy madaniyat xossalari va ularni yaratish tamoyilari

Ilmiy izlanishlar quyidagi beshta vazifani aniklaydi.

1. U bir necha vazifalarni bajaradi,ya’ni u uzini tavsif va xususiyatlar majmuasi deb,ular bir tashkilotning ikkinchisidan farklanishni ta’minlaydi.

2. Tashkiliy madaniyat bir jamoaning barcha a’zolarini xar bir yakka shaxsiy firmaning umumiy maqsadiga erishishda ishtirokchilik muhitini bunyod etib birlashtiradi.

3. Tashkiliy madaniyat firmada xukm surib kelayotgan ijtimoiy va ishchanlik munosabatlarini barqarorligini tashkil etadi.

4. Madaniyat shunday birlashtiruvchi xujalikki,u tashkilotni saklab koladi.Bu firmada axlokni ma’lum me’yor va andozalarni urnatish xisobiga erishiladi.

5. Madaniyat uyin koidasini kursatadi.Xar qanday yangi odamni jamoa teng huquqli a’zosi deb qabul kilmaydi,agar u tashkilotda mavjud kiodalarni uzlashtirib olmaguncha.Tugrilik va uyinni koidalariga rioya kilish xizmatchini mukofotlash va xizmat zinasidan kutarishi uchun asosiy zamin xisoblanadi.

Asosiy (bosh) madaniyat va submadaniyat yirik firmalarda,odatda,asosiy,umumiy madaniyatdan tashkari ko‘plab submadaniyatlar yoki mikromadaniyatlar mavjud.

Asosiy madaniyat - bu tashkilot madaniy boyligi uzagini tashkil kiluvchi,ya’ni nima ko‘pchilik tomonidan taksimlansa,ko‘plab kuvvatlansa.Bu firmaning farklanuvchi ustuvorlik va kamchilik belgisidir.

Tashkiliy madaniyatni aniklovchi omillar

Firmada tashkiliy madaniyat quyidagi tashkilot tavsiflarini birlashish yoki o‘zaro munosabatlari natijasida bunyod bo‘ladilar va tarakkiyot topadilar.

Tashkiliy madaniyat ma’nosi. “Tashkiliy madaniyat” tugrisida suz yurita turib,shartli ravishda uning uchta elementini ajratib kursatish mumkin.

I guruh - firmadagi boyliklar tizimi

II guruh - jamoaning ichidagi psixologik muhitni aniklovchi omillar majmuasi

III guruh - kaxramonlar,tarixlar,afsonalar,odatlar “madaniyat tarmog‘i”

Ochiq va yopiq madaniyatlar

Menejment haqidagi adabiyotda “ochiq” va “yopiq” tushunchalari tez-tez uchrab turadi.Ular firmada hukm surayotgan tashkiliy madaniyatni asosiy xususiyatini tavsifini beradi. Bu yerda so‘z qanday madaniyat eng ko‘p samara berishi va uni nimaga bog‘liqligi haqida boradi.

Ochiq madaniyat ushbu firmada menejmentni quyidagi tavsiflar bilan aniqlanadi:

- qo‘l ostidagilarga ishonish;
- xizmatchilar hurmati va qo‘llashiga asoslangan rahbariyat;
- munosabatdagi ochiqlik;
- axborotni guruhlar bilan muhokama qilish;
- xizmatchilar tomonidan yakka shaxs maqsadlarini belgilash va yuqori unumli mehnatga intilish.

Ochiq va yopiq madaniyatlar

Menejment haqidagi adabiyotda “ochiq” va “yopiq” tushunchalari tez-tez uchrab turadi.Ular firmada hukm surayotgan tashkiliy madaniyatni asosiy xususiyatini tavsifini beradi. Bu yerda so‘z qanday madaniyat eng ko‘p samara berishi va uni nimaga bog‘liqligi haqida boradi.

Ochiq madaniyat ushbu firmada menejmentni quyidagi tavsiflar bilan aniqlanadi:

- qo‘l ostidagilarga ishonish;
- xizmatchilar hurmati va qo‘llashiga asoslangan rahbariyat;
- munosabatdagi ochiqlik;
- axborotni guruhlar bilan muhokama qilish;
- xizmatchilar tomonidan yakka shaxs maqsadlarini belgilash va yuqori unumli mehnatga intilish.

Tavsiflar ro‘yxatidan kurinib turibdiki, bu kabi boshqaruv uslubi tashkilotlarda yaxshi mikromuhit yaratiladi.Bu esa uning a’zolari orasida o‘zaro xurmt va o‘zaro ishonch paydo bo‘lishiga kumaklashadi.

Ochiq turdagi tashkiliy madaniyatdan kelib chikkan bo‘lib, firma menejmenti tomonidan qo‘llab-quvvatlash degan ma’noni bildiradi.Uning uchun yana bir tushuncha tavsifli, ingliz tilidan tarjima kilinganda sherik ma’nosida, ya’ni ishtirok etuvchi degani.

Kuchli va zaif madaniyatlar. Keyingi yillarda menejmentda “kuchli” va “zaif” madaniyatlari juda mashxur bo‘lib koldi. Kuchli madaniyat - jamoani barcha a’zolariga yuqori darajali ta’sirchanligi bilan farqlanadi.

Kuchli madaniyat - bu firma ichida o‘rnashib qolgan ahloq me’yori va o‘zaro munosabat, bu uning ruhiy muhitni o‘zgarmasligi. Bu an’ana va xususiyatlar, uning jamoa a’zolarining dunyo qarashi, baholash muloxazasi, bu nihoyat yakka shaxsni o‘zini himoyalanganligini va o‘z holini barqarorligini sezishdir.

Biz ko‘plab AQSH va Yaponiya korporatsiyalari o‘zlarining kuchli madaniyatlari hisobiga katta muvaffaqiyatga erishganini eslatib o‘tgan edik. Shuning uchun kuchli madaniyatni tashkiliy madaniyatning ochiq turi bilan taqqoslash mumkin.

Tavsiflar ro‘yxatidan kurinib turibdiki, bu kabi boshqaruv uslubi tashkilotlarda yaxshi mikromuhit yaratiladi.Bu esa uning a’zolari orasida o‘zaro xurmt va o‘zaro ishonch paydo bo‘lishiga kumaklashadi.

Ochiq turdagi tashkiliy madaniyatdan kelib chikkan bo‘lib, firma menejmenti tomonidan qo‘llab-quvvatlash degan ma’noni bildiradi.Uning uchun yana bir tushuncha tavsifli, ingliz tilidan tarjima kilinganda sherik ma’nosida, ya’ni ishtirok etuvchi degani.

Kuchli va zaif madaniyatlar. Keyingi yillarda menejmentda “kuchli” va “zaif” madaniyatlari juda mashxur bo‘lib koldi. Kuchli madaniyat - jamoani barcha a’zolariga yuqori darajali ta’sirchanligi bilan farqlanadi.

Kuchli madaniyat - bu firma ichida o‘rnashib qolgan ahloq me’yori va o‘zaro munosabat, bu uning ruhiy muhitni o‘zgarmasligi. Bu an’ana va xususiyatlar, uning jamoa a’zolarining dunyo qarashi, baholash muloxazasi, bu nihoyat yakka shaxsni o‘zini himoyalanganligini va o‘z holini barqarorligini sezishdir.

Biz ko‘plab AQSH va Yaponiya korporatsiyalari o‘zlarining kuchli madaniyatlari hisobiga katta muvaffaqiyatga erishganini eslatib o‘tgan edik. Shuning uchun kuchli madaniyatni tashkiliy madaniyatning ochiq turi bilan taqqoslash mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashkiliy madaniyat nima va uning tamoyillari.
2. Tashkiliy madaniyatni qanday shakllantirish mumkin.
3. Tashkiliy madaniyatni tarkibiy qismlari.
4. Tashkiliy madaniyat xossalari va ularni yaratish tamoyilari.
5. Tashkiliy madaniyat elementlari.

XIII BOB. TURLI MILLIY MADANIYATLARDA TASHKILIY HULQ XUSUSIYATLARI

13.1. Ko‘pmillatli xususiyatlarga ega jarayonlarni boshqarish

Hozirgi paytda butun dunyo mamlakatlarida iqtisodiyotning globallashuv jarayoni ro‘y bermoqda. Yevropa Ittifoqining vujudga kelishi, Xitoy, Yaponiya va Koreya bozorlarining tezlik bilan o‘sishi, Sharqiy Yevropa va Markaziy Osiyda bir nechta mustaqil davlatlarning vujudga kelishi xalqaro savdoning yukori sur’atlar bilan o‘sishiga turtki bo‘ldi. Ko‘plab taraqqiy etgan kompaniyalar bir nechta davlatlarda faoliyat yuritish amaliyotini qo‘llashi, bu xildagi ko‘pmillatli korporatsiyalarning vujudga kelishi tashkiliy hulq fanining yangi qirralarini o‘rganishni taqozo etadi.

Tashkilotlarning boshqa davlat hududiga kirib borishi faoliyatning faqat georafik kengayishini anglatmaydi. Bu shuningdek boshqa ijtimoiy, huquqiy, siyosiy va iqtisodiy muhitga o‘tishni anglatadi.

Natijada tashkilotda muloqot va nazorat funksiyalarini amalga oshirishda qiyinchiliklar vujudga keladi. Tashkilotni boshqarishni bir madaniyat va til doirasida amalga oshirishning o‘zi ham murakkab bo‘lgan sharoitda ikki, uch, to‘rt va o‘nlab tillar va madaniyatlarning o‘zaro ta’siri haqida mulohaza qilib ko‘ring (Bu holat, ayniqsa, Yevropa, MDH mamlkatlari, Kanada, Malaziya kabi davlatlar uchun o‘rinli). Takomillashgan ko‘pmillatli tashkilotlar menejerlarning xulqiy qobiliyatlariga katta e’tibor qaratishadi. Transmilliy korporatsiyalar tajribasi ko‘rsatishicha, yangi tashkilotlarni barpo

etishda yuzaga keladigan texnik omillarni boshqarish keyinchalik tashkilotga ta’sir etadigan ijtimoiy omillarni muvofiqlashtirishga nisbatan ancha oson kechar ekan.

Tashkilotda xodimlarning bir-biriga munosabati, mehnat faoliyati, jamoa bilan aloqasi madaniyat tushunchasi bilan bog‘liq. Jamiyatda barqarorlashgan qarashlar, an’analar, e’tiqod va odatlar, yashash tarzi kabi omillarni birlashtirgan va ularni amalga oshirishga xizmat qiladigan turli-tuman muassasalar majmuini biz madaniyat deb ataymiz. Xar bir jamiyatning, mamlakatning tarixan tarkib topgan o‘z madaniyati bo‘lib, bu madaniyat jamiyatda yashovchi aksariyat odamlar tomonidan asrab-avaylanadi va rivojlantiriladi.

13.2. Xalqaro ishchi kuchini boshqarish

Insoniyat jamoa va davlatlarga birlashgan bo‘lib, ular bir- birdan bilan ta’minlanganlik darajasi madaniy me’roslari bilan farqlanadi, ba’zi davlatlar iqtisodiy jihatdan rivojlangan; boshqalari endi-endi tabiat va inson rusurslaridan oqilona foylanmoqda. Davlatlarning birida siyosiy diktatura o‘rnatilgan bo‘lsa, qolganlarida demokratiya tamoyillari hukmron; ba’zi birlari ijtimoiy va ta’lim sohalarida taraqqiy etishgan, boshqalarida savodsizlik va ijtimoiy adolatsizlik avj olgan. Har bir holatda mehnat sharoitlari ishlab chiqarish qatngashchilari o‘rtasidagi qadriyatlar va intilishlar, milliy xulq-atvor va an’analar xususiyatlari bilan aniqlanadi. Mavjud farqlanishlarni tushunib yetish va ularning ta’sirini aniqlashda xalqaro tashkiliy hulq ijtimoiy, huquqiy va axloqiy, siyosiy va iqtisodiy shart- sharoitlarni o‘rganishni nazarda tutadi.

a)Ijtimoiy sharoitlar. Ko‘plab davlatlar insoniy resruslarning past taraqqiy etiganligi bilan tavsiflanadi. Boshqaruv personali va texnik mutaxassislarning tanqisligi mahalliy ishchi kuchidan samarali foydalanish imkoniyatlarini chegaralab qo‘yadi. Kerakli ixtisoslikdagi ishchilarni vaqtincha boshqa davlatlarga “import qilish”ga va mahaliy kadrlarni tayyorlashning keng miqyosidagi dasturlarini amalga oshirishga to‘g‘ri keladi.

Mazkur holda mahalliy kadrlarni o‘qitishda malakali mutaxassislarni jalb etish uzoq muddatli ijobiy samara beradi, rivojlanishga turtki beradi. Bunda ta’limning multiplikatsiya samarasi ruy beradi, ya’ni taklif etilgan xorijiy mutaxassislardan ta’lim olgan mahalliy kadrlarning o‘zlari ma’lum ma’noda o‘qituvchi sifatida faoliyat ko‘rsatadilar.

Shuningdek, ba’zi davlatlarda fukarolarning ilg‘or texnika va texnologiya yutuqlaridan bexabar bo‘lishi ham ijtimoiy sharoitlardagi muhim farqlanish hisoblanadi. Hususan, G‘arb mamlakatlari o‘z iqtisodiyotini va madaniyatini sanoat hamda tashkiliy hayot tarziga moslashtirganlar.

b) Yana bir muhim ijtimoiy omil xodimlarning mehnat axloqidir. Xar bir milliy madaniyatda mehnatga o‘ziga hos munosabat shakllangan. Ba’zi millatga mansub kishilar uchun jamoaviy faoliyat ko‘rsatish, o‘z tashkilotiga sodiqlik an’analari kuchli bo‘lsa, boshqa millat vakillarida individuallik, jamoa a’zolaridan ajralib turish, o‘zini namoyon etish an’analari kuchli hisoblanadi. Misol uchun, AQSH va Yaponiyada mavjud ish haftasini solishtirish natijalariga ko‘ra, bir yil

davomida yaponlar o‘z amerikalik hamkasablariga nisbatan yuzlab soat ko‘p ishlar ekan.

v) Iqtisodiy sharoitlar. Qoloq rivojlangan davlatlar uchun odam boshiga daromadning pastligi, inflyatsiyaning yuqori sur’atlari, milliy boyliklarning adolatsiz taqsimoti hos.

Yuqori rivojlangan davlatlar kompaniyalari, ko‘p hollarda arzon ishchi kuchidan foydalanish uchun o‘z ishlab chikarishning bir qismini rivojlanayotgan davlatlar (birinchi navbatda Meksika, Malayziya, va Singapur) joylashtirmoqda. Mahalliy iqtisodiyot yangi ish o‘rinlaridan manfaat ko‘rsa, kompaniya esa ishlab chiqarish xarajatlarining pasayishiga erishadi.

g) Alohida hususiyatlar. Bir davlatning fukarosi boshqa davlat fuqarosidan qay darajada farq qiladi. Tahlillarga ko‘ra, turli millat vakillari o‘rtasida keskin farqlashish bilan birga o‘xshash jihatlari ham ko‘p ekan.

O‘z ichiga 60 davlatni kamrab olgan ilmiy izlanish natijalariga ko‘ra, ikki davlatga mansub xodimlar o‘rtasidagi farq asosan besh mezon asosida o‘lchanadi:

- Shaxs va jamoaga munosabat.
- Tashkilotdagi hukmronlik chegarasi.
- Noaniqliklarni qabul qilish darajasi.
- Erkak va ayollarga munosabat.
- Kelajakka bo‘lgan munosabat.

13.3. Milliy moslashuv to‘siqlari bilan bog‘liq muammolarni yechish yo‘llari

Tashkilotning o‘z faoliyatini kengaytirishi va milliy chegaralardan chiqib ketishi turli milliy madaniyatlar bilan bog‘liq muammolarni vujudga keltiradi. Ikki yoki undan ortiq turli madaniyatlarga tegishli bo‘lgan xodimlar tashkilotda doimiy o‘zaro munosabatda bo‘lishi multimadaniyatlarning vujudga kelishiga olib keladi.

Ilg‘or tashkiliy tizimlarni joriy etish maqsadida boshqa madaniy muhitda faoliyat ko‘rsatayotgan menejer yoki texnik xodimlar o‘zlari kelgan davlatga moslashish uchun boshqaruv uslubi, muloqot ahloqi, milliy an’analar va boshqa odatlarini o‘zgartirishlari lozim. Ba’zi hollarda ular kompaniyaning bosh ofisi joylashgan davlat vakillari yoki uchinchi bir davlat namoyondalari bo‘lishi mumkin. Umuman olganda, boshqa davlatlardan kelib ishlayotganlar mazkur mamlakat uchun ekspatriant hisoblanadi. Bu holda xalqaro miqiyosda faoliyat ko‘rsatayotgan menejerning asosiy vazifasi ishlab chiqarish unumdorligining yanada yuqori darajasiga erishishni maqsad qilgan turli davlatlarga mansub tomonlarning madaniyatlarini birlashtirishdan iborat.

Yangi madaniyatga oson moslashishiga intilayotgan menejer-ekspatriant odatda bir kancha to‘siqlarga duch keladi. Masalan, ba’zi madaniyatlarda shaxsiy munosabat, ishonch, ijtimoiy ehtiyojlar yuqori sanalsa (Xitoy, Koreya, Yaponiya), boshqa madaniyatlarda asosan rasmiy me’yoriy va huquqiy hujjatlarga tayanadilar, yana birlarida xodimning bilimi va ish ko‘rsatkichlari yuqori baholanadi (AQSH,

Germaniya). Bu omillarga yetarlicha e’tibor bermaslik ekspatriantlar uchun katta muvaffaqiyatsizliklarga sabab bo‘ladi.

Tadqiqotlarga ko‘ra, omadsizlikka uchragan tadbirkorlar orasida ekspatriantlar ulushi Londonda 18% Tokioda - 36% va Saudiya Arabistonda 68% ni tashkil etar ekan.

Yukorida keltirib o‘tilganlardan tashqari quyidagi jihatlarni aytib o‘tish lozim:

Qarashlarning torligi. Xalqaro operatsiyalarni amalga oshirishda tashkilot uzi faoliyat ko‘rsatayotgan ijtimoiy tizimdan farq qiluvchi muhit omillarini e’tiborga olmaydi.

Etnotsentrizm. Boshqa madaniyatga tezda moslashishga to‘sqinlik qiluvchi yana bir omil - bu odamlarning o‘z madaniyatini boshqa madaniyatlardan ustun qo‘yishidir.

Madaniy farqlar. Boshqa madaniyatda faoliyat yuritayotgan menejer turli davlatlarning ijtimoiy tizimlari o‘rtasidagi madaniy tafavutlarni tushunib yetishi lozim.

Madaniy shok. Menejerning xizmat jihatdan yangi lavozimga o‘tishi ko‘pincha yangi tajribaga ega bo‘lish maqsadini ko‘zlaydi. Lekin o‘zga mamlakatga yangi ish joyiga yetib kelgan xodimda o‘zini yo‘qotib qo‘yish, qo‘rkuv - madaniy shok hissi vujudga keladi. Yangi muhitda ish boshlayotgan menejer bu madaniyatda o‘zini qanday tutishni bilmaydi va natijada noto‘g‘ri xarakatlar qiladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Menejerga yordam berish maqsadida u faoliyat koʻrsatishi kerak boʻlgan ixtityoriy xorijiy davlat haqida ijtimoiy, siyosiy, madaniy, milliy axborotlarni yigʻing.

2. Siz oʻz davlatingizning tipik vakili obraziga qay darajada mos kelasiz?

3. Hayotingizda madaniy shokni boshdan kechirganmisiz?

4. Xalqaro ishchi kuchini boshqarishda qanday omillar hisobga olinadi?

XIV BOB. TASHKILIY HULQNING KELAJAKDAGI HOLATI

14.1. Tashkiliy hulq fanining rivojlanish yo‘nalishlari

Inson tashkilotning eng qimmatli resursi bo‘lishiga qarama, hatto eng ilg‘or kompaniyalarda ham ularning salohiyatidan to‘la va samarali foydalanilmoqda deyish qiyin. Inson xulq-atvoi va ishlab chiqarish jarayoni haqidagi axoborotlar bizga yangi tashkiliy hulqning modellarini yaratish va amaliyotda tadbiq etish imkonini bermoqda. Tashkiliy hulqning asosiy modellari va ularning turli nazariya va yondashuvvlar bilan aloqasi mavjud.

Tashkiliy asosiy rivojlanish yo‘nalishi yanada ochiq, insoniy tashkilotlarning yuklanishi, vakolatlarni kengroq taqsimlash, tashkilot ehtiyojlari va xodimlarga bo‘lgan e’tiborni muvofiqlashtirishni nazarda tutadi. Taraqqiyotning rivojini ikki holat belgilab beradi:

1) tashkiliy hulqning qo‘llagan holda ko‘pgina ish beruvchilar ish faoliyatining sifatini oshira boshlaydilar.

2) ish faoliyatini sifatini oshirish natijasi bo‘lib samarali ishchi kuchi hisoblanadi.

Moslashuvchan ish grafigi yoki sirg‘aluvchan ish grafigi – boshqaruv amaliyotida ish faoliyatining sifatini oshirishga qaratilgan, chunki bu holda xodimlar keng erkinlikka ega bo‘ladilar, menejment ularga ishonchini namoyish etadi, shu bilan birga ixtiyoriy intizom mustahkamlanadi. Moslashuvchan grafikni qo‘llanilganda xodimlar ish vositalaridan eng qadrli bo‘lgan element vaqtni nazorat qilishda keng imkoniyatga ega bo‘ladilar. Mazkur grafik ishga kechinish

muammosini hal etadi, chunki xodimlar ishga vaqtidan qat’iy nazar to‘liq ish kunida belgilangan vaqtni ishlab beradilar.

Tashkiliy hulqning taraqqiy etgan modellarining vujudga kelish sabablaridan biri xodimlar ehtiyojlari tarkibining o‘zgarishi hisoblanadi. Sanoati rivojlangan davlatlarda xodimni faoliyatga undashning (motivatsiya) asosiy omili sifatida yuqori darajadagi ehtiyojlar (rivojlanishga bo‘lgan ehtiyoj) qatnasha boshladi. Bilimlar asosida rivojlanishga asoslangan jamiyatda xodimlarning intellektual qobiliyatlaridan barcha bug‘inlarda unumli foydalanish talab etiladi, shu sababdan zaaomnaviy tashkiliy hulqning modellari intellektual mehnat bilan band xodimlarga nisbatan eng samarali hisoblanadi. Menejer xodimni o‘ylashga majbur eta olmaydi; xodim aqliy haraketlarga o‘zida ichki ehtiyoj sezlishi lozim.

Inson ancha ijobiy motivlar yordamida ijodiy mehnatga rag‘bat sezadi. Tashkiliy hulqni kelajakda rivojidagi asosiy g‘oya – insonlarni yangi g‘oyalar yaratishga jalb etish va rahbariyat tomonidan ularning tashkilot natijalaridagi hissasini tan olishi hisoblanadi.

Tizimi yondashuv. Tashkiliy hulqning o‘zgarishini tizimli yondashuv nuqtai-nazaridan ko‘rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Har qanday yangi usul, masalan boshqaruvda ishtirok etish, yaxlit tizimning faqat bir bo‘lagiga ta’sir etadi va ko‘plab cheklovchi omillar ta’sirida bu usulni butun tizimga qo‘llash imkoni bo‘lmaydi bu holda yagona to‘g‘ri yechim tashkiliy tizimlarni turli darajalarda yaxlit boyitish va xodimlarning qobiliyat va ishtiyoqlaridan samaraliroq foydalanishdir. Tizimli yondashuv insoniy, texnoloigk va tashqi

tizimlar o‘rtasidagi muvozatni nazarda tutadi. Lavozim javobgarligi va mehnat sharoiti odamlar va texnologiyalarga mos bo‘lishi kerak.

Ijtimoiy-texnik tizimlarga asoslangan yondashuv ishlab chiqarish omillarining aks etishning balki shaxslararo ijtimoiy munosabatlarning tashkilot va xodimlar nuqtai nazaridagi tayyor mahsulotda samaradorligining o‘zgarishini tahlil etadi.

Vaziyatli yondashuvga asosan har bir tashkilotda boshqaruvda ishtirok etish, ochiq muloqa va boshqalar ma’lum miqdorda bo‘lishi lozim. Menejerlar qaysi holatda tashkiliy hulqning yondashuvini qo‘llashni bilishlari lozim.

Ijtimoiy yondashuvning asosiy g‘oyasi – firma tasarrufidan tashqarida ro‘y berayotgan barcha hodisalar firma tashkiliy hulqi usullariga ta’sir etadi va aksincha, tashkilotda ro‘y bergan xodisalar jamiyatga ta’sir etadi. tashkilot rahbariyatihch qachon tashki muhitni esdan chiqarmasligi va undagi o‘zgarishlarga muvofiq ish yuritishlari kerak. Bu yondashuvga ko‘ra, jamiyat tashkilot tomonidan ijtimoiy masalalarga befarq bo‘lmaslikni va keng jamoat tizimlari oldidagi mas’uliyatini bo‘lishini kutadi.

14.2. Tashkiliy hulq faniga quyiladigan cheklanishlar

Tashkiliy hulqda ham cheklanishlar mavjud. Masalan, tashkiliy hulqning nizo va stresslarni bartaraf eta olmaydi, faqat ularni yumshatishi mumkin. Tashkiliy hulqning barcha muammolaning mutloq chimi emas, balki faoliyatni takomillashtirish uslubidir. Bundan tashqari, u tashkilotning bir qisminigina aks ettiradi. Tashkiliy hulqning qo‘llash uchun uni mavjud holati bog‘lay olish zarur.

Tashkiliy hulqni takomillashtirish ishsizlik, rejalashtirishdagi nuqsonlar bilan bog‘liq muammolarni, nazoratdagi o‘quvsizlikni hal etmaydi. Bu ijtimoiy tizim ichida harakatlanuvchi ko‘plab tizimlardan biridir. Tashkiliy hulqning asosiy cheklanishlariga qo‘yidagilar kiradi: xulqiy ishtiyoqlar; kamayib boruvchi unumdorlik va noahloqiy ta’sir o‘tkazish.

Tizimli dunyoqarash rivojlanmagan ba’zi shaxslarda ko‘pincha xulqiy ishtiyoqlar shakllanadi. Mazkur holat menejerning dunyoqarashi torligi bilan ifodalanib, u tashkilot va jamiyat munosabatlarini hisobga olmaydi. Menejer faqat tashkilot xodimlari manfaatini ko‘zlashi va tashkilot mahsuloti iste’molchilari ehtiyojini hisobga olmasligi uning tashkiliy hulqning g‘oyalarini noto‘g‘ri talqin etishidan dalolat beradi. Xulqiy ishtiyoqlar xodimlar va tashkilotga sezilarli zarar yetkazishi mumkin.

Unumdorlikning kamayib borish qonuniga ko‘ra tashkiliy hulqning usullariga haddan tashqari berilib ketish sezilarli, salbiy natijalar keltirib chiqarishi mumkin. qonunning iqtisodiyotdagi talqiniga ko‘ra kiritilayotgan omillar soni ko‘payishi bilan qo‘shimcha mahsulot hajmi boradi. Ma’lum nuqtadan so‘ng, mahsulot birligiga kamayib to‘g‘ri qiluvchi kiritilayotgan qo‘shimcha resurslar unumdorligi nolga intilgan holda kamaya boradi. Unumdorlikning kamayish qonuni tashkiliy hulqda ham o‘z ahamiyatiga ega. Boshqacha aytganda, tashkiliy hulqning biror usulining ijobiy samara bera boshlashi sababli bu usulni keng qo‘llash asosida samaradorlik ham ko‘payadi deb bo‘lmaydi.

Insonlrga noaxloqiy ta’sir o‘tkazish. Tashkiliy hulq falsafasi quvvatlashga asoslangan bo‘lib, inson resusrlariga yo‘naltirilgan. U inson atrofidagi muhitni yaxshilash va inson resurslarini rivojlantirishga qaratilgan. Tashkiliy hulq qo‘llash salbiy va ijobiy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Tashkiliy hulq hech qachon insonlarga so‘z manfaati uchun ta’sir o‘tkazish uchun qo‘llanmasligi lozim. Ya’ni tashkilotda hokimiyatga ega shaxslar axlokiy va ma’naviy bo‘lishlari o‘z vakolatlarini suiste’mol qilmasliklari kerak. axloqiy rahbarlikning mavjud emasligi inson tabiati haqidagi bilimlarning qabiq kishilar quroli bo‘lishiga olib keladi.

Axloqiy rahbarlik quyidagi tamoyilarga tayanadi:

- jamiyat oldidagi mas’uliyat.
- Muloqotdagi oshkoralik
- Insoniy va ijtimoiy harakat va natijalar tahlili.

14.3. Tashkiliy hulq fanining kelajakdagi holati

Menejerlar va tadqiqotchilar mexnat jarayonida inson xulqini tasvirlash, tushunish, bashorat va nazorat qilishda masalalariga qiziqishlari XX asr davomida o‘sib bordi. Bu xarakatlarning muhim sharti bo‘lib ko‘plab odamlarning tashkilotlarni adolatlashtirishga bo‘lgan falsafiy qiziqishlari va yuqori samarali ishchi muhitni shakllantirishga bo‘lgan amaliy zarurat hisoblanadi.

Bugungi kunda tashkiliy hulq rivojlangan mamlakatlardagi biznes maktablari, texnik va tabiiy o‘quv yurtlarida muhim fanlardar biridir. Bundan tashqari uning mavqei korporativ boshqaruv dasturlari va o‘quv akademik dasturlarida oshib boradi. Bunda tashkiliy hulq rivoji

tashkilotlar bilimga asoslangan o‘rganuvchi tizimlarga asoslanishi darajasiga ko‘ra belgilandi.

Tashkiliy hulqning ma’lum cheklanishlarga ega ekanligi bu fanning o‘lkan salohiyatini chegaralab qo‘yiladi. Tashkiliy hulq insonning atrof-muhitini takomillashtirishga, uning ijodiy salohiyatini yuzaga chiqarishga va asosiy ijtimoiy muammolarni yechishga ko‘mak beradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.Moslashuvchan ish grafigini tavsiflang.

2.Tashkiliy hulqning asosiy cheklanishlarini sanab bering. Maxsuldorlikning kamayib berish qonunining amal qilishi qanday?

3.Siz tashkiliy hulq usullaridan foydalanasizmi?

4.Tashkiliy hulqni bundan keyin ham o‘rganib bormoqchimisiz?

5.Hozirda tashkiliy hulq haqidagi tasavvuringiz dastlabki tushunchalaringizdan farq qiladimi?

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Yo‘ldoshev N.Q., Boltabayev M.R., Toshxodjayev M.M. Tashkiliy hulq.

Darslik.-T.:TDIU, 2017.-358 b.

2. 2.Yulchiyev R. Tashkiliy tarbiya: qo‘llanma. -T.: Tafakkur bo‘stoni, 2012. -

335 b.

3. Nazarov M. “Boshkaruv hulqi”. O‘quv ko‘llanma.-T.: TDIU, 2010.- 228 b.

4. Shodmonov I., G‘ofurov U. Iktisodiyot nazariyasi. -T.: Fan va texnologiya, 2005. -784 b.

5. Sharifxodjayev M. Menejment. Darslik.-T.: O‘kituvchi, 2002.- 464 b.

6. Ekonomicheskaya teoriya.: Uchebnik. /I.K.Stankovskaya, I.A.Streles. 3-ye izd., ispr. - M.: “Eksmo”, 2009. - 448 s.

7. Mirziyov Sh.M. Tanqidiy taxlil, katiy tartib-iitizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik koidasi bo‘lishi kerak. Uzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisidagi Uzbekiston Respublikasi Prezidentining nutki. // Xalk so‘zi gazetasi. 201 7 yil 16-yanvar, №11.

8. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 29 b.

9. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 47 b.

10. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 485 b.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” gi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017-y., 6-son, 70-modda.

12. Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: Uzbekiston, 2014. - 46 b.

13. Meskon M.X. i dr. Osnovi menedjmenta. 3- ye izdaniye: Per. s angl.- M.YUOO “I.D. Vilyame”, 2008,- 672 s.

14. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.- SPb Piter, 2009,- 608s.

15. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax: Uchebnoye posobiye. - M.: Prospekt, 2009. - 120 s.

16. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Sistemы, metodы i instrumentы menedjmenta kachestva: Uchebnik dlya vuzov / Pod red. M.M. Kane. - SPb.: Piter, 2009. - 560 s.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali.

2. www.press-service.uz – O‘zbekiston Respublikasi

Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti.

3. www.mfer.uz –O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti.

4. www.omad.uz –Biznes rivoji uchun axborot portali.

5. www.uza.uz –O‘zbekiston milliy axborot agentligi rasmiy sayti.

6. www.review.uz – “Ekonomicheskoye obozreniye” jurnalining rasmiy sayti.

7. www.ziyonet.uz – internet ta’lim portali

NASIBA AKBARJONOVNA USMANOVA

TASHKILIY HULQ

O‘QUV QO‘LLANMA

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: D. Hamrayev

O‘quv qo‘llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashining 2023 yil 10-noyabrdagi 4-sonli qaroriga asosan nashr etishga tavsiya etilgan.

“STAP-SEL” MChJ. Nashriyoti, Samarqand - 2023

3810

ISBN: 978-9910-752-14-8

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
Bosishga ruxsat etildi: 04.12. 2023 y.
© “STAP-SEL” MChJ. Nashriyoti, Samarqand 2023 y.

05.12.2023 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 15.75
Buyurtma № 0117A/23. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.

ISBN:978-9910-752-14-8

