O‘ZEKISTON 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 darslik sifatida tavsiya etilgan

SAMARQAND 2024

UO‘K: 005.32(075.8)
U 88
KBK: 88.5ya73

Usmanova N.A.
Tashkiliy hulq [Matn]: **darslik** / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2024 - 388 bet.

Ushbu darslikning asosini muallif tomonidan Samarqand iqtisodiyot va servis institutida tashkiliy hulq fanidan o‘qitilayotgan ma’ruzalar tashkil etgan. Darslikda tashkilotlarda boshqaruvni tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Darslikda tashkiliy hulq fanining mohiyati, fanning modellari, shaxs va tashkilot, rahbar va uni boshqaruv uslublari, hokimiyat, 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.

Modul bo‘yicha boblarni yoritishda zamonaviy boshqaruv tajribalaridan keng foydalanilgan, tayanch iboralar va nazorat savollari, vaziyatli masalalar to‘plami, testlar va glossariy keltirilgan.

Darslik "Menejment" (tarmoqlar va sohalar bo’yicha) ta’lim yo‘nalishlari bo‘yicha ta’lim olayotgan kunduzgi, sirtqi va kechki bakalavrlar, oliy ta’lim muassasalari professor-o‘qituvchilari, rahbar xodimlar uchun mo‘ljallangan.

***Taqrizchilar*:**

X.I.Turdibekov - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Samarqand filiali i.f.n., dotsent.
M.T. Alimova - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi i.f.d., proffesor.

Darslik Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashida ko‘rib chiqilgan va chop etishga tavsiya etilgan (2024 yil, 17 – sentyabrdagi 2 -sonli bayonnoma)

ISBN: 978-9910-720-86-4

© Usmanova N.A.. SamISI. 2024 y.
©“STEP-SEL” MChJ nashryoti. 2024 y.

SO‘Z BOSHI

Rahbarning eng muhim sifati - bu kompaniya biznesining (madaniy, tarkibiy va hissiy jihatdan) asoslarini tubdan o'zgartirish jarayonida yuzaga keladigan tartibsizlikni boshqarish qobiliyati.

Jon Xoy

Ushbu darslik 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, raqamli iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlarda xodimlar hulq-atvori, unga ta’sir etuvchi omillarga alohida e’tibor berilgan.

“Tashkiliy hulq” darsligi bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlarda mehnat jarayonida xodimlar o‘rtasida vujudga keladigan hulq-atvor xususiyatlarini o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, zamonaviy menejer turli ishlab chiqarish sharoitida har bir xodim, guruh bilan ishlash bo‘yicha nafaqat keng nazariy bilimlarini bilish, balki amaliyotda uni tadbiq etish, turli vaziyatlarda samarali yechimga kelishni o‘rgatadi.

Darslik mazmuni tashkilotda xodimlarning xatti-harakatlari bilan bog‘liq bilimlarni qamrab oladigan keng doiradagi muammolarni o‘z ichiga olgan.

Tashkilot murakkab tizimdir. Agar siz samarali xodim, keyin esa menejer bo'lishga intilsangiz, unda ishlaydigan mexanizmlarning tuzilishini tushunishingiz kerak.

Yangi O‘zbekistonni qurish sharoitida jahon iqtisodiyoti 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.

“Tashkiliy hulq” darsligi maqsadi talabalarni, professor-o‘qituvchilari hamda menejment bilan qiziquvchi barcha o‘quvchilar tashkilotda xodimlar hulqi bilan bog‘liq vaziyatlarni boshqarish bo‘yicha ko‘nikmalarni shakllantirishdan iborat.

Darslik bozor iqtisodiyoti sharoitida «Tashkiliy hulq»ni takomillashtirishning asosiy shart-sharoitlari hamda usullarini aniqlash; hozirgi sharoitda tashkilot maqsadlari va xodimlar hulq-atvoridagi o‘zaro aloqadorlikni o‘rganish; jamoa bo‘lib ishlashni takomillashtirish; boshqarish pog‘onalari ish faoliyatida rasmiy va norasmiy guruhlar, shaxslararo munosabatlarni samarali tashkil etish; boshqarishni amalga oshirishda rahbar va xodim o‘rtasidagi muloqot jarayonini takomillashtirish; stress va nizolarni boshqarishda zamonaviy usullarni qo‘llash; zamonaviy boshqarishning tashkiliy hulq taraqqiyotiga ta’sirini o‘rganish yoritilgan.

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

Darslikda mehnat jarayonida inson hatti-harakati bilan bog'liq masalalar, shuningdek, tashkilotlardagi turli vaziyatlar tahlili taklif etiladi. Bundan tashqari darslikda fan modullari bo‘yicha barcha boblar yoritilgan, zamonaviy boshqaruv tajribalaridan keng foydalanilgan, tayanch iboralar va nazorat savollari, shu bilan birga fan bo‘yicha vaziyatli masalalar to‘plami, glossariy va testlari keltirilgan.

Darslik oliy o‘quv yurtlari talabalari, o‘qituvchilari hamda menejment bilan qiziquvchi barcha o‘quvchilar uchun mo‘ljallangan.

1-MODUL: TASHKILIY HULQ NAZARIYASI

1-BOB.TASHKILIY HULQ FANINING MOHIYATI

1.1. Tashkiliy hulq tushunchasi va menejment nazariyasidagi o‘rni.
1.2. Tashkiliy hulq muammolari, tamoyillari va chegaraviy shartlari.
1.3. Tashkiliy hulqdagi tadqiqot qilish usullari.
1.4. Tashkiliy hulq fanining predmeti va vazifalari.

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 alohida 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 o‘zaro munosabatlari tashkilotning muhitida asosiy omilga aylanishi to‘g‘risidagi xulosaga olib keldi. Shundan so‘ng tashkilotdagi guruhlar

yoki aloxida shaxslarning xizmat faoliyatidagi hatti-harakatlari, mehnatga bo‘lgan munosabati sabablari va qonuniyatlari alohida fan ko‘rinishida shakllandi.

Tashkiliy hulq tushunchasi juda murakkab bo‘lib, o‘z ichi¬ga xulq, madaniyat, munosabat va muomala kabi tushunchalarni qamrab olgan. Tashkiliy hulq atamasiga ko‘plab ta’riflar mavjud bo‘lib, ularning har biri ushbu bilimlar majmuasining alohida sohalarini aks ettiradi. Jumladan:

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

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

c) tashkiliy hulq - tashkilotning tuzilishi va tashkiliy maqsadlarga bog‘liq bo‘lmagan holda xodimlarni boshqarishni asoslash uslubiyati;

d) tashkiliy hulq – bu tashkilotni shakllantirish hamda faoliyatini tushunish, istiqbolini ko‘ra 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, o‘zgaruvchan muhitda ishlash davrida samarali qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

Tashkiliy hulq - bu odamlarning (shaxslar va guruhlarning) tashkilotlardagi hatti-harakatlarini o'rganish va olingan bilimlarni amalda qo'llash va uning tadqiqotlari insonning mehnat faoliyati samaradorligini oshirish yo'llarini aniqlash imkonini beradi.

Tashkiliy hulq yangi tadqiqot natijalari va kontseptual ishlanmalar doimiy ravishda asosiy bilimlar majmuasiga qo'shiladigan ilmiy fanlardan biri bo‘lib hisoblanadi.

Boshqacha qilib aytadigan bo‘lsak tashkiliy hulq bu ilmiy intizom bo'lib, unda yangi tadqiqotlar natijalari va tushunchalar doimiy ravishda asosiy bilimlardan biri bo‘lsa, ikkinchi tomondan, amaliy fan bo'lib, uning yordamida kompaniyalarning muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklari haqidagi ma'lumotlar boshqa tashkilotlarda

tarqaladi.

Mazkur fanda mantiqan fikrlashning va tahlilning turli darajalarida qo'llaniladigan vositalar to'plamini taqdim etadi. Masalan, bu menejerlarga tashkilotdagi shaxslarning hatti-harakatlarini tahlil qilish imkonini beradi, ikki shaxs (hamkasblar yoki juftliklar ya'ni "rabar" va "bo'ysunuvchi") o'zaro munosabatda bo'lganda, shaxslararo axborot almashinuvi munosabatlari muammolarini tushunishga yordam beradi.

Bundan tashqari, tashkiliy hulq haqidagi bilimlar kichik guruhlardagi (rasmiy va norasmiy) munosabatlar dinamikasini ko'rib chiqishda juda foydali.

Tashkiliy hulqning xususiyatlaridan yana bittasi bu amaliyotchi menejerlar orasida nazariyalar va tadqiqotlarning tobora ortib borayotgan mashhurligidir.

Zamonaviy menejerlar yangi g'oyalarni juda yaxshi qabul qilishadi, ular tashkiliy hulq tadqiqotlarini qo'llab-quvvatlaydilar va amalda yangi modellarni sinab ko'rishadi.

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.

C) 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:

- Mehnat jarayonida yuzaga keladigan turli vaziyatlarda insonlarning xulq-atvorini tizimli ravishda tavsiflash hamda tushuntirib berish;
- Turli ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar va jarayonlarda shaxslarning hatti-harakat sababini tushuntirib berish;
- Ma’lum tashkiliy, ijtimoiy va iqtisodiy o‘zgarishlar davrida xodimlarning kelajakdagi xarakatlarini oldindan bashorat qilish.
- 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.

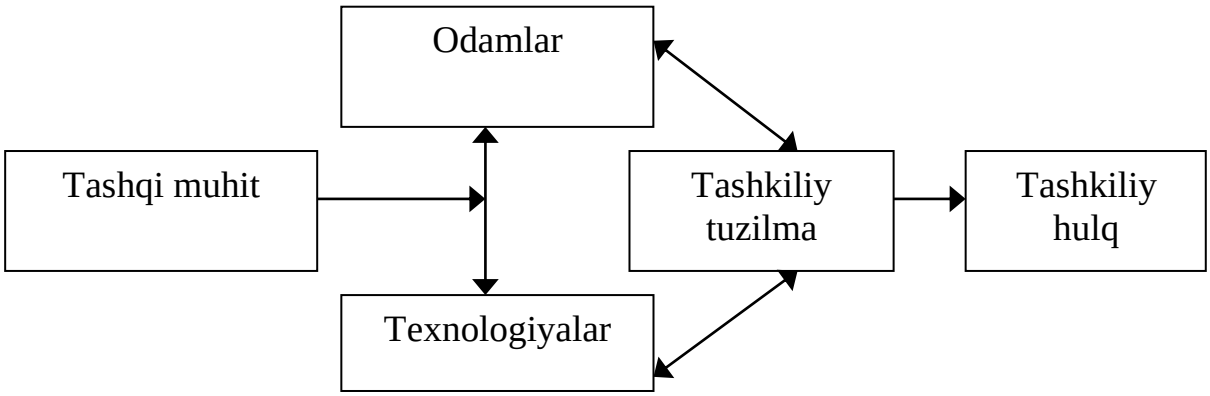
Tashkilot tabiati turli kuchlarning o‘zaro harakati ta’sirida shakllanadi va bu kuchlar asosan to‘rtga bo‘lib o‘rganiladi (1.1-rasm).

1. 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.



1.1 -rasm. Tashkiliy hulqni xarkatlantiruvchi kuchlar

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.

c) 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.

d) 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:

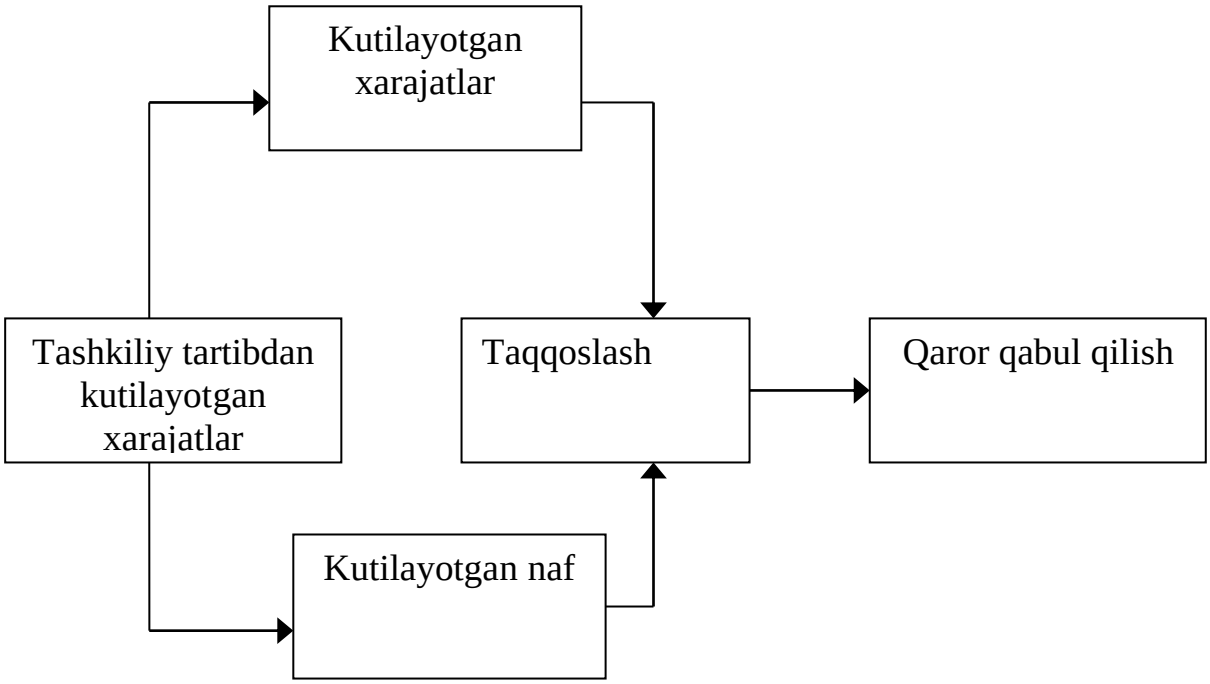
1. Inson resurslariga asoslangan yondashuv. Xodim asosiy va noyob resurs sifatida tashkilotning salohiyatini belgilovchi omil hisoblanadi. Shu sababli xodimning o‘sishi, rivojlanishi tashkilot tomonidan qo‘llab-quvvatlanadi.

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

Tashkiliy hulq nafaqat nazariy fan, balki ish jarayonida korxonadagi tashkiliy sub'ektlar ya'ni, odamlar, guruhlar, jamoalarning xatti-harakatlari, ularning psixologik, ijtimoiy-psixologik, ijtimoiy va tashkiliy-iqtisodiy jihatlariga, bir-biri bilan munosabatlarini takomillashtirishga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash xodimlarning hatti-harakatlarini boshqarish, jamoa bo'lib ishlash darajasini, umuman bir-biri bilan va tashqi muhit bilan munosabatlarini yanada yaxshilash ko'nikmalariga ega bo'lishga imkon yaratadi.

Tashkiliy hulqni o'rganish usullari:

• so'rovlar (suhbatlar, anketalar, testlar);

• qat'iy belgilangan ma'lumotlarni yig'ish (hujjatlarni o'rganish va boshqalar);

• kuzatishlar va tajribalar;

• tizimli kuzatish usuli (masalan, xona, jihozlar, dizayn, yorug'ligi, rangi, tashkilot a'zolarining tashqi ko'rinishi, moomalasi va bir –biri bilan munosabatlari).

1.4. Tashkiliy hulq fanining predmeti va vazifalari

Tashkiliy hulqning namoyon bo‘lishini xodimlarning xizmat 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. Harakat 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;

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

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

e) 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 fanining asosiy tamoyillari nimadan iborat?

2-BOB. TASHKILIY HULQ FANINING MODELLARI

2.1. Tashkiliy hulq tizimi va uning xususiyatlari
2.2. Tashkiliy hulq modellari tushunchasi
2.3. Tashkiliy hulq modellari klassifikatsiyasi

2.1. Tashkiliy hulq tizimi va uning xususiyatlari

Tashkiliy hulq tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish tashkiliy xatti-harakatlar tizimini yaratish, tarqatish va amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Ongli ravishda yaratilgan va muntazam ravishda nazorat qilinadigan va takomillashtirilgan tizimlar eng samarali ekanligini isbotlaydi. Tizimlarni takomillashtirish tashkiliy hulq fanining tobora o'sib borayotgan bilimlar bazasi asosida amalga oshiriladi.

Tashkiliy hulq tizimlarining asosiy vazifasi tashkilotning maqsadlariga erishishiga ta'sir qiluvchi eng muhim insoniy va tashkiliy omillarni aniqlash va ularni samarali boshqarish uchun sharoit yaratishdir. Ba'zi aniqlangan omillar boshqaruv nazoratidan tashqarida, boshqalari esa boshqarishni o'rganishi kerak.

Natijalar odatda uchta asosiy mezon bo'yicha o'lchanadi: tashkilot faoliyati ko'rsatkichlari (masalan, tovarlar va xizmatlarning miqdori va sifati, mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasi), xodimlarning qoniqish darajasi (ishlamaslik, kechikish yoki almashinuvning past ko'rsatkichlari) va individual o'sish va rivojlanish (yangi bilimlarni olish va ko'nikmalarni oshirish).

Tashkilotning tashkiliy hulq tizimining asosi uni yaratish uchun kuchlarni birlashtirgan shaxslarning masalan, kompaniya egalari, shuningdek, hozirda uning faoliyatini boshqarayotgan menejerlarning asosiy e'tiqodlari va niyatlari bilan shakllanadi.

Tashkilotning tashkiliy hulq boshqaruvining nazariy modeliuning rahbarlari va menejerlarining kompaniyaning haqiqiy holati va ishlab chiqarish faoliyatining vazifalari va mumkin bo'lgan ideal tizimga oid taxminlari va e'tiqodlari to'plamini o'z ichiga oladi.

Ushbu bobda biz tashkiliy hulqning to'rtta asosiy nazariy modellarining mazmuni va rolini ko'rib chiqamiz - avtoritar, vasiylik, qo'llab-quvvatlovchi va kollegial.

Tashkiliy hulq menejerining falsafasi ikkita manbaga asoslanadi - faktik va qimmatli shartlar.

Faktli binolar bizning mavjudlik haqidagi tavsifiy nuqtai nazarimizni ifodalaydi va xulq-atvor fanlaridagi tadqiqotlarga va shaxsiy tajribamizga asoslangan bo‘ladi. Masalan, siz qimmatbaho videokamerani binoning o'ninchi qavatidan uloqtirish xavfiga duch kelmaysiz, chunki siz tortishish kuchi ta'siri ostida u boshqarib bo'lmaydigan traektoriya bo'ylab uchib ketishiga va qulab tushishiga aminsiz.

Shunday qilib, faktik asoslar odamlarning hayoti davomida bevosita va bilvosita bilish jarayonida olinadi va asosan bizning harakatlarimizni boshqaradi.

Qiymat farazlari ma'lum maqsadlar va faoliyatlarning maqsadga muvofiqligi haqidagi fikrimizni ifodalaydi. Agar videokamerangizning ishlashi sizni qoniqtirmasa, uni o'ninchi qavatdan pastga tashlab yuborishingiz mumkin. Siz hali ham tortishishning haqiqiy asosini qabul qilasiz, lekin sizning qiymat asosingiz.

Shunday qilib, qiymat binolari o'zgaruvchan e'tiqodlardir, ya'ni ular butunlay bizning nazoratimiz ostida. Biz ularni tanlashimiz, o'zgartirishimiz, tark etishimiz mumkin.

Ko'pgina tashkilotlar o'zlarining "aziz" qadriyatlarini aniqlash va o'rnatish imkoniyatlarini qidirmoqdalar:

Menejerlar, birinchi navbatda, tashkiliy hulq tizimiga yana uchta asosiy elementni:

- ✓ ko'rish;
- ✓ maqsadlar;
- ✓ maqsadlarni kiritish uchun javobgardir.

Vizyon - bu tashkilot va uning a'zolari nima bo'lishi mumkinligi, ya'ni uning mumkin bo'lgan (va orzu qilingan) kelajagi haqidagi qarama-qarshi tasvir. Rahbarlar tashkilot olishi kerak bo'lgan yo'nalish va oldinda qanday katta o'zgarishlar bo'lishi uchun qat'iy rejalar

tuzishlari kerak. Vizyonni shakllantirish uni barcha darajadagi xodimlarga etkazish uchun doimiy targ'ibotni talab qiladi.

Tashkilot, shuningdek, o'z faoliyatining yo'nalishlarini, kompaniya egallashga intilayotgan bozor segmentlari va bo'shliqlarini, shuningdek, barqaror munosabatlarni saqlab qolishga intilayotgan mijozlar turlarini belgilaydigan missiyani shakllantirishi kerak.

Missiya bayonoti tashkilotning raqobatdosh ustunliklari yoki kuchli tomonlarining qisqacha ro'yxatini o'z ichiga oladi. Vizyondan farqli o'laroq, missiya bayonoti ko'proq tavsiflangan va yaqin kelajakka qaratilgan.

Tashkilotning maqsadlarini yanada aniqlashtirish uning maqsadlarini belgilashni o'z ichiga oladi.

Maqsadlar - bu tashkilot ma'lum vaqt davomida intiladigan aniq ko'rsatkichlar. Maqsadlarni belgilash murakkab jarayon bo'lib, yuqori boshqaruvning maqsadlari xodimlarning maqsadlari bilan bog'liq bo'lishi kerak. Binobarin, samarali ijtimoiy tizimni yaratish individual, guruh va tashkiliy maqsadlarni real birlashtirishni talab qiladi.

Tashkilot falsafasi kompaniyaning qarashlarini shakllantirishga hissa qo'shadigan qadriyatlarni belgilaydi.

Vizyon - bu tashkilotning "kengaytirilgan" missiyasi, maqsadlar esa kompaniyaning taraqqiyotini belgilovchi "muhim bosqichlar". Falsafa, qadriyatlar, qarashlar, missiya va maqsadlar tashkiliy madaniyatning "ramkasini" tashkil etuvchi o'ziga xoslik ierarxiyasini tashkil qiladi.

Madaniyat o'zining siyosati, tuzilmalari, tartiblari va tashqi ijtimoiy va madaniy muhiti bilan rasmiy tashkilotni aks ettiradi. Menejerlar tashkilotning norasmiy guruhlari haqida bilishlari kerak.

Menejment menejerlardan ma'lum bir etakchilik uslubini, tashkilotdagi ish hayotining yuqori sifatiga erishish uchun o'zlarining muloqot qobiliyatlarini va shaxslararo va guruhlar dinamikasi haqidagi bilimlarini ishlatishni talab qiladi. Ushbu muammoni hal qilish xodimlarni tashkilot maqsadlariga erishish uchun to'g'ri rag'batlantirishga imkon beradi.

Biroq, motivatsiya darajasi ko'p jihatdan xodimlarning yashirin munosabati, vaziyat omillari va biz yuqorida muhokama qilgan tashkiliy tizim elementlarining o'zgarishi bilan belgilanadi, bu menejerlarda turli sharoitlarda xodimlarning motivatsiyasini boshqarish ko'nikmalariga ega bo'lishini taxmin qiladi.

Samarali tashkiliy hulq tizimi xodimlarning yuqori darajadagi motivatsiyasiga erishishga imkon beradi, bu xodimlarning malakasi va ularning qobiliyatlari bilan birgalikda tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga, shuningdek, individual maqsadlarga yaqinlashishga imkon beradi. ishdan qoniqish.

Ikkala tomonni qo'llab-quvvatlaydigan ikki tomonlama munosabatlar yaratiladi, ya'ni menejer va xodimlar o'zaro manfaat uchun bir-biriga ta'sir qiladi.

Tashkiliy hulq ni qo'llab-quvvatlash tizimlari zamonaviy insoniy qadriyatlar tizimi kontekstida katta ahamiyatga ega bo'lgan xodimlar ustidan hokimiyat emas, balki ularning yordami bilan boshqaruv bilan tavsiflanadi.

Aksincha, agar tashkilot o'z maqsadlariga erisha olmasa, menejerlar ushbu ma'lumotlardan tashkiliy hulq tizimini tahlil qilish va ehtimol o'zgartirish uchun foydalanishlari kerak.

2.2. Tashkiliy hulq modellari tushunchasi

Tashkiliy tizimlar natijalaridagi farqlar asosan foydalanilgan tashkiliy hulq modellari, ya'ni boshqaruv fikrlashda ustunlik qiladigan va har bir kompaniya rahbariyatining harakatlarini belgilovchi e'tiqod tizimlari bilan bog'liq.

Tashkilot menejerlari tomonidan ularga rahbarlik qiladigan tashkiliy hulq modellarining tabiati, ma'nosi va samaradorligini va ularning xodimlarining ustunlik qiladigan modellarini tushunish juda muhimdir.

E'tiborni jalb qilish va boshqaruv modellari nazariyasini rivojlantirish uchun katta hissa Duglas MakGregorga tegishli bo'lib, u 1957 yilda nashr etilgan asarida menejerlar harakatlarining muhim

qismi inson xatti-harakatlari nazariyasi bilan belgilanadi degan tezisni tasdiqlovchi ishonchli dalillarni taqdim etdi. ulush, ya'ni menejment amaliyoti boshqaruv falsafasiga asoslanadi.

Menejmentning inson resurslarini boshqarish siyosati, qarorlar qabul qilish uslublari, ish amaliyoti va hattoki tashkiliy dizaynlar insonning xulq-atvoriga oid asosiy taxminlar bilan belgilanadi.

Tashkilot rahbarlarining harakatlarini kuzatish boshqaruvning asosiy taxminlarini aniqlash imkonini beradi.

2.1-jadval.

D. Makgregor tomonidan X va Y nazariyasining asosiy qoidalari

X nazariyasi	Y nazariyasi
• Oddiy shaxs ishga nisbatan salbiy munosabatda bo'ladi va imkon qadar ishda qatnashmaslikka harakat qiladi • Oddiy shaxs mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga moyil emas, ambitsiyasiz va birinchi navbatda, muhtojdir xavfsizlikda • Odamlarning mehnat jarayonida ishtirok etishi faqat amalga oshiriladi tazyiq ostida, boshqaruv nazorati ostida Model mantig'iga ko'ra, boshqaruvning asosiy roli mehnatga majburlash va ishchilarning harakatlarini nazorat qilishdan iborat	• Mehnat inson uchun o'yin yoki dam olish kabi tabiiydir. • Inson aslo dangasa bo‘lib tug‘ilmaydi. Uning ishga salbiy munosabati uning tajribasi natijasidir. • Belgilangan vazifalarni hal qilishda xodimlar o'z faoliyatini mustaqil ravishda tartibga soladi va mehnat jarayonini nazorat qiladi • Shaxsga xos bo'lgan potentsial xodimlarga to'g'ri sharoitlarda nafaqat o'z zimmalariga olishlari, balki qo'shimcha mas'uliyat izlashlari ham mumkin. Ularda ish jarayonida foydalanish mumkin bo'lgan tasavvur, zukkolik va ijodkorlik mavjud Model mantig'iga ko'ra, boshqaruvning asosiy roli xodimlarning potentsial qobiliyatlarini rivojlantirish va ularni umumiy muammolarni hal qilishda qo'llashda yordam berishdir.

Yuqoridagi nazariy konstruktsiyalarga asoslanib, D. Makgregor ko‘plab tashkilotlarning yuqori rahbariyati inson tabiati haqidagi eskirgan taxminlar to‘plamiga amal qilgan degan xulosaga keldi.

Olim nuqtai nazaridan, Y nazariyasi ko'proq realistik, inson zoti vakillari bir-biridan sezilarli darajada farq qiladi, ammo bizdan faqat bir nechtasining xususiyatlari X nazariyasining farazlariga to'liq mos keladi. ishchilar o'z imkoniyatlarini rivojlantirish va ish topshiriqlarining erishilgan bajarilishini yaxshilash uchun ma'lum imkoniyatlarga ega. Shunday qilib, menejment inson tabiati haqidagi barcha taxminlarni xulq-atvor fanlarining so'nggi tadqiqotlariga asoslangan zamonaviylari bilan almashtirishi kerak. D.Makgregorning ushbu tezisi tashkiliy boshqaruvning keyingi harakatlariga sezilarli ta'sir ko'rsatdi.

D.Makgregorning menejment nazariyasiga qo‘shgan hissasini baholar ekan, shuni ta’kidlash kerakki, olim menejerlarni qadriyatlar tizimi va boshqaruv modellarini tahlil qilishga undashga muvaffaq bo‘lgan.

D.Makgregor birinchilardan bo‘lib rahbariyat e’tiborini A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi modelini o‘rganish va amaliyotda qo‘llashning amaliy ahamiyatiga qaratdi. Va nihoyat, tadqiqotchi tashkilotning qadriyatlari tizimlari va kompaniya xodimlarining individual ustuvorliklari o'rtasidagi muvofiqlikka erishish zarurligi to'g'risida dissertatsiya himoya qildi.

X nazariyasi va Y nazariyasi kabi modellar, shuningdek, paradigmalar yoki asl kontseptual sxemalar, muammolarni shakllantirish va hal qilish modellari deb ataladi. Har qanday boshqaruv modeli inson tabiati haqidagi ma'lum taxminlarga asoslanadi, ular voqealar va kontekstlarni talqin qilish xarakterini belgilaydi, bu esa vaziyatning rivojlanishini bashorat qilish imkonini beradi.

Asosiy, ongli yoki ongsiz ravishda ishlab chiqilgan paradigmalar boshqaruv xulq-atvorining kuchli qo'llanmalariga aylanadi. Menejerlar odatda o'zlari o'ylagandek harakat qilishadi, chunki ular ongiga hukmronlik qiladigan g'oyalar tomonidan boshqariladi.

Tashkiliy hulqning to'rtta modelini ko'rib chiqamiz:

- ✓ avtoritar;
- ✓ vasiylik;
- ✓ qo'llab-quvvatlovchi;
- ✓ kollegial.

Tashkiliy hulq modelini tanlash ko'plab omillar bilan belgilanadi. Tashkilot va uning menejerlarining ustunlik qilayotgan falsafasi, qarashlari, missiyasi va maqsadlari tashkiliy hulq shakllariga ta'sir qiladi.

Bundan tashqari, biz modellardan biri mos keladigan atrof-muhit sharoitlari haqida unutmasligimiz kerak. Masalan, bozorlarning o'zgaruvchanligi tashkilotlarni kollegial modellarga o'tishga majbur qiladi. Binobarin, tashkiliy hulq modeli statik bo'lishi mumkin emas, lekin zamon ehtiyojlariga mos ravishda o'zgarishi kerak.

Tashkiliy hulq ning avtoritar, kuchga asoslangan modeli sanoat inqilobida hukmronlik qildi. Bo'ysunuvchidan "siz buni qilishingiz kerak - yoki ..." deb talab qilish uchun menejer buyruqlarga bo'ysunmagan xodimga jazo qo'llash uchun tegishli vakolatga ega bo'lishi kerak.

Shunday qilib, avtokratiya sharoitida menejerlar bo'ysunuvchilarga buyruq berish huquqi orqali berilgan rasmiy, rasmiy vakolatlarga qaratilgan. Rahbariyat uning bilimi "mutlaq" ekanligiga ishonadi va xodimlarning vazifasi buyruqlarni so'zsiz bajarishdir.

Ishchilarni ishga yo'naltirish va majburlash kerak, deb taxmin qilinadi, bu boshqaruvning asosiy vazifasidir. Ushbu yondashuv mehnat jarayoni ustidan qat'iy boshqaruv nazoratini ta'minlaydi. Ko'rinib turibdiki, og'ir mashaqqatli jismoniy mehnat, chidab bo'lmas ishlab chiqarish sharoitlari, kasalliklar, yomon so'zlar, tahdidlar va resurslar tanqisligi xodimlarning boshqaruvga nisbatan o'ta salbiy munosabatini keltirib chiqardi.

Avtokratiya sharoitida xodimlar rahbarga bo'ysunishga yo'naltirilgan, bu esa boshliqqa psixologik qaramlikka olib keladi, uning bo'ysunuvchini yollash, ishdan bo'shatish va "do'zaxdan tashqarida ishlash" kuchi deyarli mutlaqdir.

Xodimlarning mehnat natijalari minimal bo'lganligi sababli tashkilotdagi ish haqi darajasi past. Bu holat yollanma ishchilarning, birinchi navbatda, o'zlarining asosiy ehtiyojlarini va oilalarining asosiy ehtiyojlarini qondirishga intilishi bilan bog'liq.

Avtoritar model muqobil yondashuvlar mavjud bo'lmaganda maqbul deb baholandi va hali ham ma'lum shartlarga mos keladi.

Xodimlarning ehtiyojlari va o'zgaruvchan ijtimoiy qadriyatlar tizimi haqida yangi bilimlar oldindan belgilab qo'yilgan. tashkiliy tizimlarni boshqarish usullarini yanada izlash. Sanoat taraqqiyot zinapoyasining ikkinchi pog'onasiga qadam qo'yishi kerak edi va uning yetib borishi ko'p vaqt talab etmadi.

Mehnat munosabatlarini o'rganish shuni ko'rsatdiki, avtoritar boshqaruv boshlig'iga bo'ysunuvchidan og'zaki fikr bildirishni kutmasa ham, "aqliy mulohazalar" albatta mavjud. Ishchi gapirishga qodir edi va xohlaydi, ba'zida u o'zini yo'qotganda yoki sabr-toqatini yo'qotganda, u o'z fikrlari va his-tuyg'ularini "tashlab yubordi".

Ko'rinib turibdiki, ishchilarning ishdan qoniqish hissi va xavfsizlik tuyg'usini rivojlantirishga yordam beradigan, umidsizlik va tajovuz darajasini pasaytiradigan va mehnat hayoti sifatini yaxshilaydigan biron bir usul bo'lishi kerak.

Bunday usullarni izlash 19-asr oxiri - 20-asr boshlarida paydo bo'lishiga olib keldi. Ba'zi kompaniyalar ijtimoiy ta'minot dasturlarini amalga oshirishni boshladilar, bu amaliyot keyinchalik paternalizm deb nomlandi. 1930-yillarda Ish beruvchilar, kasaba uyushmalari va hukumatlarning birgalikdagi sa'y-harakatlari ishchilar himoyasini yaxshilashga yordam berdi va natijada tashkiliy hulq vasiylik modeli tug'ildi.

Vasiylik modelining muvaffaqiyati iqtisodiy resurslarga bog'liq. Tashkilot rahbariyatining sa'y-harakatlari ish haqini to'lash va imtiyozlar berish uchun zarur bo'lgan mablag'larni ta'minlashga qaratilgan. Xodimlarning jismoniy ehtiyojlari etarli darajada qondirilganligi sababli, ish beruvchi xodimlarning xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojini asosiy rag'batlantiruvchi omil deb hisoblaydi.

Vasiylik xodimning tashkilotga qaramligini oshirishga olib keladi. Xodim haftalik daromadi bevosita rahbariga bog'liqligini his qiladi, uning xavfsizligi va farovonligi ko'p jihatdan tashkilotga bog'liqligini tushunadi.

Aniqrog‘i, rahbarga shaxsiy bog‘liqlik kamaygani sari tashkilotga bo‘ysunish kuchayadi. Korxonada o‘n yil ishlab, munosib qo‘shimcha pensiya olgan xodim boshqa joyda “o‘t yam-yashilroqdek” bo‘lsa ham, uni tark eta olmaydi.

Vasiylik modeli kompaniya xodimlarining doimiy ravishda iqtisodiy rag'batlantirish va imtiyozlar haqidagi fikrlari bilan singdirilishini va bunday psixologik ishlov berish natijasida ular hayotdan to'liq qoniqish his qilishlarini nazarda tutadi. Biroq, qoniqish hissi hech qanday holatda passiv hamkorlikni keltirib chiqarmaydi; Shuning uchun vasiylik modelining samaradorligi avtoritar yondashuv ostida erishilgan ko'rsatkichlardan biroz ustundir.

Vasiylik modeli ekstremal holatdir, chunki bizning maqsadimiz uning moddiy rag'batlantirish, xavfsizlik va xodimlarning tashkilotga qaramligiga e'tibor qaratishini ko'rsatish edi. Haqiqiy amaliyotda uning "rangi" ham turli xil soyalarga ega - quyuq kulrangdan deyarli oqgacha. Uning asosiy afzalligi shundaki, model ishchilarga xavfsizlik va qoniqish hissini beradi va uning sezilarli zaif tomonlari yo'q.

Modelning eng aniq kamchiliklari shundaki, ko'pchilik ishchilarning mehnat darajasi ularning potentsial imkoniyatlari chegarasida, chunki ularda qobiliyatlarni yuqori darajaga ko'tarish uchun motivatsiya yo'q.

Tashkiliy hulqning qo'llab-quvvatlovchi modeli Rensis Likert tomonidan "qo'llab-quvvatlovchi munosabatlar printsipi" ga asoslanadi, u quyidagicha ta'kidladi:

- qo'llab-quvvatlash kampaniyasining "eng yaxshi soati" 1920-1930 yillarda AQShda o'tkazilgan seriya edi. Western Electric kompaniyasining Hawthorne zavodida E. Mayo va F. Roethlisberger boshchiligidagi tadqiqotlar. Olimlar tashkilot bu ijtimoiy tizim bo'lib, uning eng muhim elementi ishchi va qo'llab-quvvatlovchi boshqaruv kontekstida guruh dinamikasini tushunish muhimligini ta'kidladilar.

-Mayo-Roethlisberger tadqiqotlari noto'g'ri va noto'g'ri talqin qilingan deb qattiq tanqid qilindi, ammo olimlarning mehnat muhiti ijtimoiy tizim sifatidagi asosiy g'oyasi vaqt sinovidan o'tdi.

Birinchi marta chuqur o'rganish juda muhim. insonning ishdagi xatti-harakati o'tkazildi, bu tashkiliy hulq fanining tarixiy evolyutsiyasidagi eng muhim bosqichlardan biriga aylandi va qo'llab-quvvatlovchi modelga katta qiziqish uyg'otdi.

Qo'llab-quvvatlovchi model pul yoki kuchga tayanmaydi, balki etakchilik yoki etakchilikka tayanadi, bu erda menejerlar xodimlarning individual rivojlanishiga va tashkilotga foyda keltirishi uchun o'z qobiliyatlaridan foydalanishga yordam beradigan muhitni yaratadilar.

Haqiqiy rahbar xodimlarning tabiatan faol ekanligiga va tashkilot ehtiyojlarini qondirishga intilishiga ishonch hosil qiladi, passivlik va befarqlik esa noto'g'ri ish muhitining mahsulidir. Agar rahbariyat ularga imkoniyat bersa, xodimlar mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga, ish topshiriqlariga hissa qo'shishga va yangi bilimlarni chaynashga tayyor.

Shunday qilib, menejmentning vazifasi nafaqat imtiyozlar berish va bonuslarni to'lash emas, balki xodimlarning mehnat vazifalarini bajarishdagi sa'y-harakatlarini qo'llab-quvvatlashdir.

Qo'llab-quvvatlovchi model ham ishchilar, ham menejerlar uchun samarali bo'lib, Qo'shma Shtatlarda keng qabul qilinadi. Albatta, menejerning qo'llab-quvvatlovchi yondashuvning asosiy g'oyalari bilan o'rtoqlashishi uning amaliyotda muntazam va samarali foydalanishini anglatmaydi.

Nazariyadan amaliyotga o'tish juda qiyin qadamdir, ammo ko'plab kompaniyalar qo'llab-quvvatlovchi yurishning afzalliklari haqida xabar berishmoqda.

Qo'llab-quvvatlovchi tashkiliy hulq modeli, ayniqsa, farovonlik darajasi yuqori bo'lgan mamlakatlarda samaralidir, chunki u ishchilarning keng doiradagi ehtiyojlarni qondirish istagini qondiradi.

Kollegial model qo'llab-quvvatlovchi tashkiliy hulq modelining keyingi rivojlanishidir. Kollegial atama umumiy maqsadga erishishga intilayotgan bir guruh odamlarni anglatadi. Dastlab, jamoa tushunchasini o'z ichiga olgan kollegial model ilmiy-tadqiqot

laboratoriyalari va tashkilotlarida keng tarqaldi, ularning faoliyati xodimlarning mehnat majburiyatlariga ijodiy munosabati bilan belgilanadi, chunki u intellektual mehnat va mehnat sharoitlariga eng mos keladi. xodimlarning sezilarli harakat erkinligi.

An'anaviy ishlab chiqarishda uni qo'llash imkoniyatlari mehnatni tashkil etishning qat'iy shartlari bilan cheklangan.

Kollegial modelning muvaffaqiyati xodimlar o'rtasida sheriklik tuyg'usini, zarurat va foydalilik tuyg'usini shakllantirish imkoniyati bilan belgilanadi. Xodimlar menejerlar umumiy maqsadga erishishga hissa qo'shayotganini ko'rganlarida, ular menejerlarni o'z doiralariga "qabul qiladilar" va ular bajaradigan rollarni hurmat qilishadi.

Bunday tashkilotning rahbariyati jamoaviy ishlashga qaratilgan bo'lib, menejerga g'olib jamoani yaratadigan murabbiy sifatida qaraladi.

Xodimning bunday vaziyatga munosabati, ish topshirig'i yuqori saviyada bajarilganda, menejer buni buyurgani uchun emas, balki jazo tahdidi ostida emas, balki xodim o'z oldiga qo'yilgan maqsadga erishish uchun burch tuyg'usini his qilgani uchun javobgarlik hissi hisoblanadi. eng yuqori sifat.

Xodimlar uchun kollegial yondashuvdan foydalanishning psixologik natijasi o'z-o'zini intizomni shakllantirishdir, bunda mas'uliyat hissini his qilgan xodimlar jamoada o'z xatti-harakatlari uchun ma'lum chegaralarni mustaqil ravishda belgilaydilar, xuddi futbol jamoasi a'zolari ma'lum qoidalarga rioya qilishlari kerak. oyin.

Bunday muhitda xodimlar odatda muvaffaqiyatga erishish, hissa qo'shish va o'zini namoyon qilish tuyg'ularini boshdan kechirishadi, bu esa o'z navbatida ish vazifalarini bajarish uchun mo"tadil ishtiyoqga aylanadi.

2.3. Tashkiliy hulq modellari klassifikatsiyasi

Tashkiliy hulq modellarini tahlil qilish quyidagi xulosalar chiqarish imkonini beradi:

a) modellarning rivojlanishi va o'zgarishi evolyutsion xarakterga ega; ular asosan ishchilarning ustuvor ehtiyojlari bilan belgilanadi;

b) hozirgi vaqtda yangi modellardan foydalanish tendentsiyasi mavjud;

c) modelning samaradorligi ko'p jihatdan muayyan vaziyatga bog'liq.

Bundan tashqari, modellar turli yo'nalishlarda o'zgartirilishi va ishlab chiqilishi mumkin.

Rahbariyat yoki kengroq aytganda, tashkilotlar tomonidan tashkiliy hulq modellaridan foydalanish amaliyoti asosan vaqt bilan belgilanadi.

Inson xulq-atvori namunalarini individual yoki jamoaviy tushunishimiz chuqurlashishi yoki yangi ijtimoiy sharoitlar paydo bo'lishi bilan biznes va jamiyat yanada rivojlangan modellarga o'tadi.

Bizda biron bir aniq modelni "eng yaxshisi" yoki uni uzoq vaqt davomida ishlatish mumkinligiga ishonish uchun hech qanday asos yo'q. Bunday holda, menejerlar psixologik jihatdan o'zlarining odatiy doirasiga "cheklangan" bo'lib, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga munosib javob berish qobiliyatini yo'qotadilar.

Qo'llab-quvvatlash modeli istisno emas va u ma'lum cheklovlarga ega. Hech qanday abadiy "eng yaxshi" model yo'q, chunki optimallik tushunchasi ma'lum bir vaqtning o'zida ma'lum bir muhitda inson xatti-harakatlari haqidagi bilimimizga bog'liq.

Menejmentning asosiy muammosi - qo'llaniladigan tashkiliy hulq modelini to'g'ri aniqlash va uning samaradorligini baholash (bu birinchi navbatda ongli ravishda bitta modelni "foydasiga" tanlagan tashkilotlar uchun to'g'ri keladi; qarang."Milliy chegaralar bo'ylab boshqarish").

Qabul qilingan boshqaruv modelining rivojlanishi bilan menejment yangi qadriyatlar tizimini egallash va ularga mos keladigan xulq-atvor ko'nikmalarini amaliy qo'llash bo'yicha ikki tomonlama muammoni hal qilishi kerak.

Tashkiliy hulq modellarining xususiyatlari va inson ehtiyojlari o'rtasida barqaror yaqin aloqalar mavjud. Ko'rinib turibdiki, vasiylik modeli avtoritarga nisbatan evolyutsion rivojlanish jarayonida ma'lum bir sifatli sakrashni anglatadi. Xuddi shunday, qo'llab-quvvatlovchi

model xodimlarning vasiylik modeli qondira olmaydigan boshqa ehtiyojlarini qondirish uchun mo'ljallangan.

Ba'zi tadqiqotchilar yangi tashkiliy hulq modeli o'zidan oldingi modellarni inkor etadi, degan fikrni bildiradilar, ammo bizning tahlilimiz har bir model avvalgisining yutuqlariga asoslangan degan xulosaga kelishimizga imkon beradi. Masalan, qo'llab-quvvatlovchi yondashuvni qo'llash ishchilarning asosiy xavfsizlik ehtiyojlarini qondiradigan hibsga olish amaliyotlaridan voz kechishni anglatmaydi.

Haqiqatda, xodimlarning rivojlanishi yangi ehtiyojlar hukmronlik qila boshlagan nuqtaga yetganligi sababli, vasiylik modeli shunchaki yo'l chetiga tushib qoldi.

Boshqacha qilib aytganda, tegishli tuzilmalar va xavfsizlik tarmoqlari odamlarning asosiy ehtiyojlari va xavfsizlik ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaganligi sababli qo'llab-quvvatlovchi model paydo bo'ldi.

Boshqaruv axborot tizimlarining jadal rivojlanishiga qaramay, yirik diversifikatsiyalangan kompaniyalarning yuqori menejerlari an'anaviy avtoritar model vositalaridan samarali foydalanish imkoniyatiga ega emaslar.

Biror kishi bunday tashkilotlarda sodir bo'layotgan voqealar haqidagi barcha ma'lumotlarni o'zlashtira olmaydi; ilm-fan rahbarlari "jang maydonlariga" yaqinroq joylashgan boshqa kuch markazlari bilan o'zaro aloqa qilishni o'rganishlari muqarrar. Ular avvalgi psixologik shartnomani tubdan qayta ko'rib chiqishlari va yangi shartnoma tuzishlari kerak, bu esa xodimlar bilan yanada rivojlangan hamkorlikni o'z ichiga oladi.

Bundan tashqari, avtoritar model xodimlarni ijodiy intellektual mehnatga etarli darajada rag'batlantirishga, ularning hurmat va mustaqillikka bo'lgan ehtiyojlarini qondirishga imkon bermaydi. o'z-o'zini anglash.

Garchi bir model odatda bir vaqtning o'zida ustunlik qilsa-da, boshqalardan foydalanish imkoniyati saqlanib qoladi.

Menejerlar turli bilim va ko'nikmalarga ega bular madaniy kontekst va tarixiy xususiyatlar bilan belgilanadigan xodimlarning rolini kutishlari ham farqlanadi.

Tashkilotlarning siyosati va madaniyati turlicha, lekin eng muhimi, ularning ishlab chiqarish jarayonlarining xususiyatlari. Ba'zi ish turlari muntazam, malakasiz, qat'iy dasturlashtirilgan mehnatni talab qiladi, rahbariyat tomonidan qat'iy nazorat qilinadi va ularni amalga oshirish birinchi navbatda moddiy mukofotlar va xavfsizlik hissi bilan kafolatlanadi.

Tartibga solinib bo'lmaydigan intellektual ish turlari jamoaviy ish va o'z-o'zini rag'batlantiradigan xodimlarni talab qiladi. Bunday ish bilan shug'ullanadigan ishchilar qo'llab-quvvatlovchi va kollegial yondashuvlarga eng sezgir.

Shunday qilib, tashkiliy hulqning barcha to'rtta modelining birgalikda yashashiga hech narsa to'sqinlik qilishi dargumon, ammo jamiyat rivojlanishi bilan ilg'or modellar tobora kengroq foydalanishni topadi.

Bizning tahlilimizdan kelib chiqadigan asosiy xulosa: menejmentning vazifasi nafaqat tashkilotda qo'llaniladigan xatti-harakatlar modellarini aniqlash, balki ular zamonaviy talablardan xabardor bo'lishlari kerak.

Shu bilan birga o'zgaruvchan tashqi sharoitlar va yangi ehtiyojlar paydo bo'lganda, eskirgan paradigmalar va etakchilik usullaridan voz kechib, shafqatsizlarcha moslashuvchanlikni ko'rsatish. Maxsus adabiyotlarni o'qish, ularni tahlil qilish, hamkasblar va olimlar bilan muloqot qilish, qarama-qarshi fikrlarni idrok etish qobiliyati zamonaviy menejerlarning bevosita vazifalari hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. O'zingiz bilgan menejerlar bilan gaplashing. Ular o'zlari ishlayotgan tashkilotlarning qarashlarini qanday ifodalashdi? Bu xodimlar tomonidan qanday qabul qilinadi?
2. Falsafa ham, qarash ham ancha mavhum tushunchalardir. Ularning mazmunini xodimlarga qanday etkazish mumkin?

3. 3.Nima uchun falsafa va qarashlar tashkilotning xatti-harakatlariga kiritilgan?
4. Tashkiliy qarashlarga nima ularga misol keltiring?
5. To'rtta tashkiliy hulq modelini bir-biri bilan solishtiring. Ularda qanday umumiylik bor?
6. Tashkiliy hulq modellarini bir-biridan qanday farq qiladi?
7. Yordamchi va kollegial tashkiliy hulq modellarini muhokama qiling.
8. Nima uchun ular birinchi navbatda yuqori rivojlangan mamlakatlarda tarqalgan?
9. Tashkiliy hulq modellari qaysi yo'nalishda rivojlanmoqda?

3-BOB. TASHKILOTDA MULOQOT JARAYONI

3.1. Kommunikatsiya tushunchasi
3.2. Kommunikatsiya turlari
3.3. Etiket muloqoti vositalari
3.4. Tashkiliy kommunikatsiyalar mohiyati
3.5. Kommunikatsiya tarmoqlari
3.6. O‘zaro samarali muloqotga halaqit beruvchi to‘siqlar

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 koʻrsatadi.

B) Yoʻnalish. Insonlar bir biriga turli shakllarda yoʻnaladilar. Yuzma-yuz yoʻnalish, yonma-yon turish yohud ketma-ket turish maxsus mazmunga ega. Masalan, hamkorlar bir-biri bilan yonma-yon, raqiblar esa yuzma-yuz oʻtirishni xohlaydilar.

C) Gavda holati. Gavda holati shaxsning muloqotda naqadar zoʻriqqanganligi yoki boʻshashganligini koʻrsatadi. Qoʻllarni bir-biriga chirmashtirish gʻazabdan dalolat berar ekan, tananing suhbatdoshga egilishi yoki uzoqlashishi qiziqishning mavjud yoki yoʻqligidan dalolat beradi.

G) Jismoniy aloqa. Biz bir-birimizga tegishimiz, bir-birimizni ushlashimiz, quchoqlashimiz, oʻpishimiz mumkin. Qoʻl qisish, oʻpish, yelkasiga urish - bularning hammasi oʻzida qandaydir axborot saqlaydi (beradi). Juda koʻp 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 oʻz ichiga oladi. Bu xususiyat suhbatdoshlarning oʻzaro aloqa jarayonida oʻzgaradi va doimo nazarda turadi.

B) Imo-ishoralar. Eng mashhur imo-ishoralardan biri qoʻl harakatidir. Koʻp shaxslarning suhbatlashish chogʻida ishlatadigan aniq harakatlari mavjud. Agar baʼzi imo-ishoralar (masalan, mushtum) universal maʼnoga ega boʻlsa, boshqalari shaxsiyroqdir.

C) Koʻz qarashlar. Koʻz qarashlari oʻzaro muloqot jarayonida muhim ahamiyat kasb etadi. U suhbatni davom ettirish yoki toʻxtatish xohishini bildiradi. Kuzatishlar natijasiga koʻra shaxs ishga kirayotganda ijobiy soʻzsiz kalitlar muhim rol oʻynaydi.

Vosita tanlovi va axborot oqimi. Agar oʻzaro muloqotga kirishgan boʻlsak, muloqotning bir tomonlama yoki ikki tomonlama boʻlishini tanlashimiz kerak. Bir tomonlama muloqotning ustunligi va kamchiligini quyida koʻrsatamiz.

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 joʻnatishda maqsadga muvofiq. Ogʻzaki-yozma va yozma-ogʻzaki oʻzaro aloqa orasidagi farq shundan iboratki, birinchi shaklda ikki tomonlama munosabatning boshlangʻich elementi mavjud, ikkinchi shaklda esa yoʻq.

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).

- koʻz toʻqnashishidan qochish (biron narsani yashirishga harakat qilish);

- burunni ishqalash (aytilganlarga qarama-qarshilik);

- oyoqni eshik tomon yoʻnaltirish (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 yolgʻondan darak beradi: koʻzini pirpiratish, qoʻli bilan ogʻzini yopish, labini yalash, yelkasini qisish, terlash va h.k.

Bu imo-ishoralar turli mamlakatlarda turli maʼnoga ega. Masalan, Sharqiy Osiyo yoki Lotin Amerikalik ayol shunday tarbiyalanganki, rahbar bilan suhbat chogʻida koʻziga tik qaray olmaydi, lekin oq tanli ayol esa aksincha butun suhbat davomida koʻzini 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

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 koʻnikmalarini hosil qilish, maʼnaviy ehtiyojlarni namoyon etish va qondirish yuz beradi.

Muomala tashkilot xodimlari uchun yangi axborot almashish jarayoni boʻlib, bu haqda Bernard Shou quyidagilarni qayd etadi: “Agar menda bitta olma va sizda ham shuncha olma boʻlib, oʻzaro almashsak, sizda ham, menda ham, bittadan olma qoladi, agar har birimizda shaxsiy fikr boʻlib, ularni oʻzaro almashsak, bunda har birimizda ikkitadan gʻoya boʻladi”. Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa boʻlib, jamiyatda uning oʻz oʻrni va roli mavjud. Muloqot shaxslar oʻrtasida birgalikdagi faoliyat ehtiyojlaridan kelib chiqadigan aloqalar rivojlanishidan iborat koʻp qirrali jarayondir.

Muloqot rahbar bilan xodimlar oʻrtasida axborot ayirboshlanishini oʻz ichiga oladi. Rahbarlar munosabatga kirishar ekanlar, eng muhim vositalardan biri sifatida tilga murojaat qiladilar. Muloqotning yana bir tomoni munosabatga kirishuvchilarning oʻzaro munosabat jarayonida faqat soʻzlar emas, balki xatti-harakatlar (mimika, imo-ishora) bilan ham ayirboshlashlaridan iborat. Muloqot jarayoni shaxslarning qiziqishlari, dunyoqarashi, muomala madaniyatiga ham bogʻliq boʻladi, chunki muloqot shaxsning tabiiy ehtiyojidir.

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

I bosqich – hamjihatlik;

II bosqich – umumiy yoki oʻzaro mos keladigan manfaat va qiziqishlarni aniqlash;

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

IV bosqich – muloqot uchun xavfli boʻlgan sifatlarni aniqlash;

V bosqich – individual taʼsir 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.
6. Muloqotni bashorat qilish nima.
7. Komunnikatsion jarayon turi va muammolar?

4-BOB. IJTIMOIY TIZIM VA TASHKILIY MADANIYAT

4.1. Ijtimoiy madaniyat haqida tushuncha. Status. Rol
4.2. Tashkiliy madaniyat tushunchasi mohiyati
4.3. Tashkiliy madaniyat tarkibiy qismlari
4.4. Tashkiliy madaniyat xossalari va ularni yaratish tamoyilari

4.1. Ijtimoiy madaniyat haqida tushuncha. Status va rol

Rol - bu boshqa odamlar bilan bog'liq faoliyatni amalga oshirishda shaxsdan kutilgan harakatlar modeli. Rol insonning ijtimoiy tizimdagi mavqeini, uning huquq va majburiyatlarini, vakolat va mas'uliyatini aks ettiradi. Bir-biri bilan muloqot qilish uchun odamlar boshqa odamlarning xatti-harakatlarini tushunishlari kerak. Bu ijtimoiy funktsiyani shaxsning roli bajaradi. Har birimiz ish jarayonida ham, ish muhitidan tashqarida ham ma'lum rollarni o'ynaydi. Xuddi shu shaxs ish joyida xodim rolini, oilada ota-onadan birining rolini va boshqa ko'plab ijtimoiy rollarni bajaradi. Turli rollarni bajarib, odam xaridor va sotuvchi, xo'jayin va bo'ysunuvchi, maslahatchi va talaba sifatida ishlaydi.

Status - bu shaxsning guruhdagi ijtimoiy darajasi, bu shaxsni uning a'zolari tomonidan tan olish, hurmat qilish va qabul qilish darajasining o'lchovidir. Status farqlari tushunchasi homo sapiensning "tug'ilishi" bilan bir vaqtda paydo bo'ldi, chunki ular odamlarga guruh a'zolarining turli xususiyatlari va imkoniyatlarini tasdiqlashga imkon beradi.

Status tizimlari boshqa guruh a'zolariga nisbatan shaxslarning darajasini belgilaydi. Statusini yo'qotish - ba'zan "yuzni yo'qotish" yoki maqomdan mahrum qilish - ko'pchilik odamlar uchun jiddiy hodisadir.

Bundan tashqari, ba'zi jamiyatlarda bu juda jiddiy oqibatlarga olib keladigan hodisa deb hisoblanadi, shuning uchun ularning a'zolari o'zlarining ijtimoiy mavqeini himoya qilish va rivojlantirishga juda mas'uliyat bilan yondashadilar. Menejmentning olimlaridan biri Chester Barnard ta'kidlagan: "Statusni oshirish istagi va ayniqsa uni himoya qilish istagi umumiy mas'uliyat hissining asosidir".

Status ko'pchilik uchun juda muhim bo'lganligi sababli, ular guruhda munosib o'rin egallash uchun katta kuch sarflaydilar. Agar rahbariyat xodimning maqomini kompaniya maqsadlariga erishish uchun harakatlar bilan bog'lashga muvaffaq bo'lsa, tashkilot muammolarini hal qilishga qaratilgan xodimlarning motivatsiyasi keskin ortadi.

Guruhda yuqori statusga ega bo'lgan shaxslar odatda past ijtimoiy mavqega ega bo'lgan a'zolarga qaraganda ko'proq kuch va ta'sirga ega. Bundan tashqari, ular guruhdan ko'proq imtiyozlarga ega bo'lib, tengdoshlari bilan ko'proq muloqot qilib, uning faoliyatida faol ishtirok etishga intiladi.

Aslida, yuqori status shaxslarga o'z tashkilotida muhim rol o'ynashga imkon beradi. Bundan farqli o'laroq, past darajadagi tashkilot a'zolari ko'pincha o'zlarini asosiy oqimdan tashqarida deb bilishadi.

Tashkilotda qabul qilingan statuslar ierarxiyasi mehnat jarayonida shaxslar o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatish va saqlashga yordam beradi. Aks holda, qo'shma ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt keskin ortadi. Status bilan bog'liq muammolar tashkilot xodimlariga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, ammo guruh a'zolarini tartiblashning foydasi xarajatlardan ko'proq bo'ladi, chunki status tizimi shaxslarning hamkorligi samaradorligini oshiradi.

Status tizimining haddan tashqari ko'rinishi status belgilaridir, ya'ni shaxsga yoki ish joyiga tegishli bo'lgan va ularning ijtimoiy mavqeini tasdiqlovchi ko'rinadigan tashqi belgilar. Siz ularni ofis va do'konda, omborda va neftni qayta ishlash zavodida - odamlarning birgalikdagi guruhlari ishlaydigan har qanday joyda topishingiz mumkin. Ular, ayniqsa, turli darajadagi menejerlar orasida yaqqol namoyon bo'ladi, chunki yuqori darajaga o'tish xodimlarga o'zlarini ierarxiyaning boshqa "pog'onalari" dan bir oz yuqoriroq "ko'tarish" imkonini beradi.

Tashkiliy hulq uchun statusning ma'nosi bir necha jihatlar bilan belgilanadi. Agar xodim ma'lum bir statusga erishish istagi bilan iste'mol qilinsa, uning istagi rahbariyat hal qilishi kerak bo'lgan shaxsiy muammolar va nizolar manbai bo'lib qoladi.

Odatda, xodimlar o'zlarining mavqeini pasaytirish bo'yicha boshqaruv qarorlariga keskin salbiy munosabatda bo'lishadi, bu juda kuchli rag'bat bo'lishi mumkin.

Har bir mehnat jamoasining ongi va xulqiga bir qator omillar ta’sir ko‘rsatadi. Bularga jamiyat, katta sotsial gurhlar, ular tarkibiga kirgan kichik gurhlar va hokazolar kiradi.

Ijtimoiy aloqalarning murakkabligi bois, har bir hizmatchi turli sotsial pozitsiyalarni (o‘rinlarni) egallaydi. Masalan, rahbar, mutaxassis, umuman, jamoa a’zosi va hokazo.

Korxona va tashkilotlarda hodimlarning tutgan o‘rni sotsial rolini belgilaydi. Ba’zi bir xorijiy psixologlarning fikricha ayrim rahbar va amaldorlarning mujmal xarakteri, o‘ta rasmiy munosabati hodimlarni ma’naviy hayotini kambag‘allashishiga olib keladi. O‘zaro munosabatda rasmiygarchilik va suvuqlik paydo bo‘ladi.

Insonni shaxsiy psixologik xususiyatlari ularni jamoada tutgan o‘rinlariga va bajarayotgan rollariga katta ta’sir ko‘rsatadi va aksincha inson bajarayotgan sotsial rol sezilarli darajadauni shaxsiy xususiyatlarini o‘zgartirib yuborishi mumkin.

Shuning uchun ham qobiliyatli nomzod hodimlarni rahbarlik lavozimlariga ko‘tarish, ishonch orqali ularni tarbiyalash, ayrim boshqarishga oid vazifalarni topshirish bo‘yicha o‘tkazilgan ishlar amaliyotda o‘zini oqlaydi.

Shaxsning xususiyatlari. Rahbarlik vazifasini bajarish uchun qulaylik tug‘diradigan shaxsning xususiyatlari ko‘pchilik o‘tkazilagan tadqiqotlar yordamida aniqlangan. Bular orasida xotira, tasavvur etish, fikrlash va hokazolarni qayd qilish mumkin. Bularning hammasi inson psixik jaryonlarini kechishi hisoblanadi. Ko‘p omillarni hisobga olgan holda qarorlar qabul qilish uchun, ko‘pchilik insonlar faoliyatiga rahbarlik qilish va boshqarish obyektini yaxshi bilish uchun rahbarga juda yaxshi xotira zarur. Rahbarni qo‘lida doimo kerakli faktlar va ilmiy ma’lumotlar bo‘lishi lozim.

Uylash, tasavvur etish rahbarga muammolarni xal qilishni to‘g‘ri yo‘lini ko‘rsatish imkoniyatini yaratadi. Bundan tashqari, ushbu xususiyat korxonani rivojlanish rejasini tuzish va prognoz qilishga

ijodiy yondoshish uchun kerakdir. Rahbarni fikrlash qobiliyati boshqarish qarorlarini qabul qilish uchun zarur.

Bizga ma’lumki qarorlarni qabul qilish jarayonida juda ko‘p omillar harakatini hisobga olish va ularni joy-joyida ishlatishga to‘g‘ri keladi. Aynan ana shu vaziyatlarda yuqoridagi qobiliyat qo‘l kelishi mumkin.

Rahbar faoliyatiga ba’zi paytlarda ortiqcha jo‘shqinlik, hayajonlik salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Bu o‘z ifodasini qarorlarni qabul qilish jarayoni va uni natijalarida topadi. O‘ta xis-tuyg‘uli rahbar faoliyat jarayonida o‘z hodimlariga nisbatan qo‘pollik va beodoblikka yo‘l qo‘yishi mumkin. Shunday qilib, ortiqcha xis-tuyg‘u aqliy faoliyatga va hodimlar bilan bo‘ladigan aloqalarga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Boshqarishga oid adabiyotlarda aytishicha rahbar aql-idrok jihatidan yetuk bo‘lishi kerak. Chunki aql-idrok tomonidan yetuk bo‘lgan rahbar o‘z xis-tuyg‘ularini nazorat qilish qobiliyatiga ega bo‘ladi.

Rahbarlik vazifasini muvaffaqiyatli bajarish uchun rahbarga kuchli iroda zarur. Faqat shu orqali rahbar maqsadga erishish yo‘lida paydo bo‘lib turadigan to‘siqlarni o‘z vaqtida bartaraf qila oladi. Rahbarga ma’suliyatli qarorlarni qabul qilish uchun qat’iylik va dovyuraklik xususiyatlari ham zarur.

Rahbarni ma’muriy xususiyatlariga uni boshqarishni faoliyatini yo‘naltirishga qaratilgan harakatini misol qilib ko‘rsatish mumkin. O‘zi samarali ishlagan rahbar hali yaxshi rahbar hisoblanadi. Jamoa bilan samarali ishlagan rahbar yaxshi rahbardir.

Hozirgi zamon rahbarining xususiyatlari ichida uning peshqadamlik xususiyati alohida o‘rin egallaydi. Bu rolni bajarishi uchun rahbar bir qator fazilatlarga ega bo‘lishi kerak. Bularga halollik, obyektivlik, punktuallik (ishni puxta va o‘z vaqtida bajaradigan), faollik va boshqalarni misol keltirsak bo‘ladi. Rahbarni o‘zini tutishi, yurishi, kiyinishi, gapirish uslubiy jamoa a’zolari uchun katta tarbiyaviy ahamiyatga ega bo‘lishi kerak.

Lekin bunday qobiliyatlarga hamma rahbarlar ham ega emas. Hamma rahbarlar ham o‘zlarini boshqalarni o‘rniga qo‘yishga

xoxishlari yo‘q. Bo‘ysinadigan hodimlarining talab-ehtiyojini idrok qilmoq, demak ularni yarmisi bajo keltirildi degan gapdir. Ushbu qobiliyatga ega bo‘lgan rahbar jamoada katta obro‘yga ega bo‘ladi.

Rahbar odamlarni psixologik xususiyatlarni yaxshi bilishi kerak. Bu unga ularni har biriga individual yondoshish, vazifalarni to‘g‘ri taqsimlash, kuchli jamoani barpo qilish imkoniyatini yaratadi. Rahbarni o‘z xo‘jalik vazifalarini bajarish uchun epchillik, tadbirkorlik, uddaburonlik zarur. Jaxolatlik va qaloqlik rahbarga bozor iqtisodiyotining nozik tomonlarini o‘z vaqtida baxolash, davr bilan birga qadam bosishga halaqit beradi. Eski boshqarish uslublaridan yangisiga o‘tish jarayonini sekinlashtiradi.

Konkret vaziyatlarda orignal, o‘ziga xos qarorlarni axtarib topish rahbar faoliyatining ijodiy xarakterga ega ekanligini taqoza qiladi. Boshqalarni tajribasini ko‘r-ko‘rona olib o‘z amaliyotida tadbiq qilish yaxshi natijalarga olib kelmaydi. Boshqalarni ta’siriga tushib qolgan rahbar o‘z obro‘yini yo‘qotadi.

Rahbarlarning mustaqilligi ularni vaziyatlarni to‘g‘ri talqin qilishi, asoslangan, boshqalarning fikri hisobga olingan qarorlarni qabul qilishida o‘z mfodasini topishi kerak.

Boshqarish faoliyatida rahbarlarni odamlar bilan til topishib ketishi, fikrlashi, nutqi, o‘z fikrini boshqalarga yetkaza bilish qobiliyatlari muhim rol o‘ynaydi. Amaliyotda rahbar ilm darajasi, maxsus tayyorgarligi va ehtiyoji har xil bo‘lgan odamlar bilan munosabatda bo‘ladi.

4.2. 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. Tashkilotga 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.

4.3. 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.

4.4. 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.

2-MODUL: RAHBAR VA UNI BOSHQARUVDAGI O‘RNI

5-BOB: RAHBAR VA UNI BOSHQARUV USLUBLARI

5.1. Rahbar va uning tashkilot boshqaruvidagi roli.
5.2. Rahbarlarning psixologik portretlari va ularning boshqaruvdagi ta’siri.
5.3. Rahbarlarning boshqaruv stili va ularning xususiyatlari.
5.4. Rahbarlarning jamoalarni boshqara olish qobiliyati.
5.5. Rahbarlikda psixologik omillar.

5.1. Rahbar va uning tashkilot boshqaruvidagi roli

Boshqaruv - bu shaxs tomonidan boshqa odamlarning qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan ilhomlantirilgan harakatlariga ta'sir qilish va qo'llab-quvvatlash jarayoni. Boshqaruv jarayonining asosiy elementlariga ta'sir ko'rsatish/qo'llab-quvvatlash, ixtiyoriy ishtirokni ta'minlash va maqsadlarga erishish kiradi.

Rahbarlik boshqaruvning muhim qismidir, lekin hamma boshqaruv emas. Rahbarning asosiy roli - bu boshqa odamlarga ta'sir o'tkazish, uning maqsadi ularni ma'lum maqsadlar sari harakat qilishga undashdir.

Tashkiliy tuzilmalar va uning resurslaridan foydalanishni nazorat qilish, menejerning funktsiyalari rasmiy ravishda belgilanadi, lekin u o'z harakatlarini norasmiy ta'sir bilan qo'llab-quvvatlasa, shaxs haqiqiy rahbar sifatida ishlaydi, menejer tomonidan natijalarga erishish boshqalarning harakatlarini boshqarishni o'z ichiga oladi odamlar, shu bilan birga, haqiqiy rahbar yuqori maqsadlarni ko'rishga intiladi va tashkilot xodimlarini ularga erishish uchun ilhomlantiradi, ularning mehnat stressi menejment va boshqaruv o'rtasidagi farqlar tufayli normal darajadan oshadi yetakchilik, kuchli rahbarlar zaif menejerlar bo'lishi mumkin.

Bunday shaxslar o'z guruhini qanday harakatga keltirishni bilishadi, lekin uni maqsadga eng qisqa yo'lga olib boradigan yo'nalishda harakat qilishga majburlay olmaydilar.

Rahbar – bu maxsus tayyorgarlik ko‘rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Rahbar bu yollanma boshqaruvchi bo‘lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo‘ladi.

Kompaniya firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo‘lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma’muriy boshqaruvchilar rahbarlar deb yuritiladi.

Rahbarlar boshqaruv pog‘onasiga binoan uch toifaga bo‘linadi:

- yuqori pog‘ona rahbarlari
- o‘rta pog‘ona rahbarlari
- quyi pog‘ona rahbarlari.

Yuqori pog‘ona rahbarlari – firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug‘ullanadi. Bir so‘z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O‘rta pog‘ona rahbarlari – firma faoliyatining ayrim tomonlarini, ishlab chiqarish. Tovarlarni sotish, narx sotish, narx belgilash. Moliya faoliyati yangi tovarlarni o‘zlashtirish, texnologiyani qo‘llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug‘ullanadi.

Quyi pog‘onali rahbarlar – quyi bo‘g‘inda, masalan, sex, bo‘lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

Boshqaruv uslubi – bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo‘llari majmuidir.

Ish uslubi- bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organing yoki rahbarning bo‘ysinuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta’sir ko‘rsatish usuli va yo‘llari majmuidir.

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik qo‘mita, hokimlarning ish uslubi;
- sud prokuraturaning ish uslubi;
- korxona. sxlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hk. Boshqaruvning turli pog‘ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va

rahbarlarining ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g‘oyat ko‘p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi – bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o‘ziga xos yondoshishidir.

Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo‘l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o‘z vazifalariga muvofiq ish ko‘radi. Biroq, har bir rahbar bunda o‘ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o‘zi uchun mos bo‘lgan, o‘z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Mutlaqo bir xil ikki kishi bo‘lmaganidek, rehbarlikda usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo‘lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslubi yo‘q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o‘z qo‘l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o‘zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organining intelektual salohiyati, sifatlari, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Rahbarning ish uslubi bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o‘ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilgan, uning bajarilishini tashkil etgan va qo‘l ostidagi kishilar ishini nazorat qilgan o‘z vazifalariga muvofiq ish ko‘radi.

Biroq, har bir rahbar bunda o‘ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o‘zi uchun mos bo‘lgan, o‘z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Rahbarlik uslubi rahbarlarinng o‘z qo‘l ostidagilar bilan aloqasida, ularning o‘zaro munosabatlarida tarkib topadi.

5.2. Rahbarlarning psixologik portretlari va ularning boshqaruvdagi ta’siri

Rahbarlikning tabiati qadim zamonlardan beri insonning e'tiborini tortdi. Dastlab, ilmiy tadqiqotlar rahbarlarni menejerlardan yoki muvaffaqiyatli menejerlarni oddiylardan ajratib turuvchi xususiyatlarni (jismoniy, intellektual yoki shaxsiy) aniqlashga qaratilgan edi. Tajribalar aql, shuhratparastlik va tajovuzkorlik darajalari kabi ko'plab tasodifiy va psixologik omillarni o'rganib chiqdi. Olimlar, shuningdek,

bo'y, tana hajmi va shakli, rahbarlarning shaxsiy jozibadorligi kabi jismoniy xususiyatlariga e'tibor berishdi.

Zamonaviy rahbarlarning eng muhim o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

– yuqori maqsadlar mavjudligi, etakchilik istagi
– halollik va o'ziga ishonchni o'z ichiga oladi.

Menejerga o'rganish (analitik) qobiliyatlar, kasbiy bilimlar, xarizma, ijodkorlik, moslashuvchanlik va empatiya ham ega bo'lishi maqsadga muvofiqdir.

Biroq, bu xususiyatlarning barchasi shaxsda mavjudligi, ularning egasi samarali rahbar ekanligini kafolatlamaydi.

Fazilat – bu ijobiy hislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo‘lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko‘p jihatdan bog‘liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o‘rinni ishg‘ol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo‘ladi, taassurotlarining almashtirishishiga tez ko‘nikib keta qoladi, o‘z atrofida sodir bo‘layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikr bejiz emas. Mana shu xil kishilarni Gippokrat sangvinlar (xushchachaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha “sangvinis” ya’ni “qon” degan so‘zdan kelib chiqqan.

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

- yangi kishilar bilan tez xil topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko‘nikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- 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 gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko‘ngilsiz hodisalarni tez unutadilar. Ular o‘z kuchi hamda qobilyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo‘ladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko‘ra ularga nisbatan qattiqqo‘l va talabchan bo‘lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo‘ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o‘rin tutsa, unday kishilar og‘ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot tassurotlariga loqayd qaraydigan bo‘ladilar. Bunday xil kishilar Flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi shilliqni “flegma” deyishgan.

Flegmatiklar:

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

Xoleriklar – ko‘tarinki ruhda ishlay oladigan qarshiliklarni enga 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 turadi. Xoleriklaning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo‘ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o‘zini to‘g‘ri tutadi.

Melanxoliklar:

- o‘ta ta’sirlanuvchi xususiyatga ega
- tez to‘liqadigan va o‘ziga ishonmaydigan

- tashvishsiz lekin juda sezuvchan
- nihoyatda arazchan
- juda oz kuladigan
- faolligi sust tortinchoq kamg‘ayrat
- arzimagan sabablarga ko‘zidan yosh oqib ketaveradigan
- yangi xodimlar bilan qiyinchiliklar bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga quyilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya’ni vaziyat o‘zgarsa, qiyinchilik tug‘ilsa, ular o‘zlarini olib turishadi.

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. “Rahbarlik qilish” degan so‘zga izohli lug‘atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo‘naltirish, ko‘rsatma berish degan turli ma’lumotlar berilgan. Bunda ko‘rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo‘lgan talablar juda ko‘pdir.

5.1-jadval

Rahbarga qo‘yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1	Ma’naviy etuklik	-siyosiy etuklik; -ahloqiy etuklik -yuqori saviya va ong -ma’rifatchilik -madaniyatlilk -xodimlarni vatanparvarlik ruhida tabiyalashga qoldirlik, topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik vijdonlik; -shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlariga bo‘ysundirishga qodirlik; -kishilarga nisbatan mehribon va e’tiborli bo‘lish; tashabbus va ilg‘orlikni qo‘llab-quvvatlash qobilyati, prinsippiallik, tanqidga chidamli bo‘lish, o‘z-o‘zini tanqid qila bilish.

2	Intizom va mehnatga bo‘lgan munosabat	- mehnatsevarlik; - jamoa o‘rtasida intizomni yo‘lga qo‘ya bilish; - atrofdagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish Bir noshud rahbarning beg‘amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bexal qirralariga ta’sir etishi mumkin. Boqibeg‘am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosa qilib bo‘lmaydi.
3	Bilim darajasi	- iqtisodiyotni bilish; - texnika va texnologiyani bilish; - boshqarish ilmini, funksiya va strukturasini bilish, istiqbolni bilishga qodirligi va hk. Rahbar aniq, chuqur va keng biliga ega bo‘lishi, uni doimo to‘ldirib va yangilab borish kerak. Aks holda u obro‘ qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo‘la olmaydi.
4	Tashkilotchilik qobilyati	- xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta’minlay olish; - qo‘l ostidagilarni mehnatga o‘rgatish va tarbiyalashni bilish, jipslashgan jamoani vujudga keltira olish, maqsad sari intiluvchanlik. - kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobilyatini yo‘qotmaslik. Yomon korxona yoki tashkilot yo‘q, lekin yomon rahbarlar bor. Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobilyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo‘yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxona safiga qo‘shadi. Agar ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobilyati past rahbar kelib qolsa, u korxona asta-sekin tanazzulga yuz tutadi.

5	Boshqarish samaradorligini ta’minlay olish	- boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobilyati - ish haqida qisqa va aniq gapirish qobilyati - ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobilyati - rahbarlarni va qo‘l ostidagilarni tinglay bilish qobilyati - asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobilyati - rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma’naviy manfaatdorligini ta’minlash qobilyati - boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta’minlay bilish - boshqarish strukturasini takomillashtirib borish qobilyati va hk.

Rahbarlarning sifat hislatlarini belgilovchi mezonlari ko‘p. Biroq quyidagi ijobiy hislatlar ular alohida mavqega ega.

5.3. Rahbarlarning boshqaruv stili va ularning xususiyatlari

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‘ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin:

- Avtokratik rahbar
- Liberal rahbar
- Demokratik rahbar

Ushbu rahbarlarning ijobiy va salbiy hislatlari, ularning ish uslublari to‘g‘risida jadval ma’lumotlaridan ko‘rishimiz mumkin.

Rahbarlik uslubi belgisi va bo‘yisinuvchilarga nisbatan munosabatga qarab barcha rahbarlarni quyidagi uch turga bo‘lish mumkin(5.2-jadval).

5.2-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.

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 xil 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.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo‘ladi, lekin yuqoridagi uch uslubidan biri yaqqolroq sezilib turadi.

Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo‘ysinuvchilarning o‘ziga xos shaxsiy hislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak.

5.4. Rahbarlarning jamoalarni boshqara olish qobiliyati

Muvaffaqiyatli rahbar menejerning xatti-harakatlari bo'ysunuvchilarni muayyan vaziyatlarda o'z maqsadlariga erishish yo'lida birlashtirishga va rag'batlantirishga yordam beradi, deb taxmin qiladi. Rahbarning xatti-harakatlarini tahlil qilish uchta asosiy elementga asoslanadi - rahbarning o'zi, unga bo'ysunuvchilar va vaziyat.

Shubhasiz, etakchilik vaziyatga bog'liq. Ba'zi sharoitlarda rahbarning A harakati eng yaxshisi bo'lsa, boshqalarida B chorasini ko'rish zarur. Biroq, tashkilotning barcha rahbarlarini ma'lum bir modelga moslashishga majburlashga urinish konstruktiv tafovutlarni bostirishni anglatadi va shunday bo'ladi. boshqaruv samaradorligining pasayishi, chunki bu amaliyot bizga dumaloq teshiklarga ko'plab kvadrat qoziqlarni o'rnatishni eslatadi. Etakchilik murakkab tizimning bir qismidir, shuning uchun "Menejerni nima etakchi qiladi?" Degan savolga oddiy javoblar yo'q. mavjud emas.

Muayyan vaziyatlarda menejerlar vasvasadan qochishlari kerak "proscenium". Darhaqiqat, samarali etakchilik rahbarning faolligini nazarda tutadi, lekin u zarurat tug'ilganda o'zini namoyon qilishi kerak.

Agressivlik va boshqa odamlar bilan doimiy aloqada bo'lish yaxshi etakchilik uchun zarur shart emas. Ba'zida etakchi guruhga bosim o'tkazmaslik uchun orqada qolishi kerak; munozaraga aralashmaslik; shovqin va g'alayonda xotirjam bo'ling; qarorlarni ataylab kechiktirish.

Ammo shu bilan birga, inqirozli vaziyatlar rahbardan qat'iyatlilik ko'rsatishni, bo'ysunuvchilarning harakatlarini boshqarishni va qat'iy nazorat qilishni talab qiladi.

Samarali etakchilikning asosiy muammolaridan biri paydo bo'lgan vaziyatlarni baholash va ularga ongli ravishda moslashishdir.

Ba'zi istisnolardan tashqari, kompaniya rahbarlarining aksariyati yuqori yoki hokimiyat oldida javobgardir. Hatto notijorat firma yoki jamoat tashkilotining prezidenti ham o'z harakatlari uchun direktorlar kengashi oldida javobgardir. Har bir rahbar ham “yuqori”, ham “pastki” bilan samarali munosabatda bo‘lib, “ikkala shlyapa kiyish” qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak. Menejerlar o'z rahbarlariga yoki xodimlariga biror narsa berishganda, ular bo'ysunuvchilarning yordamiga muhtoj bo'lgani kabi, o'z boshliqlarining tasdiqlashiga muhtoj.

Bir necha darajalardan tashkil topgan tashkilotda bo'ysunish qobiliyati (dinamik bo'ysunish) samarali etakchilikning asosiy shartlaridan biridir. Itoatkorlik qobiliyati kelajakdagi rahbarlar uchun asosiy tosh bo'lib, unda ularning etakchilik salohiyati sinovdan o'tkaziladi. "Qo'shimcha sifatida o'ynash", "korpus de balet" dagi chiqishlar korporativ ofislarning yuqori qavatlariga eshiklarni ochadi.

Aksincha, ko'p odamlar zarurat etishmasligi tufayli ish vazifalarini bajara olmaydilar bizning ko'nikmalarimiz, qanchalar menejerlarning buyruqlarini bajara olmasliklari bilan bog'liq. Samarali bo'ysunuvchilar - rahbar muvaffaqiyatining asosiy sharti.

Bo'ysunishning xarakterli xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

• sodiqlik, yordam berishga tayyorlik, jamoada "o'ynash" qobiliyati;

• eng dolzarb masalalarni ko‘taruvchi “shayton himoyachisi” vazifasini bajarish;

• menejerning g'oyalari, baholari va harakatlariga konstruktiv qarshilik ko'rsatish;

• yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan bilish va ularning oldini olish. Tabiiyki, qayd etilgan xususiyatlarga qo'shimcha ravishda, bo'ysunuvchi muvaffaqiyatli kurashishi kerak o'ziga yuklangan rasmiy majburiyatlarni bajarish. Shu bilan birga, faol

Bo'ysunuvchilar o'zlarining kontseptual va etakchilik qobiliyatlarini rivojlantirish orqali o'zlarini ko'tarilish uchun tayyorlashlari mumkin. Xuddi shunday, yaxshi rahbarlar "oldingi safdagi xandaqdagilarni" hech qachon unutmaydilar. Ko'pgina samarali menejerlar xodimlar bilan aloqani yo'qotmaslik uchun vaqti-vaqti bilan "ommaga chiqishadi", asosiy ishlab chiqarishda ishlaydi va hokazo.

Odamlar bilan ishlash sa'nati tug'ma bo'lmaydi. U xayot jarayonida turli omillar ta'siri ostida shakllanadi. Bularga xayotiy tajriba, o'z ustida shlash, o'qishning turli shakllari va hokazolar kiradi. Rahbar uchun boshqa odamni psixologiyasini bilish, o'rganish muhim hisoblanadi. Bu faqat, agar raxbar har tomonlama yetuk, rivojlangan bo'lgandagina mumkin bo'ladi. Chunki boshqa bir insonni ichki dunyosini bilish uchun raxbarga xayotiy tajriba yuqori sotsial-psixologik yetuklik zarur. O'zbekistonda qabul qilingan kadrlar tayyorlashning milliy dasturi xodimlarni bir lavozimdan ikkinchi lavozimga ko'tarilishi jarayonida ularni shu psixologik xususiyatlarni hisobga olgan.

Lavozimdan lavozimga ko'tarilar ekan raxbar asta-sekin o'zini bilimini ortira boradi, odamlarga obyettiv baxo bera boshlaydi, ularni ehtiyoji, talablarini qondirish masalalariga chuqurroq e'tiborini qaratadi.

Har qanday raxbar yaxshi. Bekami ko'yet ishchan jamoani vujudga keltirilgan amaliy jahatdan qiyin ekanligini tushunadi. Shuning uchun ham bu xollarda raxbarlarning sabr-toqati muhim psixologik samara berishi mumkin.

Jamoa oldida qo'yilgan maqsadga samarali erishish uchun, rahbar o'z hodimlari, ishchi-hizmatchilari uchun har tomonlama o'rnak bo'lishi kerak. Ya'ni sotsial etalon rolini bajarishi kerak. Eng muhimi shundaki, rahbar jamoada u yoki bu ijobiy munosabatlarni rivojlantirar ekan, avvaliga o'zi shu munosabatlarni rivojlanishini ta'minlaydigan xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

Menejment sohasi bo'yicha mutaxassis-olimlarning ko'rsatishicha jamoadagi peshqadamlikning o'zi etalonga xos bo'lgan ahloq

normalarini vujudga keltiradi. Koʻpchilik xollarda bu xildagi taqlid qilish odatda beixtiyor ravishda vujudga keladi.

Sotsial taqlid qilish mexanizmi, xodimlarga rahbarga oʻxshab ketish istakini tugʻdiradi. Bu xol hodimlarni maʼnaviy tomondan tarbiyalash, yaxloqiy normalarga rioya qilishdagi eng samarali uslub hisoblanadi. Bu vaziyatda maʼnaviy boyltklarni oʻzlashtirish konkret rahbarlarning obrazlari orqali amalga oshadi.

Shunday qilib, rahbar rolining etalonli ekanligi uning ijtimoiy tizimda egallagan oʻrindan kelib chiqadi. Rahbar hodimlaridan biron-bir narsani talab qilishdan oldin, avval oʻzi boshqalarga namuna boʻlishi, etalonlik funksiyasini oqlashi kerak.

Maʼnaviy jihatdan toza jamoani vujudga kelishi, uni yuqori axloqiy normalar talablariga javob berishi, rahbarni maʼnaviy jahatdan toza, haqqoniy boʻlishini taqoza qiladi. Shuning uchun ham jamoalarda rahbar xususiyatlari ichida haqqoniyligi odatda birinchi oʻrinda turadi.

Har bir jamoa sezdirmasdan turli darajalarda oʻz aʼzolarini baxolaydi. Muhimi shundaki, rahbar tomonidan xodimlarga berilgan baxo jamoa bergan baxo bilan zid kelmasligi kerak. Qachonki rahbar jamoa aʼzolarini “oʻziniki” va “begona” larga boʻlsa, oʻshanda jamoada norozilik kayfiyatlari vujudga keladi, maʼnaviy iqlim buziladi.

Jamoalardagi emotsional iqlim koʻp xollarda rahbarlarni qaysi kayfiyat bilan odamlarda koʻpol odam rahbar boʻlsa, odamlarni haqorat qilsa, stolni ursa, unda ushbu vaziyat butun tashkilotga oʻrnatiladi. Baʼzi xollarda rahbarlarning bu qoʻpolligi hodimlarni ham shu yil tutishiga majbur qiladi.

Qoʻpollikka qoʻpollik bilan javob berish holatlari sodir boʻladi. Rahbardan oʻrnak olgan uning muovinlari, boʻlim boshligʻlari, mutaxassilari oʻzlari ishlaydigan tuzilmalarda ana shunday munosabat taktikasi qoʻllay boshlaydi.

Bizni bunday salbiy misollarga murojaat qilishimizning sababi shundan iboratki, bu umumiy insoniy normalardan chetga chiqib ketgan holat odamlarning esida uzoq saqlanadi. Oʻzidan oʻzi maʼlumki rahbarning oq koʻngilligi, mehribonligi jamoa aʼzolarini ham

ruxlantiradi, kayfiyatini koʻtaradi. Bu esa oʻz navbatida ularni shaxsiy mehnat unumdorligini oshirishga olib keladi.

Jamoa aʼzolarini maʼrifat va maʼnaviyat nuqtai nazardan tarbiyalash, ularni saviyasini koʻtarish maslalarida ham rahbarni oʻzi oʻrnak boʻlishi lozim. Uning siyosiy saviyasi, yuqori ruxiy koʻtarinkiligi, davlatimizni olib borayotgan siyosatini chuqur talqin qilishi, jamoa aʼzolarini ertangi kunga ishonchi, davlatimizning kuchi-qudratiga ishonchini mustaxkamlaydi, oʻz mehnatining kelajakdagi siyosiy natijalarini tushunish va anglashga yordam beradi. Bu ish juda ham nozik boʻlib, rahbardan katta matonat va sabr-toqatni talab qiladi. Bu ish kundalik va konkret xarakterga ega boʻlishi kerak. Faqat bir ikkita shiorlar bilan cheklanmasligi lozim.

Rahbarga jamoa aʼzolari oldida hamma masalalar boʻyicha oʻrnak yoki namuna boʻlishiga doir xorijiy menejment boʻyichcha mutaxassislarga bir necha maslahatlar bergan.

1. Agar xodimingiz ilgari surgan fikr, umuman olganda, sizning fikringizga zid kelmasa, mayda masalalar boʻyicha u bilan tortishib oʻtirmang, uni koʻrsatgan tashabbusiga halaqit bermang.

2. Agar biron-bir masala boʻyicha sizning hodimingiz bilimdon chiqib qolsa, uni shu qobiliyatini rivojlantirish uchun xartomonlama yordam bering.

3. Hodimlaringizga ishonch bildiring-bu ularning ongini va ish bzasidagi javobgarligini oshiradi.

4. Hamma vositalarni sinab koʻrib, uni samarasiz ekanligiga ishonch hosil qilgandan keyin oʻz hukmronligingizni qoʻllang.

5. Agar siz oʻz hodimingizga xato farmoyish berganligingiz toʻgʻrisida xulosa chiqarsangiz, oʻz xatongizni tan oling.

6. Oʻz muoviningizga uchinchi shaxs oldida tanbex berishga oʻrganmang.

7. Muoviningiz yoki boshqa hodimlaringiz biron-bir nooʻrin taklif kiritgan taqdirda ham diqqat bilan quloq soling, aks holda kelgusi safar oʻz fikrni aytishga uyaladi.

8. Gapni iloji boricha kaltaroљ љiling. Aks ќolda odamlarni charchatib љoʻyasiz.

9.Yaxshi raќbar bo‘lish va odamlarning ќurmatiga sazovor bo‘lish uchun ќamma diљљat e’tiboringizni insonlar bilan boђliљ bo‘lgan sifatlarga љarating.

10. Yaxshi raќbar bo‘lishingiz uchun o‘zingizni nazorat љilish xissiga ega bo‘lish kerak.

11. Iloji boricha ќodimlarni ismi bilan chaљirish kerak. Chunki inson uchun dunyoda eng shirin narsa uning ismidir.

5.5. Rahbarlikda psixologik omillar

Odamlar bilan ishlash san’ati insonlarga birdan berilmaydi. Ushbu bosharish san’at haytning hamma bosqichlarida turli omillar ta’siri ostida o‘z ustida uzluksiz ravishda ish olib borishi natijasida shakllanadi. Rahbar uchun muhimi boshqa insonlarning psixologiyasini tushunishdir.

Lekin bu faqatgina rahbar har tomonlama rivojlanishga ega bo‘lgandagina mumkin bo‘ladi. Boshqa bir insonni ichki dunyosini bilish uchun katta hayotiy tajriba, sotsial-psixologik yetuklik kerak bo‘ladi. Kadrlar siyosati asta-sekinlik bilan xodimni bir lavozimdan ikkinchi lavozimga ko‘tarish jarayonida insonlarning ana shu xususiyatlarini hisobga oladi: bir lavozimdan ikkinchi lavozimga ko‘tarilish jarayonida rahbar o‘z bilimini kamaytira boradi, odamlarni ob’yektiv baholash qobiliyati oshadi, ularni talab ehtiyojlarini sinchiklab tushunib olishga harakat qiladi va hokazo.

Odamlar bilan ishlashi katta hayotiy tajribasiga ega bo‘lgan rahbarlar jamoalarda ma’qul muhitni saqlab turishiga turishga harakat qiladi. Lekin mahoratli rahbar ideal jamoani tuzish naqadar qiyin ekanligini tushunadi. Shuning uchun ham rahbarni qaysi bir ma’noda chidab turish qobiliyati muќim psixologik samara berishi mumkin.

Jamoalarda ijobiy, m’aqul psixologik muhitni barpo qilish, xodimlarni faolligini oshirish asosan rahbarlarning taqdirlash va jazolashning psixologik tomonlariga qay tarzda e’tibor borishiga bog‘liq. Har qanday ra g‘batlantirish xodimning umumiy ishga qo‘shgan xissasiga muvofiq kelishi kerak.

Shuning uchun ham agar xodim o‘zidan yomon ishlayotgan xodimni nohaq taqdirlanishini ko‘rsa rahbardan norozi bo‘lishi holatlari paydo bo‘ladi.

Ko‘pincha korxona va tashkilotlarda vujudga keladigan kelishmovchiliklar xodimlarni o‘z mehnati va hamkasblarni mehnatini sub’yektiv baxo berishidan kelib siqadi. Lekin bunday sub’yektiv baxolar raxbarlar tomonidan ham berilishi mumkin. Shuning uchun ќam xodimlarga xaqqoniyat xisini tug‘dirish uchun taqdirlashni oshkora ravishda amalga oshirish miqdoriga muvofiq bo‘lar edi.

Shuni qayd qilish joizki, taqdirlash va ra g‘abatlantirish nafaqat katta ishlar uchun amalga oshirishni kerak. Mohir rahbar xodimlarning uncha katta bo‘lmasa yutuqlarini ham e’tibordan chetga qoldirmasligi lozim. Xodimlarga faqat mukofot yoki buyruqlarda tashakkurona yozib qo‘yish shart emas. Agar inson maqtovga munosib bo‘lsa, unga bir necha iliq so‘zlarni aytish kifoyadir.

Rahbarlarning faoliyatida jazo berishning psixologik tomonlari alohida o‘rin egallaydi. Jazo choralari belgilashda xatolarning og‘ir-yengilligi, ularning oqibati va qaytarilib turishi, jazolanuvchining ong darajasi va temperamenti uning o‘z qilmishiga munosabati, uni jamoada tutgan o‘rni va hokazo xususiyatlari hisobga olinishi kerak.

Chora ko‘rishda jazolanuvchi qadr qimmati haqorat qilinmasligi kerak.

Insonlarning yurish-turish motivi sohasida olib borilgan psixologik tadqiqotlar natijasida ularni shu sohadagi farqlarini tushuntirib beruvchi bir qator xulosalar qilishga imkon tug‘ildi. Ushbu xulosalar insonlar bilan ishlash jarayonida foydasi katta bo‘lishi mumkin.

Insonlarning bir xil ehtiyoji turli xildagi hulq atvorni shakllantirishi mumkin. Masalan, bir xil ehtiyojga muxtoj bo‘lgan ikki inson o‘z maqsadiga erishishning turli vositalaridan foydalanishi mumkin.

Ba’zi bir xodimlarning o‘zi rahbardan ish haqi oshirishni iltimos qolib keladi. Agar ba’zilari esa rahbarlarning o‘zi uning mehnati, ish staji va hokazolarni hisobga olib ish haqini oshirib qo‘yishi mumkin

deb hisoblaydi. Odatda bular ќammadan ko‘ra kamtar va vijdonli xodimlar qatoriga kiradi. Korxona va tashkilotlarda yuqori darajadagi mehnat unumdorligin oshirish uchun rahbar moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishning turli shakllaridan foydalanishi kerak.

Ushbu rag‘batlantirishlar ana shu xodimlarning kerakli ehtiyojlariga muvofiq kelishi kerak. Ba’zilarini ish haqlarini ko‘tarish, ba’zilarini uy-joy sharoitlarini yaratib berish va hokazo.

Korxonalarda yuqori mehnat unumdorligini saqlash uchun xodimlardagi intilishni ta’minlash uchun rahbar doimiy ravishda xodimlar oldida yangi, yangi vazifalarni qo‘yishi kerak. Mohir rahbar o‘ziga bo‘yinsinadigan xodimlarda, ertangi kunga ishonish o‘z mehnat natijalarining istiqboli uchun intilish kabi tuyg‘ularni shakllantirib boradi.

Ayniqsa yosh kadrlar aynan shu korxona yoki tashkilotda professional jihatdan o‘sish imkoniyati borligi to‘g‘risida ishonch hosil qilishi kerak. Odamlarda kelajakka ishonch ruhini tug‘dirish jamoalarga yaxshi psixologik muhitni vujudga kelishining asosi hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Rahbar kim?
2. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbarlik uslubi boshqarish usullarida nima bilan farq qiladi?
4. Rahbarlik uslubining qaysi bir turini tanlagan bo‘lar edingiz va nima uchun?
5. Rahbarlar qanday talablarga javob berishi kerak?
6. Rahbarda qanday ijobiy hislatlar mujassamlashgan bo‘lishi kerak?
7. Qaysi hislatlar rahbarlarni el nazaridan qolishiga olib keladi?
8. Rahbar stili va ularning ijobiy salbiy jixatlari?
9. Muvaffaqiyatli rahbar kim?
10. Rahbarni o‘zini boshqara olish qobiliyati?
11. Rahbar namunasi tushunchasi?

6-BOB: HOKIMIYAT VA RAHBARLARNING BOSHQARUVDAGI ISHTIROKI

6.1. Hokimiyat tushunchasi va uning xususiyatlari.
6.2. Boshqaruvda ishtirok etish mexanizmi.
6.3. Tashkilotda vazifalarni bajarish qonuniyatlari.
6.4. Lombrozoning “jinoyatchi shaxsi”.
6.5. Rahbar va boʻysinuvchilar oʻrtasidagi hokimiyat balansi.

6.1. Hokimiyat tushunchasi va uning xususiyatlari

Muayyan vaziyatlarda samarali etakchilik uchun shartlar - bu boshqaruvning xodimlarga yo'naltirilganligi, maslahatchi etakchilik uslubida ifodalangan va xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishi. Potentsial jihatdan boshqaruvda ishtirok etish xodimlarning rivojlanishi va jamoalarning shakllanishi uchun qulay shart-sharoitlarni yaratadi, ammo bu uslub menejerlardan yuqori professionallikni talab qiladi.

Menejmentda samarali ishtirok etish xodimlarga o'zgarishlarni qabul qilishga va jamoa va tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga jalb qilish darajasini oshirishga yordam beradi.

Aksariyat tashkilotlarda o'z faoliyati to'liq boshqa odamlarga bog'liqligiga va o'z harakatlari ish topshiriqlari natijalariga minimal ta'sir ko'rsatadigan xodimlarga ega. Bunday munosabat xodimlarning o'zini past bahosini belgilaydi - tashkilot maqsadlariga erishishda katta hissa qo'sha olmaslik haqidagi umumiy ishonch.

Ko'pincha individual samaradorlik muammolari tashkilot uchun o'tish davrida, xodim voqealar ustidan nazoratni yo'qotganda paydo bo'ladi. Avtoritar rahbar ostida ishlaganda, tashkilotning mukofot tizimi malaka oshirish yoki innovatsiyalarni rag'batlantirmasa yoki ish topshirig'i turli xillik va harakat erkinligiga yo'l qo'ymasa ham muammolar paydo bo'lishi mumkin.

O'z-o'zini past baholashga qarshi kurashning asosiy usullaridan biri bu tashkilot xodimlarining imkoniyatlarini kengaytirishdir.

Imkoniyatlarni kengaytirish - bu xodimlarga ma'lumot olish imkoniyatini oshirish va o'z ishlarini qanday bajarishini belgilaydigan

omillar ustidan nazoratni oshirish orqali katta avtonomiyani ta'minlaydigan har qanday jarayon. Imkoniyatlarni kengaytirish xodimlarning kuchsizlik hissi sabablarini bartaraf etishga yordam beradi va o'zini o'zi qadrlash tuyg'usini kuchaytiradi.

Umuman olganda, xodimlarni kuchaytirishning beshta asosiy yondashuvi mavjud:

1. Xodimlarga yuqori darajadagi mehnat bilimlari va ko'nikmalariga erishishga yordam berish.

2. Xodimlarni nazorat qilish funktsiyalarini kengaytirish.

3. Xodimlarni muvaffaqiyatli namuna namunalari bilan tanishtirish.

4. Ijtimoiy rag'batlantirish va ishontirish amaliyoti.

5. Hissiy yordam (xodimning rolini aniqroq belgilash va vazifani bajarishda yordam berish orqali stress va tashvishlarni kamaytirishga yordam beradi).

Menejerlar tomonidan ushbu yondashuvlardan foydalanish xodimlarning o'z vakolatlariga bo'lgan ishonchini, ishning qadr-qimmatini anglash va o'z qobiliyatlarini ro'yobga chiqarish imkoniyatlarini oshirishga yordam beradi. Xodimlar rasmiy vakolatlarni o'zlarining mehnat sa'y-harakatlarini tashkil etish orqali baholash sifatida qabul qiladilar.

Imkoniyatlarni kengaytirish tarafdorlarining "arsenalida" ko'plab xulq-atvor vositalari (birgalikda maqsadlarni belgilash, ish natijalari bo'yicha fikr-mulohazalar, modellashtirish, turli mukofot tizimlari) mavjud, ammo asosiysi menejmentda ishtirok etish uchun turli xil dasturlardir.

Bunday dasturlarni amalga oshirish xodimlar o'rtasida mulkchilik tuyg'usini shakllantirishga va ularni qabul qilish jarayonlarida ishtirok etishga yordam beradi.

6.2. Boshqaruvda ishtirok etish mexanizmi

Boshqaruvda ishtirok etishda eng muhimi, ishchilarning nafaqat jismoniy harakatlari, balki guruh ishiga aqliy va hissiy jalb etilishidir. Boshqaruv shaxsning malakasini emas, balki uning ichki dunyosini

qamrab oladi. Biz nafaqat jismoniy, balki psixologik jalb qilish, fikrlaydigan odam haqida emas, balki faqat ish vazifasini bajarish bilan bog'liq bo'lgan shaxs haqida gapiramiz.

Menejerlar ko'pincha bu aloqani boshqaruvda haqiqiy ishtirok etish deb xato qiladilar. Ha, ular yig'ilishlar o'tkazadilar va qo'l ostidagilarning fikrini so'rashadi, lekin xodimlar menejerning xodimlarning takliflariga e'tibor bermaydigan avtokratik xo'jayin ekanligini juda yaxshi tushunishadi.

Bunday bo'sh rahbarlik harakatlari xodimlarning shaxsiy resurslaridan foydalanishni nazarda tutmaydigan boshqaruvda psevdo-ishtirok etishdir.

Agar xodimlar menejerlarning ularni boshqaruv jarayoniga jalb etishga urinishlarini shunchaki injiqlik, kampaniya, "manzarani o'zgartirish" deb bilsalar, menejment xodimlarning salbiy munosabatini engish uchun katta sa'y-harakatlarni amalga oshirishi kerak. ularni boshqarish jarayoniga ham aqliy, ham hissiy jihatdan jalb qilish.

Boshqaruvdagi ishtirok tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlar o'z qobiliyatlarini ro'yobga chiqarish va tashabbus ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'lishini nazarda tutadi. Aynan shu narsa boshqaruvdagi ishtirokni "muvofiqlashtirish" dan ajratib turadi, bu faqat guruh a'zolari bilan kelishilgan holda mehnat jarayonida o'z g'oyalarini amalga oshiradigan rahbarning ijodkorligini nazarda tutadi. Rozilik berganlar umuman shaxsiy hissa qo'shmaydi, balki rahbarning harakatlarini ma'qullaydi.

Boshqaruvdagi ishtirok xodimlarning boshqaruv muammolarini muhokama qilish va har qanday harakatlarga rozi bo'lishdan ko'ra ko'proq; uning qiymati barcha xodimlarning ijodkorligini bo'shatishdadir.

Boshqaruvdagi ishtirok motivatsiyani oshirishga yordam beradi, xodimlarga maqsadlarni tushunishga va ularga erishishning aniq yo'llarini aniqlashga yordam beradi.

"Yo'l-maqsad" etakchilik modeliga muvofiq, qarorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etish xodimlar o'rtasida yuqori mas'uliyat hissi va

maqsadlarga erishish uchun motivatsiya darajasini oshirish bilan bog'liq.

6.3. 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 xislatlarda, 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 sub’yekt 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.

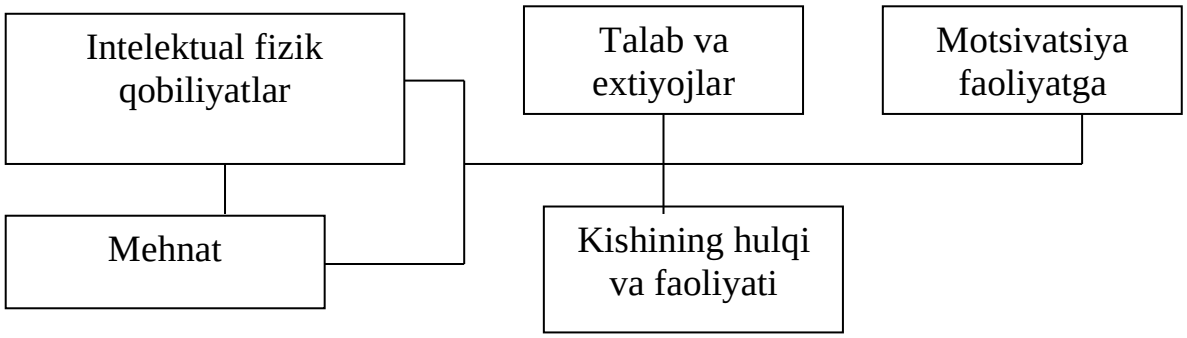
Shaxs individuallik, intellektual va psixologik xususiyatlar bilan ta’riflanadi. Bular insonga ota-bobolari tomonidan o‘tgan yoki boshqa kishilar bilan o‘zaro munosabatlari ta’sirida olingandir.

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.



6.1- 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.

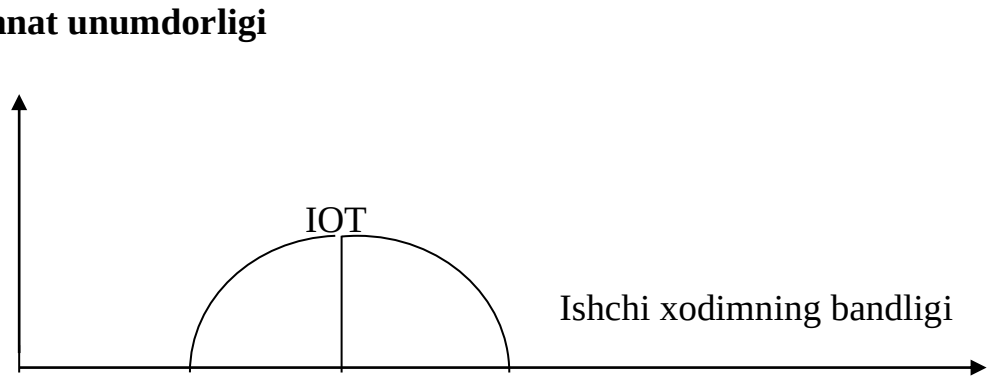
Tajriba shuni ko‘rsatadiki, ko‘pincha oddiy hisobchi yoki kanselyariya ishida oliy ma’lumotli mutaxassilar, ayniqsa ayollar mehnatidan foydalaniladi.

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.



6.2- 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.

6.4. 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 ko‘p yillik tadqiqotlarida qandaydir aqlli jihatlar bor. Insonning tashqi qiyofasi ko‘p narsalar haqida hikoya qilish mumkin, axir baribir “libosga qarab” muomala qilish tayin-ku.

Shu muammo bilan bog‘liq xalq yaratgan juda ko‘p ibora, o‘xshatishlar bor. Masalan, “turqi sovuq odam”, “xunuk bashara”, “uning kim ekanligi shundoq aftidan bilinib turibdi”, iboralar, oz bo‘lsa-da, kishining kimligi haqida ma’lumot beradi. Hayotda sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan bir hol. Mana, qarshingizda bir yigitcha kelib, ishga qabul qilishni so‘rab turibdi: uning hammayog‘i kir-chir, sochlari paxmaygan, og‘zida saqich, quloqlari kir: “Men, hey, eshityapsanmi, savdoda ishlamoqchiman, men...” Ishga qabul qilasizmi? Yo‘q? Sababi?

Qandaydir sabablarga ko‘ra uni ishga qabul qilmaysiz. Balki o‘sha tushunarsiz antropologik belgilarga qarab xulosa chiqargansiz, shundaymi? Demak, siz Lombrozo ta’limoti tarafdorisiz. Haqiqatan, ko‘pni ko‘rgan odamga, bu uchrashuv ko‘p narsalar, ya’ni madaniyat, bilim, aql, farosat haqida hikoya qiladi.

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

Bog‘liqlik kontseptsiyasi hokimlik haqidagi yana bir keng tarkalgan fikrning asossizligini ta’kidlaydi. Juda ko‘p odamlar kim-ning 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. Boshqaruvning murakkabligi nimalar bilan izohlanadi?
2. Bozor iqtisodiyoti sharoitiga qaysi munosabat ko‘proq mos keladi?
3. Inson hulq-atvori turli-tumanligini Gippokrat qanday asoslab bergan?
4. Insonning ichki olami haqida tasavvurning shakllanishida ruhiyat tahlilining tutgan o‘rni.
5. O‘rgatish nazariyasining asosiy mazmuni.
6. Shaxslar o‘rtasidagi munosabatlarda psixologik tiplarni hisobga olishning ahamiyati.

7-BOB: TASHKILOTDA YULBOSHCHILIK. RAHBARNING BOSHQARUV TSIKLI

7.1. Yo‘lboshchilik va uni tariflash usullari
7.2. Vaqt resurslarini boshqarish
7.3. Rahbarning boshqaruv sikli
7.4. Hokimiyat, ta’sir va liderlik o‘rtasidagi o‘zaro nisbat

7.1. 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 ko‘rsatiladi. Bunda rasmiy lider- rahbar hisoblanadi, norasmiy lider esa rahbarlik salohiyati va qobiliyatiga ega, lekin rahbar statusidagi bo‘lmagan shaxsga nisbatan qo‘llanadi.

An’anaviy holda adabiyotlarda bu tushunchalarni quyidagi ko‘rsatkichlar bo‘yicha farqlash qabul qilingan:

1) Boshqaruv muammosining mazmuniga ko‘ra - menejer personalning joriy vazifalari, alohida muammolarni yechish haqida g‘amxorlik qiladi lider esa innovatsion g‘oyalarni rivojlantiradi, kelajakdagi vazifalarni yechishga asos soladi (F. Kotler).

2) Personalga ta’sir etishga ko‘ra - menejerlar xodimlarning zarur topshiriqlarni bajarilishini majburlash orqali amalga oshiradi, lider esa odamlarda bu topshiriqlarni o‘z hohishi bilan bajarishiga erishadi (L. Djekson).

Liderning ommaga ta’sir eta olish mexanizmining tarkibi unga ergashuvchilarning hususiyatlariga bog‘liq bo‘ladi.

Zamonaviy menijmentda liderlik muommolari bugungi kunda O‘zbekistonda va jaxonda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar menejerning va liderning tashkilotdagi o‘rniga yangicha yondoshishni taqozo etadi.

Xozirgi paytda menejer va lider tushunchalari o‘zaro bog‘liq holda o‘rganilmoqda: Menejmentning yangi – innovatsion yo‘nalishi yuzaga kelishi barcha darajadagi menejerlarning liderlik ko‘nikmalariga ega bo‘lishini taqozo etadi . Muallif fikriga ko‘ra lider va menejer bir qator hususiyatlariga ko‘ra farqlanadi.

Liderlik vazifasi o‘zining 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.

7.1-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 ko‘rinish, rostgo‘ylik, tashabbuskorlik, ijtimoiy va iqtisodiy bilimlarga ega bo‘lish hamda o‘ziga yuqori darajada ishonish kabilarni kiritish mumkin.

1940-yillarda olimlar yuzlab tadqiqotlar natijalarini umumlashtirsalarda, yuqori salohiyatga ega lider ega bo‘lishi zarur bo‘lgan hususiyatlar to‘plami haqida yagona yechimga kelmagan. 1948-yilda Stogdill tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlar liderlik

sohasidagi izlanishlarni kompleks tahlil qilishga qaratilgan bo‘lib, unda o‘tkazilgan 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 ko‘ra Stogdill “Inson ma’lum shaxsiy hususiyatlar to‘plamiga ega bo‘lganligi uchungina rahbar darajasiga ko‘tarilmaydi” degan xulosaga kelgan.

Turli sharoitlarda liderlik darajasiga erishish uchun o‘ziga xos bo‘lgan turlicha qobiliyat va sifatlarga ega bo‘lish muhim ahamiyatga ega.

Hulq-atvorga asoslangan yondashuv rahbarlik uslublari yoki xulq-atvor uslublarini tasniflashga asos yaratdi. Bu liderlikning murakkab jihatlarini tushuntirib berishga katta hissa qo‘yishdi. Shaxsiy sifatlarga asoslangan nazariyadan farqli ravishda bu yondashuvda liderlikni o‘rganish uchun asosiy e’tibor rahbar xulq-atvoriga qartildi. Xulq-atvorga asoslangan yondashuvga ko‘ra rahbarning samaradorligi uning shaxsiy xususiyatlari bilan emas, balki o‘z xodimlariga nisbatan munosabati, xatti- harakatlari bilan aniqlanadi.

Hulq – atvorga asoslangan yondashuvga ko‘ra asosiy e’tibor rahbarning amaldagi xatti-harakatlariga qaratilgan bo‘lsadi, bu yondashuvning asosiy kamchiligi shunda ediki, unga asosan liderlikning yagona, optimal uslubiy mavjud degan g‘oya ilgari surilgan. Bu yondashuvni qo‘llagan holda olib borilgan tadqiqotlarga ko‘ra bir guruh belgilab beruvchi yagona uslub mavjud emasligini ta’kidladi.

Vaziyatli yondashuv. Shaxsiy sifatga asoslangan yondashuv ham, xulq-atvorga asoslangan yondashuv ham shaxsiy sifatlar yoki liderlik xulq-atvorlari hamda samaradorlik o‘rtasidagi mantiqiy bog‘liqlikni aniqlashga imkon bermadi. Biroq bu holat lider salohiyatini belgilashda shaxsiy sifatlar va xulq-atvorning ahamiyatini pasaytirmaydi.

Oxirgi yillarda o‘tkazilgan tadqiqot natijalariga ko‘ra, lider salohiyatini belgilashda qo‘shimcha omillarni ham e’tiborga olish

muhimdir. Bu vaziyat omillariga liderning qo‘l ostidagi xodimlarning ehtiyojlari va shaxsiy sifatlari, topshiriqlarning hususiyatlari, tashqi muhit talabi va ta’siri, shuningdek liderning axborot bilan ta’minlanganlik darajasi kiradi.

Shu sababli zamonaviy liderlik nazariyalaridan vaziyatli yondashuvning ta’siri kuchaydi. Iqtisodchi omillar aniq vaziyatlar uchun qaysi xulq- atvor uslublari va shaxsiy sifatlar ko‘proq mos kelishini aniqlashga harakat qilishmoqda. Ularning tadqiqotlari ko‘rsatishcha, turli vaziyatlar mos tashikilot tuzilmalarni taqozo etgani kabi liderlik usullari ham aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda tanlanishi lozim. Ya’ni rahbar lider turli vaziyatlarga moslashgan holda o‘zini 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.

7.2. 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.

7.3. 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 kontseptsiyasi 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 qiziqtirish 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.

7.4. 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 (7.2-jadval).

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”.

7.2 - 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

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.

C) 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.

D) 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.

E) 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.

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.

3-MODUL: SHAXS VA TASHKILOT

8-BOB: TASHKILOT XODIMLARINING MUNOSABATI

8.1. Xodim tushunchasi va uning tashkilotdagi roli.
8.2. Xodim va tashkilot munosabatidagi ta’sir etuvchi omillar.
8.3. Xodimlarning tashkilot oldidagi shaxsiy javobgarlik.

8.1. Xodim tushunchasi va uning tashkilotdagi roli

“Xodim” iborasi o‘zbek tilining izohli tilining lug‘atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimni xalq maorifi xodimi, midesina xodimi, ilmiy xodim va hk.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

“Inson resurslarini boshqarish” tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek ijtimoiy rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. “Xodimlarni boshqarish” tushunchasi esa ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (8.1.-jadval).

Xodimlarni boshqarish deganda korxonadi band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo‘tadil) faoliyat ko‘rsatish uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan tashkiliy iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksiyaonal tashkiliy boshqaruvlarga bo‘linadi.

Funksiyaonal boshqaruv deganda bevosita kadrlar masalasini echish bilan bog‘liq masalalar, ya’ni kadrlarni tanlash, ishdan bo‘shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hakazolar tushuniladi.

8.1.-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	**Nimaga ustu vorlik beriladi**	**Qanday funksiyalar bajariladi**	**Bajarilishi to‘g‘risida kimga ma’lumot beriladi.**
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	-Mutloq yangi vazifalarni echishga -Glovab uzoq muddatli vazifalarni echishga	-Inson resurslarini rejalashtirish -Shaxsiy qobilyat va malakani oshirish -Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun harajatlari rejalashtirish	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	-Ma’muriy aralashuvga zaruriyat tug‘iladigan kundalik muammolarni echishga	-Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish -Mehnat Motivatsiyasini boshqarish -Texnika xavfsizligini nazorat qilish -Nizolarni hal qilish.	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya’ni rahbarlar, kadrlar bo‘limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko‘rsatish uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim qo‘yidagilarni o‘z ichiga oladi.

8.2.-jadval

Xodimlarni boshqarish tizimi

№	Tizim osti tizimlari	Boshqarish ob’ektlari
1	Ish sharoiti	-mehnatning ruhiy – fiziologik talablariga rioya qilish; -mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; -mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta’minlash; -tabiatni muhofaza qilish va hk.
2	Mehnat munosabatlari	-shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -rahbar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; -kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	-ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tishlarini rasmiylashtirish; -kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta’minlash; -kasbiy yo‘nalishlarni aniqlash; -bandlikni ta’minlash.
4	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	-xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; -kadrlar salohiyatini tahlil qilish; -mehnat bozorini o‘rganish, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojini rejalashtirish, reklamani uyushtirish; -korxonani kadrlar bilan ta’minlovchi tashqi manbalar bilan aloqasini o‘rnatish; -vakant (bo‘sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; -kadrlar joriy baholab borish.
5	Kadrlarni rivojlantirish	-kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; -qayta tayyorlash va malaka oshirish;

		-zahiradagi kadrlar bilan ishlash; -amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; -yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko‘nikmalarini ta’minlash.
6	Mehnatni rag‘batlantirish vositalarini takomillashtirish	-mehnat jarayonlarini me’yorlashtirish va tarifikatsiyalash; -ish haqi tizimini ishlab chiqish; -ma’naviy rag‘batlantirish vositalaridan foydalanish; -foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; -motivatsiya va uni boshqarish.
7	Huquqiy xizmat	-mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; -xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni keltirish; -xo‘jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish.
8	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	-umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; -kommunal xo‘jalik sohasini boshqarish; -jismoniy tarbiya va madaniyati rivojlantirish; -sog‘liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta’minlash; -bolalar muassasalari bilan ta’minlash; -ijtimoiy nizolarni boshqarish; -xalq iste’mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta’minlash.
9	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	-boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; -shtatlar ro‘yxatini ishlab chiqish; -boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillariga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning y yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg‘orlik tamoyili korxona doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg‘or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob

beradimi yoki yo‘qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hakozo (8.3-jadval).

8.3.-jadval

Xodimlarni boshqarish tamoyillari

№	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1	Samaradorlik	Konsentratsiya
2	Ilg‘orlik	Ixtisoslashtirish
3	Istiqbollilik	Muvoziylik (parallelnost)
4	Komplekslilik	Ixchamlik (adaptivnost)
5	Tezkorlik	Izchillik (preestvennost)
6	Optimallik	Uzluksizlik
7	Oddiylik	Bir me’yorlilik
8	Ilmiylik	Texnologik birlik
9	Ko‘p bo‘g‘inlilik	Badastirlik (komfortnost)
10	Avtonomlik	Boshqarishda kollegialilik
11	Barqarorli	
12	Ko‘p qirralik	
13	Rejalilik	
14	Rag‘batlantiruvchi	
15	Tanlash va joy-joyiga qo‘yish	
16	Samarali bandlik	

Korxonada band bo‘lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko‘rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rag‘barlar, mutaxassis-menejerlar). Xodimlarni, ya’ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o‘z ichiga oladi (8.1-rasm).

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishi va rejalarning bajarilishi

faqat shular ishtirokida bo‘ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga be’etiborlik iqtisodda kam samaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobilyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo‘zg‘atishdir.

Inson omiliga e’tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, ma’suliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g‘oyasidir.

Xodimlarni rejalashtirish
Tanlov, ishga qabul va ishdan bo‘shatish
Kadrlarni lavozim va professional, ma’muriy o‘sishini rejalashtirish
Ma’qul ish sharoiti va ijtimoiy – ruhiy muhitni yaratish
Xodimlarni boshqarishdagi harajatlar va ularning samaradorligini baholash
Motivatsiya
Ma’suliyat va vakolat
Ixtiloflar, nizolarni hal qilish

8.1.-rasm. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi

Xodimlarni rejalashtirish – bu inson omiliga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdi. Bu jarayon uch bosqichdan iborat:

- Mavjud xodimlarni baholash
- Istiqbolda xodimlarga bo‘lgan talabini rejalashtirish
- Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish

Korxonada mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta’sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e’tiborni qaratmoq lozim.

Zero, mehnat bozoridagi holat ko‘p jihatdan qo‘yidagilarga bog‘liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog‘idagi o‘zgarishlar;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o‘zgarishlarga;

- qo‘shimcha ishchi kuchini yo‘llash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o‘sish sur’atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hk.

Ichki omillarni baholash uchun qo‘yidagi ma’lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutahassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog‘i, ishchi va xizmatchilar, ITX va hk);
- xodimlar qo‘nimsizligi;
- ish kuning davomliligi (to‘liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi to‘lo va hk;)
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko‘rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag‘)lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta’sirida mehnat bozoridagi vaziyat o‘zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo‘lgan talab va taklif ko‘lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo‘lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang‘ich bo‘lib, uni tuzishda quyidagi ma’lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro‘yxati va bo‘sh lavozimlarni to‘ldirish rejasi.

Xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi bir yo‘lda o‘rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlariga xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta ma’suliyat bilan yondoshishni talab qiladi.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko‘p jihatdan xodimlarni tanlashga bog‘liq. Xodimlarni tanlash – bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxona dahvogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa,

ikkinchi tomondan da’vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi.

Birinchi navbatda shuni ta’minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog‘ida o‘zining bo‘lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilinsin, kelgusida xafa bo‘lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo‘liqmasin.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to‘g‘ri tanlash va joy-joyiga qo‘yishda zarur ma’suliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq.

Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo‘lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko‘p qirrali hislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo‘llaniladi:

- anketa ma’lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o‘yinlarini o‘tkazish usuli;
- malakaviy tekshirish usuli;
- suhbat o‘tkazish usuli;
- attestatsiyadan o‘tkazish usuli;
- reyting usuli.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimoga loyiqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini barjarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o‘z vazifasini sidqi dildan bajarilishi kabilar inobatga olinishi zarur.

Ana shular asosida attestatsiya o‘tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo‘li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko‘rsatilgan nuqsonlarni keyingi o‘tkaziladigan attestatsiyagacha yo‘qotsa bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxona foydasini oshirishga yo‘naltirishdir.

8.2. Xodim va tashkilot munosabatidagi ta’sir etuvchi omillar

Xodimlarning munosabati tashkilot uchun katta ahamiyatga ega. Salbiy munosabat mavjud muammolarning alomati va shu bilan birga kelajakdagi qiyinchiliklarning sababi bo'lib, munosabatlarning yomonlashuvi to'satdan ish tashlashlar, ish intensivligining pasayishi, ishda bo'lmaganlik va yuqori kadrlar almashinuvi bo'ladi va mahsulot sifati va mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasi, sanoat o'g'irlik va intizom muammolari ortdi.

Aksincha, xodimlarning ijobiy munosabati tashkilot faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi va yuqori mahsuldorlik - bu yaxshi boshqariladigan tashkilotlarning o'ziga xos belgilaridir.

Rahbariyat javob berishi kerak bo'lgan asosiy muammolardan biri bu boshqalarning ularga bo'lgan munosabati va ish haqi darajasi doimiy ravishda oshib borayotgan xodimlar bilan ishlashdir.

Samarali xulq-atvorni boshqarish tashkilotdagi insoniy munosabatlarni yaxshilashga va ularga ijobiy munosabatni shakllantirishga qaratilgan doimiy boshqaruv harakatlarini o'z ichiga oladi.

Tushunishlar, his-tuyg'ular va e'tiqodlar bo'lib, ular asosan xodimlarning tashqi muhitni idrok etishini belgilaydi, ularni muayyan harakatlar va harakatlarni rejalashtirishga undaydi, xuddi deraza ramkasi bizning ko'rish qobiliyatimizni cheklab qo'ygani kabi, bizning fikrlash tarzimiz ham. Bizning derazamizdan biz ko'chada sodir bo'layotgan voqealarni ko'rishimiz mumkin, ammo ramkaning o'lchami va shakli rasmni bir butun sifatida baholashga imkon bermaydi, bundan tashqari, bizning idrokimiz xuddi deraza oynasining rangi va sifatiga bog'liq.

Bizning hissiy idrokimiz ish muhitini baholashga ta'sir qiladi, chunki ishchilarning ish, martaba va tashkilotga bo'lgan munosabati haqidagi ma'lumotlar zamonaviy menejerlar uchun juda muhimdir.

Xodimlarning ishdan qoniqish darajasini belgilovchi omillarning muhim qismi rahbariyatning nazorati ostida emas, tashkilotga har xil shaxsiy xususiyatlarga ega shaxslar kelishi aniq. Kimdir dunyoga optimistik qarashga ega, mehribon va mehribon; qiyinchiliklarga berilishga moyil emas Bunday xodimlar boshqalarga ijobiy hissiy ta'sir ko'rsatadilar - ular pessimistik, asabiy va juda asabiy.

Hayotdan "eskirgan" va salbiy hissiy ta'sirga ega. Ko'rinib turibdiki, odamlar dastlab qoniqish va norozilik tuyg'ulariga moyil bo'lib, bu xodimlarning reaktsiyalariga ta'sir ko'rsatadigan boshqaruv imkoniyatlarini sezilarli darajada cheklaydi, shunga qaramay, ishdan qoniqish ta'siridan foydalanish imkoniyati katta ahamiyatga ega.

Ishdan qoniqish - bu jarayonda va ish natijalarini baholashda xodimda paydo bo'ladigan ijobiy his-tuyg'ular va his-tuyg'ular yig'indisi, ishdan qoniqish hissiy munosabat, biror narsani yoqtirish yoki yoqtirmaslik hissi (masalan, qoniqarli xodim o'z ishini ifodalaydi). quyidagi bayonotdagi his-tuyg'ular: "Men vazifani bajarish jarayonida yuzaga keladigan muammolarni hal qilishni yaxshi ko'raman" Biroq, ish topshirig'ini bajarish bilan bog'liq bo'lgan qoniqish hissi va boshqa elementlar o'rtasida.

Xodimlarning munosabati o'rtasida sezilarli farq bor. Xuddi shu xodim o'z majburiyatlari haqida fikr yuritib, uning ish vazifalari etarlicha qiyin ekanligi haqida ob'ektiv fikr bildirishi mumkin, boshqa holatda, xodim o'zining xulq-atvor niyatini hamkasbiga bildirishi mumkin.

Shunday qilib, munosabatlarning asosini shaxslarning his-tuyg'ulari, fikrlari va harakatlariga bo'lgan niyatlari tashkil qiladi.

Shaxsga e'tibor bering. Ishdan qoniqish odatda ma'lum bir xodimning individual munosabati bilan bog'liq bo'ladi, masalan, ma'mur xodimning o'z lavozimidan juda mamnun ekanligiga ishonch hosil qiladi, garchi individual qoniqish reytinglari o'rtacha bo'lishi mumkin bo'lsa-da, u odatda guruh qoniqishini tavsiflash uchun ishlatiladi.

Guruhning ruhiy holatini kuzatish juda katta ahamiyatga ega, chunki ko'p odamlar o'zlarining xatti-harakatlarini nufuzli jamoa

a'zolarining xatti-harakatlari va unda qabul qilingan qoidalarga muvofiq tuzadilar.

Bir yoki ko‘p o‘lchamli. Ishdan qoniqishni yagona munosabat sifatida ham, ish jarayonining turli qismlariga qo'llashda ham ko'rib chiqish mumkin, agar biz uni butun nuqtai nazardan tahlil qilsak, menejer yashirin, ammo juda muhim tafsilotlarni yo'qotish xavfini tug'diradi Misol uchun, xodim ish jarayonidan juda mamnun bo'lishi mumkin, u ko'tarilishdan mamnun, ammo ta'tilni fevralga ko'chirish odamda g'azablanish hissini keltirib chiqaradi, shuning uchun ishdan qoniqish darajasini o'rganayotganda, uning eng ko'p muhim elementlar odatda tekshiriladi, chunki ish bilan bog'liq bo'lgan munosabat xodimni muayyan xatti-harakatlar namunalariga moslashtiradi ishdan qoniqishning eng muhim jihatlari ish haqi darajasi, bevosita rahbar, hamkasblar yoki jamoa bilan munosabatlar, ish topshiriqlari va ishning tabiati. sharoitlar.

Ko'p o'lchovli hodisa sifatida qoniqishga yondashish biz uchun eng maqbul ko'rinadi, ammo menejer uning tarkibiy qismlarini baholashni o'rtacha hisoblash muhim noto'g'ri hisob-kitoblarga olib kelishini bilishi kerak, boshqa tomondan, xodimlarning elementlarga munosabatini ajratish qabul qilinadi ish mazmuni va ish konteksti.

Ishni qoniqtirish barqarorligi. Munosabatlar uzoq vaqt davomida shakllanadi, xuddi shunday, qoniqish yoki norozilik hissi xodimning ish joyi haqida ma'lumot olishi bilan birga, ishdan qoniqish tabiatda dinamikdir, chunki uning "belgisi" tezroq o'zgarishi mumkin. dastlabki munosabatni shakllantirdi. Ishdan yuqori darajada qoniqishni kafolatlaydigan shart-sharoitlarni yaratish mumkin emas, menejer doimiy ravishda kundan-kunga, haftadan haftaga, yildan-yilga xodimlarga munosabat dinamikasini tahlil qilishi kerak.

Tashki muhitning ta'siri. Mehnatdan qoniqish shaxsning hayotdan qoniqishining ajralmas qismidir. "Zavod darvozalari" dan tashqaridagi tashqi muhitning tabiati bilvosita ishga bo'lgan munosabatga ta'sir qiladi. Xuddi shunday, ish ko'p odamlar uchun mavjudlikning eng muhim tarkibiy qismi bo'lganligi sababli, ish vazifalarini bajarishdan

qoniqish umumiy hayotdan qoniqishga ta'sir qiladi, shuning uchun ish va hayotdan qoniqishning o'zaro bog'liqligi paydo bo'ladi.

Binobarin, menejer nafaqat mehnat jarayoni va uning tashqi muhitini, balki ishchilarning hayotning boshqa sohalariga munosabatini ham kuzatishi kerak.

O'rnatishlarni o'rganish kerak. Nensi Rikson bilan bog'liq vaziyat menejerga xodimlarning qoniqish darajasini muntazam ravishda o'rganish va uning darajasini oshirishga harakat qilish tavsiya etiladi.

Menejerlar tomonidan taklif qilingan tashkiliy hulq vositalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi, bu holda tashkilot ham, uning xodimlari ham foyda ko'radi, biz quyidagi savollarga javob berishga harakat qilamiz:

• o'zgarishlarning amalga oshirilishi (hozirgi ishdan qoniqish darajasi qanday baholanadi (va tuzatishlar kiritish zarurati);

• o'z ishidan ko'pincha qoniqmaydigan xodimlarni aniqlash;

• ishdan qoniqishdan boshqa munosabatlarni o'rganish zarurati;

• salbiy munosabat oqibatlari;

• o'rnatish va undan konstruktiv foydalanish haqida ma'lumot olish usullari.

Ishni qoniqtirish darajasi. Qo'shma Shtatlarda o'tkazilgan umummilliy tadqiqot shuni ko'rsatdiki, umumiy ishdan qoniqish uzoq vaqt davomida nisbatan yuqori darajada edi.

Bir tomondan, vaqt o'tishi bilan ishchilarning umidlari ortib bormoqda, yangi ehtiyojlar paydo bo'lmoqda, boshqa tomondan, amaliy boshqaruvning umumiy darajasi o'sib bormoqda. Har kuni og'ir stressga duchor bo'ladi va o'nlab millionlar o'ziga xos jihatlardan norozi bo'lishadi.

Bundan tashqari, ko'pchilik "qoniqarli" ishni tirikchilikni ta'minlashning sharti sifatida qabul qilib, shunchaki o'z "ulushi" dan voz kechgan bo'lishi mumkin mumkin bo'lgan ishdan bo'shatish tahdidini his qilish.

Ishchi guruhlarning ishdan qoniqish darajasi ko'plab o'zgaruvchilarga bog'liq bo'lib, ularning o'zaro munosabatlarini tahlil

qilish rahbariyatga mumkin bo'lgan xatti-harakatlardagi muammolarni bashorat qilish imkonini beradi.

Xodim tajriba orttirganda, xodimning qoniqish darajasi biroz oshadi va uning umidlari real imkoniyatlarga yaqinlashadi, u mehnat sharoitlariga moslashadi, keyinchalik ishdan qoniqish darajasi pasayishi mumkin, chunki martaba ko'tarilishi juda sekin sodir bo'ladi. Ko'rinib turibdiki, nisbatan yuqori lavozimni egallagan xodimlar o'z ishlaridan ko'proq qoniqish hosil qilishlari kerak. Ular nisbatan yuqori maosh oladilar, yaxshi mehnat sharoitlariga ega va bajaradigan funktsiyalari ularga o'z qobiliyatlarini yanada ko'proq ro'yobga chiqarish imkonini beradi.

Nihoyat, biz kichik tashkilotlarda xodimlarning ishdan qoniqish darajasi yuqori darajada ekanligini taxmin qilishimiz mumkin, katta kompaniyalarda inson individualligi bostiriladi, odamlarning yaqinligi va do'stligining namoyon bo'lishi cheklangan va bir nechta xodimlardan iborat jamoalarda ishlash mumkin emas.

8.3. Xodimlarning tashkilot oldidagi shaxsiy javobgarlik

Ishdan qoniqish bilan bir qatorda, xodimlarning ish jarayoniga jalb qilish kabi munosabati tashkiliy hulq uchun katta ahamiyatga ega, ya'ni xodimlarning o'zlarini ishlashga bag'ishlashi, unga vaqt va kuch sarflashi, uni hayotining muhim qismi sifatida qabul qilish darajasi.

Egalik nufuzli ish va uning yaxshi ishlashi o'z-o'zini hurmat qilish uchun ajoyib rag'batdir, uning yo'qolishi stressli vaziyatlarning paydo bo'lishiga olib keladi. o'qitish va ish o'sishi, qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishga intiladi, ular "ta'til kabi" ish joyida bo'lishlari mumkin bo'lgan ish kuni tugagandan so'ng o'z ish joylarida qolishadi; ish topshiriqlarini yuqori saviyada bajarish.

Tashkilotga bo'lgan sadoqat yoki xodimlarning sadoqati - bu xodimning tashkilot bilan o'ziga xosligi va uning faoliyatida faol ishtirok etishga intilish darajasi. Majburiyat darajasi xodimning kompaniyaning missiyasi va maqsadlariga bo'lgan ishonchini, uning gullab-yashnashiga hissa qo'shish istagini va ishlash niyatini aks ettiradi.

Yuqori sodiqlik tashkilotda katta ish tajribasiga ega bo'lgan, kompaniya faoliyati bilan shaxsiy muvaffaqiyatni aniqlaydigan va kompaniya siyosatiga sodiq bo'lgan xodimlar bilan tavsiflanadi. Va eng muhimi, bunday xodimlarning yuqori malakasi kompaniya mahsulotlariga sodiq iste'molchilarning kengayishiga hissa qo'shadi tashkiliy hulqga yaxlit yondashuv menejer ish muhitining qo'l ostidagilarning ishidan qoniqish darajasiga ta'sirini hisobga olishi kerakligini ko'rsatadi. ularning ish jarayonidagi ishtiroki va tashkilot oldidagi majburiyatlari.

Munosabatlar xodimning xatti-harakati yoki uning muayyan harakatlar uchun motivatsiyasining kalitidir. Ijobiy munosabat konstruktiv xulq-atvorni belgilaydi, yuqori ehtimollik bilan ishlashga salbiy munosabat, agar u ishdan norozi bo'lsa, u holda uning ish jarayonida ishtirok etish darajasi pasayadi.

Tashkilot oldidagi majburiyatlarni o'z zimmasiga olishni xohlash, Ishdan qoniqish hosil bo'lmaganda, xodimlar "psixologik chekinish", "jismoniy chekinish" va tajovuzkorlik harakatlariga yo'l qo'yish yoki jihozlarning qasddan buzilishiga olib keladi, boshqa tomondan, qoniqarli xodimlar o'z vazifalarini yuqori darajada bajaradilar, "o'zlari va o'sha yigit uchun" ishlaydilar. ularga yuklangan barcha vazifalar ko'p ishdan qoniqishning turli shakllarining oqibatlarini tahlil qilishga bag'ishlangan.

Ba'zi menejerlar hozirgi kunga qadar ishdan qoniqishning yuqori darajasi, albatta, yuqori samaradorlikda namoyon bo'ladi degan eski afsonaning asiri bo'lib qolmoqda.

Darhaqiqat, natijalar yuqori, o'rtacha yoki past bo'lishi mumkin va xodimlar ilgari ularga qoniqish bergan ishlash darajasini saqlab qolishga intilishadi. Qoniqish va ish natijalari o'rtasidagi bog'liqlik "qoniqish hosildorlikni belgilaydi" degan gapga qaraganda ancha murakkab xarakterga ega.

Bu munosabatlarning yanada aniq ifodasi yuqori mahsuldorlikning ishdan qoniqishga ijobiy ta'siridir. Agar xodim mukofotni mehnat narxiga teng deb baholasa, qoniqish ortadi.

Boshqa tomondan, agar mukofot ishlash darajasiga mos kelmasa, u yoki bu tarzda norozilik hissi paydo bo'lsa, qoniqish darajasi xodimning tashkilot oldidagi majburiyatlarining oshishi yoki kamayishini belgilaydi. mehnat harakatlarining intensivligi va ularning natijalari Shunday qilib, biz doimiy ravishda yangilanadigan mehnat natijalari - qoniqish - harakat bilan shug'ullanamiz.

Agar mehnat natijalari pasaysa, "stsenariy" o'zgaradi. Agar mukofot xodimning mehnatini baholashiga mos kelmasa, norozilik hissi paydo bo'ladi.

Xulosa qilib aytganda ishdan qoniqish darajasining o'sishi xodimlarning aylanmasi ko'rsatkichlarining pasayishini, uning xodimlarining o'rtacha soniga bog'liqligi va 100% ga ko'paytiriladi.

O‘zidagi ishonchni pastligi, hamkasblar va rahbariyat tomonidan qadrlanmaslik, xo'jayin bilan doimiy nizolar va martaba o'sishi imkoniyatlarining etishmasligidan kelib chiqadi, binobarin har bir xodim ishga kelganda, muloqot davrida, ish jarayonida o‘zidagi ishonchni yo‘qotmasligi ijobiy natijalarga olib keladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Nima uchun tashkilot boshqaruvi uchun xodimlarning munosabati haqidagi ma'lumotlar muhim?
2. "Baxtli ishchi - samarali ishchi" degan fikrga qo'shilasizmi?
3. Agar siz amaliy ishda tajribangiz bo'lsa, mehnat jarayonining turli sohalaridan qoniqishingizni baholang, bu sizning menejeringiz tomonidan qay darajada nazorat qilinganligini ko'rsating.
4. Faraz qilaylik, ishdan qoniqish, ish jarayoniga jalb qilish va tashkilotga sodiqlik darajasi bir-biridan mustaqil. Ta'riflang kompaniya oldidagi yuqori mas'uliyatni his qilgan xodimning ish jarayonidan noroziligini boshdan kechiradigan vaziyat.
5. Hamkasblaringizning (talabalaringizning) o'qishdan qoniqishlari haqida to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita savollar ro'yxatini tayyorlang va do'stlaringiz o'rtasida so'rov o'tkazing, olingan natijalarni qanday baholaysiz?

9-BOB: SHAXS VA TASHKILOT O‘RTASIDAGI MUNOSABATDA PAYDO BO‘LADIGAN MUAMMOLAR

9.1. Shaxs tushunchasi. Shaxsning tashkilot bilan munosabati tushunchasi.

9.2. Shaxsiy hususiyatlar va psixologik xarakteristikalar.

9.3. Shaxsni xususiyatlarini belgilab beruvchi zamonaviy nazariyalar.

9.4. Shaxslarga psixologik ta’sir ko‘rsatish qoidalari.

9.1. Shaxs tushunchasi. Shaxsning tashkilot bilan munosabati tushunchasi

Tashkilot rahbariyatining ishdan tashqari shaxslarning xulq-atvoriga ta'sir qilish choralari juda cheklangan. Bir tomondan, ish beruvchilar korxonaning "kirish orqasida" xodimlarning xatti-harakatlari to'g'risidagi ma'lumotlar bilan "boshlarini to'ldirish" uchun hech qanday sabab yo'q, boshqa tomondan, ishdan tashqarida bo'lgan shaxslarning ba'zi xatti-harakatlari korxona faoliyatiga ta'sir qilishi mumkin; tashkilot. Shunday qilib, shaxsning ishdan tashqaridagi xatti-harakatlari tashkilot faoliyatiga qanchalik ta'sir etsa, kompaniyaning xodimga ta'siri qanchalik qonuniy bo'lsa.

Sotsial – iqtisodiy taraqiyotning hamma bosqichlarida insonlarni o‘ta qiziqtiradigan muammolardan asosiysi inson shaxsi bo‘lib kelgan. Shaxsning siri yagona bo‘lib, to oxirigacha uni hyech kim tushuna olmagan. Inson shaxsi olimlarning tabiriga dunyoning siridan ham sir liroqdir. Har bir shaxs bu o‘zi bir dunyodir. Shuning uchun ham inson shaxsi muammo taraqqiyotning turli bosqichlarida hamma mamlakat olimlarining diqqat markazida bo‘lib kelmoqda.

Shaxsni har tomonlama tahlil qilish va uni to‘g‘ri tushunish uchun avvalambor “inson”, “individ” va “individuallik” tushunchalarining mazmunini talqin qilishimiz kerak. Inson bu tirik tabiatning eng yuqori daromadi rivojlangan mahsulidir. Inson kamdan-kam uchraydigan, noyob bu biologik va sotsial tomonlarning o'ziga xos, kamdan-kam uchraydigan, noyob birligidan iboratdir.

Inson tirik jon sifatida biologik va fiziologik qonunlarga bћysinadi. Lekin sotsial tomondan u ijtimoiy rivojlanish mahrumdir. “Individ” tushunchasiga har qanday insonni ko‘rsatish mumkin (yangi tug'ilgan bola, inson taraqqiyotining voxichilik bosqichidagi balog'atga yetgan odam, sivilizatsiyasi yuqori bo'lgan mamlakatda istiqomat qiluvchi yuqori madaniyatli inson va aloqa).

Mehnat jarayonida insonni shaxsga aylanishida rahbar va jamoa katta tasir ko‘rsatadi. Ularni tasiri turli tarbiyaviy chora-tadbirlar orqali amalga oshiriladi. Masalan, o'qitish, tarbiya qilish va hokazo. Har bir kishini shaxsi yagona va qaytarilmasligini hisobga olib, ularni har biriga individual yondashish maqsadga muvofiqdir.

Hali yoshligidan boshlab individ asta-sekinlik bilan tarixiy shakllangan ijtimoiy munosabatlar tizimiga qo‘shiladi. Jamiyatda insonning bundan keyingi rivojlanishi, munosabatlarining qo‘shilib ketishi insonni shaxs sifatida shakllanishi uchun asos bo'ladi. Uning fikrlashi, harakati, tarixiy jarayonda tutgan o‘rni boshqalarnikidan farq qiladi.

Shaxs bu insondagi eng muhim, ahamiyatli sotsial belgi hisoblanadi. Agar inson turli xususiyatlarning ifodalovchisi bo‘lsa, shaxs uning asosiy xususiyatidir. Ushbu xususiyatda insonning ijtimoiy mohiyati o'z ifodasini topadi.

Sotsiologiya fani shaxsni uni individuallik tomonini emas balki sotsial inson sifatida o‘rganadi. Uni faqat insondagi ko'pchilik odamlarga ham xos xususiyatlari qiziqtiradi xolos.

Umumiy psixologiya shaxsni konkret inson sifatida o'rganadi. Fan o'zining asosiy diqqat etiborini insonning individual ichki mexanizmlariga, individlar o‘rtasidagi farqga qaratadi.

Shaxsni boshqarishni o'rganishda faqat sotsiologik yoki umumiy psixologik yondoshishlarning o'zi kifoya qilmaydi. Biz boshqarayotgan xodimlarimizni shaxs sifatida emas, balki ularni malum tashkilotning vakillari ekanligi qiziqtirishi kerak. Aynan tashkilotda boshqalar bilan muomala qilishda u o'zini shaxs sifatida namoyon qiladi.

Boshqarishda shaxsni o'rganishda sotsial psixologiyaga yaqin turadi. Lekin shunga qaramasdan shaxsga nisbatan yondoshishda boshqarishda bir qator o'ziga xos xususiyatlar mavjuddir.

Shaxsni boshqarish munosabatlari sohasida qay darajada qatnashishi qiziqtiradi, yani shaxsni ushbu munosabatlarda tutgan o‘rni qiziqtiradi va asosiy diqqat-etiborini rahbarning shaxsiga, uning kerakli shaxsiy sifatlariga qaratadi.

Psixologiyada odamlarni o'rganish va baholashda rasmiy va norasmiy uslublarni bir-birigadan farq qilish lozim. Birinchisiga suxbat, hujjatlar va tarjimai xolini o'rganish, turli testlar kiradi. Agar birinchi holatda odamlarni o'rganish va baholash jarayoni ong nazorati ostida olib borilsa, ikkinchi holda bu jarayon shakllanib yetmagan ong darajasida kechadi. Bunda ekspektatsiya va psixologik mexanizmlarning xarakati tasir ko'rsatadi.

Ekspektatsiya (kutish ma’nosini anglatadi) bu odam to'g‘risida tasavvurning endi shakllanishidir. Masalan, suhbat chog‘ida suhbatdoshlar bir-birovini xulqini boshqalardan oldin payqashga harakat qiladilar. Ko‘p xollarda bir-biri bilan ko‘p uchrashib turadigan odamlar bir-birovini xulqini kamchiliksiz baholashini amaliyot bir necha bor tasdiqlagan.

Empatiya bu boshqalarni fikri va xis-tuyg‘ularini harakatini tushunish qobiliyatidir. Empatiya suhbatdoshni ichki tomonidan o'rganish, uni motivlar tizimini aniqlash imkoniyatini yaratadi.

Hammaga malumki inson ishiga qarab baќolanadi. Klassiklarning bir nasixati borki, insonni so‘ziga faqat u qilgan ishiga loyiq bo'lgandagina ishonish mumkin.

Shunga asosan odamlarni baholash amaliyotida faoliyat tamoyili vujudga keladi va u uch narsani ko'zda tutadi:

1.o'rganilayotgan insonni faoliyatini tahlil qilish;

2. uni faoliyatini aytgan gaplari bilan taqqoslash;

3. faoliyat shakllarini o'rganish.

Shaxslarni o'rganish jarayonida kompleksilik tamoyili ham alohida o'rin tutadi. U bizni etiborimizni insonni bitta alohida olingan xususiyatiga emas, balki bir qator xususiyatlariga qaratish tavsiya etadi.

Shaxsni o‘rganish va baholashda bizda konkret – tarixiy yondashish tamoyili ham qaror topgan. Ushbu tamoyil bizga insonga baho berishdan oldin uni hayot tarixini va qaysi tarixiy sharoitda shakllanganligini o‘rganishni taqoza qiladi. Mazkur tamoyil qoidalariga ko‘ra shaxs birinchi navbatda sotsial munosabatlari harakatining mahsuli ekanligi takidlanadi.

9.2. Shaxsiy xususiyatlar va shaxsning psixologik xarakteristikalari

Shaxsni tarbiyalash ishlarini strategiya va taktikasini aniqlash va bu asosda shaxsiy sifatlarni takomillashtirish shaxsni asosiy xususiyatlarini psixologik tahlil qilishga asoslanadi.

Shaxsning muhim psixologik xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

✓shaxsni yo‘nalishi: ushbu xususiyat insonni ichki dunyosini, uning manaviy qadriyati va xayotiy intilishini xarakterlaydi. U insonni turmush tarzi, odamlarga munosabati, biron-bir maqsadga qarab intilishi, dunyo qarashi va hokazolarda o'z ifodasini topadi.

✓qobiliyat: qobiliyat insonga malum bir faoliyat turini muvoffaqiyatli amalga oshirish imkonini beradigan shaxsning fazilatlaridir. Qobiliyatni ikki tomonini bir-biridan farq qilish kerak:

- asosiy psixologik funktsiya va xususiyatlarni rivojlanish darajasini xarakterlovchi umumiy qobiliyatlar.
- maxsus qobiliyatla, bular insonga faoliyatni malum turini bajarish uchun kerak bo‘lgan qobiliyatlardir.

Qobiliyat shakllanishi va rivojlanishida miya va nerv tizimi xususiyatlaridan kelib chiqadigan istedod asos bo'ladi. Bu tug‘ma hisoblanadi. Aynan istedod da har bir insonni genetik tuzilishi, uni malum fazilatlarni rivojlantirish bo'yicha intilishi o‘z ifodasini topadi.

✓his – tuyg‘u: his – tuyg‘u iki yo‘nalishga bo'lish mumkin, stenik his-tuyg‘u (quvvatini oshirmoq, tetiklantirmoq) va astenik his-tuyg'u (og'ir, qayg'uli).

Stenik his-tuyg'ular markaziy nerv tizimini to'lqinlanishi natijasida paydo bo'lib, psixologik reakstiya tezligini oshishi bilan organizm faolligini oshishiga olib keladi. Ulardan farqli astenik his-

tuyg‘u insonni psixik va jismoniy ish qobiliyatini pasayishi bilan harakterlanadi.

Rahbar astenik holatda bo‘lgan xodimlarga nisbatan mehribonlik va muloyimlik qilmog‘i kerak. Jamoalarda ruhiy barqarorlikni saqlash ko'p hollarda rahbarlarning o'zlariga bog'liq. Ruhiy barqarorlikni tarbiyalash insonni irodaviy xususiyatlari bilan bog'liq bo'ladi. Irodaviy xususiyat insonga xayotiy kiyinchiliklarni mustaqil ravishda bartaraf qilish va qo‘yilgan maqsadga erishish imkoniyatini yaratadi.

✓temperament: shaxsning o‘ziga xos hususiyatlari majmuidan iborat hamda ular uning faoliyatini dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek hulk-atvorini aks ettiradi.

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;

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.

Xarakter insonni shaxsiy harakatlarida, hulqida va boshqalar bilan bo‘lgan munosabatida ko‘rinadigan insonni yaqqol tashqi qiyofasida aks etgan asosiy xususiyatlari tizimidir. Insonni fye’l-atvor xususiyatlari tarbiya jarayonida, uni olgan muhitning tasiri natijasida shakllanadi.

Xarakterning muhim xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

-insonni mehnatga bo‘lgan munosabati;

-insonni boshqa odamlarga munosabati;

-insonni o'ziga munosabati).

Xodimlarni biron-bir xususiyatida salbiy tomoni sezgan rahbar tezlik bilan tarbiyaviy ishlar uslubini ishlab chiqishi lozim. Tushuntirish, ishontirish, kamchiliklarini o‘z vaqtida kњrsatib berish ana shunday uslublarga kiradi.

Temperament 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.

9.3. Shaxsni hususiyatlarini 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.

Hulq-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 oʻz ishlarini bajarishga imkon beradi. Boshqaruv amaliyoti muntazam ravishda oʻrgatish ishlab chiqarish jamoalari turmushida muhim rol oʻynashini isbotlab keldi.

Masalan, agarda boshliq oldiga chaqirtirish odatda koʻngilsiz gaplarga, hayfsan olishga aloqador boʻlsa, unda xodim oʻz rahbaridan qochib yurishga harakat qiladi, yaʼni unda boshliq koʻziga koʻrinmaslik istagi bilan bogʻliq shartli refleks paydo boʻladi. Har qanday kishi atrofini qurshab turgan olam taʼsirida shakllanadi va ongli ravishda oʻz xulq-atvorini tajriba, obroʻli shaxslarning kuzatishlari asosida tartibga soladi.

Shu oʻrinda barcha murakkab oʻz-oʻzini tartibga solib turadigan tizimlarga xos boʻlgan dinamik muvozanat holati gomeostaz kabi organizm va jamiyatning teskari aloqasiday muhim koʻrinishni kelitirish joizdir. Gomeostaz tizimni bir maromda ushlab turish uchun kerakli miqdordagi parametrlar bilan taʼminlaydi. Norbert Viner oʻzining “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 boʻyicha kishi haroratining yarim darajaga oʻzgarishi odatda kasallik belgisidan darak beradi, harorat uzoq paytgacha besh darajaga oʻzgarib tursa hayot tugashi muqarrar. Organizm chiqindilari toksik kontsentratsiyani tashkil qilgunga qadar chiqarib tashlanishi darkor. Boʻlarning 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 gʻamxoʻrlik qilish, yoʻllar, jamoa mablagʻlarini boshqarish, jamoat qonunlarini birichi marta buzgan shaxslarga sabrli boʻlish kabi barchaga maʼlum meʼyorlar mavjud. Bunday jamoada oʻz qoʻshnisidan ustunroq odamning oʻzi boʻlmaydi. 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.

9.4. Shaxslarga psixologik ta’sir ko‘rsatish qoidalari

Jamoalarda yuqorida ko'rsatilgan turli xildagi odamlar ichidan bir guruh konfliktli, mojaroli insonlar ajralib chiљadi.

Shu borada olib borilgan ilmiy tadqiqot natijalariga ko‘ra hamma konfliktga aloqasi bo'lgan xodimlarni uch guruhga bo'lish mumkin:

1. konfliktlarga nisbatan bardoshli xodimlar;
2. konfliktlardan o'zini to'xtatib turadigan xodimlar;
3. konfliktli xodimlar.

Uchinchi guruhning soni jami xodimlarni 6-7 foizni tashkil qiladi. Odamlarning ushbu guruhi boshqarish tizimida turli qiyinchiliklarni tug‘diradi, ijtimoiy tartibni buzilishiga olib kelishi mumkin.

Hozir G'arb mamlakatlarida psixologlar “qiyin” xodimlar ichidan “tinchlikni buzuvchilarni” besh turini ajratadilar:

a) tajovuzkorlar: Birinchi turdagi shaxslar baland tovush, mag rur, ko'krakni kerib yurish va manmanlik bilan xarakatlanadi. Bularning o'zi uch turga bo'linadi:

– tanklar: “tanklar” o'zlari bergan maslahatlar eng to‘g‘ri va aniq ekanligiga ishonchlari komildir. Ammo ular bilan murosa qilish va baxamjixat ishlash mumkin. “Tanklar” o'zlari munosabatda bo'lgan odamlar tomonidan o'zlariga nisbatan tojovuzkorona xarakatni yoqtirmaydilar. Ular bilan muloqot qilganda ko'zlariga tikka qarash, familiya va ismi sharifini barallo qilib aytish kerak.

– snayperlar: “snayperlar” biroz boshqacharoq harakat qiladilar. Ular odamlarga keskinlik, piching tariqasida muomali qiladilar. Va bu bilan hodimlarning harakatiga parokandalik kiritadilar. Ularga harakat qilishning eng samarali yqli birinchi bo'lib “xujumga” o'tish hisoblanadi.

– portlatuvchilar: “portlatuvchilar” atrofdagilarga birdaniga baqirish, urushish, so'kish bilan xarakterlanadi. Bu xildagi odamlar artistlarcha maxorat bilan o'zlarini u yoki bu ishdan xafa bo‘lganlarini

namoyish qiladi. Atrofdagilarga haqiqatan ham uni bekorga xafa qildik degan tasovvur paydo bo‘ladi. Bu xildagi odamlar bilan muomala qilish uchun ularga yuragidagi hamma dardini aytib bo'lishiga imkoniyat tug'dirish kerak. Shunda 5-6 daqiqadan keyin ularda xafa qilgan odamidan uzr so'rash extiyoji tug'iladi.

b) shikoyatchilar (arizabozlar): bu xil shaxslar o‘zlarining gaplarida “faqat” yoki “hyech qachon” degan iboralarni ko‘proq ishlatadilar. Ushbu odamlar o'zlarini “musibatlarini” shunaqa chiroyli qilib gapiradilarki, atrofdagilarni fikri ularning foydasiga xal bo‘lishi ham mumkin.

c) jur’atsizlar: jur’atsizlar (ikkilanuvchilar). Bu borada ikki xil odamlarni bir-biridan ajratish kerak:

– “taxlilchilar”, bu xildagi shaxslar odatda xato qilishdan ko‘rqishadi.

– “yaxshi odamlar”, bu xildagi shaxslar o'ziga dushman ortirmaslik uchun hammaga yaxshilik qilishga harakat qiladilar.

d) mas’uliyatsiz odamlar: bu xildagi odamlar odatda tashvishli bo‘ladi, lekin bu xol ko‘pchilik vaziyatlarda tajavuzkorlikka olib keladi. Ularga ta’sir qilishning eng yaxshi yo‘li bu ularga nisbatan do'stlarcha munosabatda bo'lish. Ular bilan gapirib o'tirishga vaqtni sarflab o'tirishning xojati yo‘q.

e) o‘zini bilimdon hisoblovchi odamlar (maxmadonalar): bu xildagi odamlar birinchi navbatda “bilimdon odamlardir”. Ularni mulohazasi odatda 75% professional tomondan tasdiqlangan bo'ladi. “bilimdon odamlar” o'zining mohiyati bilan tashabbuskor xodimlardir.

Lekin ular o'zlarini kishining g'ashini keltiridigan xulq-atvori bilan atrofdagilarni g'azabini uyg'otishi mumkin. Shuning uchun ham ular bilan ishlash taktikakasini oldindan uylab qo'yish lozim.

Shunday qilib, rahbar o‘zini tarbiyaviy vazifasini amalga oshirish jarayonida odamlarni turli qatlamlari bilan ish olib borishiga to'g‘ri keladi. Ularni turli vaziyatlarda o'zlarini har xil tutishlarini oldindan bilib olib, ular bilan taktikasini ishlab chiqishi lozim.

Xorijiy mamlakatlarda ta’sir ko‘rsatish va psixotexnik qoidalari to'g‘risida juda ko'p nuqtai nazarlar mavjud. Ulardan eng ko‘p

hammani qiziqtirgan muallif bu D. Karnegi. U o‘zini qoidalarini izohlayotganda ishontirishning omillaridan biri bo'lgan tortishuvga alohida o'z diqqat e’tiborini qaratadi.

Va quyida keltirgan 12 ta qoidani olg‘a surgan:

1 qoida. Tortishuvda baland kelishning birdan-bir yo'li bu-o‘zini chetga olishdir.

2 qoida. Suhbatdoshingizni fikrini hurmat qiling. Hyech qachon odamga uning nohaqligini aytmang.

3 qoida. Agar siz bo'lsangiz, tezlik va qat’iyatlik bilan tan oling.

4 qoida. Suhbatni boshidan do'stona muomalani asos qilib oling.

5-qoida. Suhbatdoshingizni boshida “ha” deb javob berishga majbur qiling.

6-qoida. Suhbatdoshga ko‘p vaqtni o‘zi gapirishiga imkon.

7-qoida. Suhbatdoshingizga ushbu fikr unga tegishli ekanligini bildiring.

8-qoida. Narsalarga suhbatdoshingiz nuqtai nazardan iliq yondoshishga harakat qiling.

9-qoida. Boshqalarning fikri va xoxishlariga xayrixoxlik bilan qarang.

10-qoida. Olijanoblik motivlarga undang.

11-qoida. O‘z g‘oyalaringizni kuchaytirib, ularni samarasini ko‘rsating.

12-qoida. Qarshi harakat qilib nozik yeridan ushlamoq.

Yuqoridagi qoidalardan kelib chiqib xulosa qiladigan bo‘lsak odamlar bilan munosabatga kirishar ekansiz, faqat aql bilan ko‘radigan emas, balki his tuyg‘uga beriluvchi, ma’lum holatlarda taajaburlanuvchi va o‘z yutuqlari bilan mag‘rurlanuvchi, shuhratparast mavjudot bilan munosabatda ekanligingizni unutmang. Inson tabiati shunday ajoyibki, u hammani ayblashi mumkin.

Faqat o‘zini emas. Yuzta holatning to‘qson to‘qqiztasida qanchalar aybdor bo‘lmasinlar, odamlar o‘zlarini aybsiz deb biladilar, bu masalada tanqiddan foyda yo‘q. Sababi tanqid ostiga olingan kishi o‘zini himoya qilishga, ya’ni o‘zini oqlashga harakat qiladi. Tanqid

kishining g‘ururiga qattiq botishi bilan havflidir. Chunki kishi g‘ururiga tegish uning xafa bo‘lishiga sabab bo‘ladi.

Insonlarni muhokama qilish o‘rniga ularni tushunishga harakat qiling. Odamlar nega boshqacha emas, aynan shunday yo‘l tutishlarini tushunishga harakat qilaylik. Bu tanqid qilishdan ko‘ra foydaliroq va qiziqarliroq. Shunday qilsak atrofdagilarni tushunishimiz, sabr toqatli bo‘lishimiz va o‘zimizda hayrixohlik ruhini tarbiyalashimiz mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Tashkiliy ta’sirning qonuniylik modelini tavsiflang.
2. Ish beruvchilaringiz sizning shaxsiy daxlsizlik huquqlaringizni buzganmi?
3. Faraz qilaylik, siz menejer sifatida ishlayapsiz.
4. Bir paytlar ishlagan tashkilotingizni eslang. Siz bajargan ish topshiriqlarining asosiy xususiyatlarini qanday baholaysiz?
5. Siz ishlagan (ishlayotgan) tashkilotga nisbatan mas'uliyatsizlik ko'rsatgan holatlaringizni eslaysizmi?
6. Qanday sharoitlarda ish beruvchi yoki hamkasbni tanqid qilishga qaror qilgan bo'lardingiz?

10-BOB: SHAXSLARARO MUNOSABATLAR HULQI

10.1. Shaxslararo xulq-atvor. Ishonchli xatti-harakatlar
10.2. Tranzaksiya tahlili
10.3. Hokimiyat va tashkiliy siyosat muammolari

10.1. Shaxslararo xulq-atvor. Ishonchli xatti-harakatlar

Tashkilotlar, ta'rifiga ko'ra, bir-biri bilan muloqot qilish va muloqot qilish ko'nikmalariga ega bo'lgan xodimlarga muhtoj. Ideal holda, bu turdagi shaxslararo munosabatlar unumdorlikni, hamkorlikni va jalb qilingan shaxslar o'rtasidagi qoniqishni o'z ichiga oladi. Haqiqiy tashkilotda ideal ko'pincha "yorqin tasvir" bo'lib qoladi.

Mehnat jarayonida yuzaga keladigan deyarli barcha munosabatlar ertami-kechmi nizolarga olib keladi. Ammo ularning tabiati (konstruktiv yoki buzg'unchi) birinchi navbatda tomonlarning munosabati va ko'nikmalariga (shuningdek, ular uchun mavjud bo'lgan vaqt va boshqa resurslarga) bog'liq. Agar tashkilot xodimi hamkasblari va rahbarlari tomonidan eshitishga intilsa, u o'z pozitsiyasini oqlay olishi va himoya qilishi kerak.

Samarali muloqot qobiliyatlari bo'yicha tadqiqotimiz tranzaksiya tahliliga asoslanadi.

Yirik tashkilotlarda xodimlar kuchidagi farqlarning asosiy manbalaridan biri bu shaxslararo xatti-harakatlardir. Tashkilotdagi kuch manbalarini tahlil qilish biz konstruktiv deb tasniflaganlarni aniqlashga imkon beradi. Va nihoyat, biz tashkiliy siyosat va shaxslararo ta'sir strategiyasi masalalarini ko'rib chiqamiz.

Shaxslararo nizolarning sabablari har xil:

• Tashkiliy o'zgarishlar. Tashkilot xodimlari unga rioya qilishadi tashkilotning rivojlanish yo'nalishi bo'yicha shaxsiy qarashlar, belgilangan maqsadlarga aniq "yo'nalishlar", resurslardan foydalanish tamoyillari va mumkin bo'lgan natijalar. Texnologik, siyosiy va ijtimoiy o'zgarishlarning tezlashishi, iqtisodiyotning globallashuvi doimiy tashkiliy o'zgarishlarning muqarrarligini oldindan belgilab beradi.

• Shaxsiyatdagi kelishmovchiliklar. Bu farqlar tashkiliy hulqningning asoslaridan biridir. Odamlarning fikrlari, tasavvurlari va xatti-harakatlari faqat individualdir. Ba'zi do'stlarimiz oddiygina "noto'g'ri yo'ldan ketmoqda", lekin biz ularning asosiy "xatosi" nima ekanligini aniqlay olmaymiz.

• Turli qiymat tizimlari. Har birimiz o'ziga xos e'tiqod tizimlariga egamiz. Bizning xulq-atvorimizni aniqlaydigan g'oyalar va qadriyatlar. Natijada yuzaga keladigan nizolar odatda mahsulot xususiyatlari, ishlab chiqarish muammolari yoki reklama kampaniyalari bo'yicha kelishmovchiliklardan ko'ra murakkabroqdir.

• Holatga tahdid. Guruhdagi munosabatlar ko'p odamlar uchun katta ahamiyatga ega. Shaxsning maqomiga tahdid tug'ilganda, yuzni saqlab qolish istagi uning kerakli imidjini saqlab qolish uchun kurashining asosiy harakatlantiruvchi kuchiga aylanadi. Mojaro odatda o'z qadr-qimmatini himoya qiladigan odam va o'rtasida paydo bo'ladi.

• Qarama-qarshi tushunchalar. Turli xil hayotiy tajribalar va umidlar bizning mavjudligimiz haqidagi individual idrokimizni belgilaydi. Har birimiz uchun idrok voqelik bilan deyarli bir xil bo'lganligi sababli (bundan tashqari, biz uni boshqalarning his-tuyg'ulariga taalluqli qilamiz), odam ko'pincha boshqa qarashlar ehtimoli haqida o'ylashga yo'l qo'ymaydi.

Hatto shaxslar o'z raqiblarining dalillarini tushunishga va muammoni o'zlari himoya qiladigan pozitsiyalardan ko'rib chiqishga intilishlari mumkin bo'lgan hollarda ham, nizo xavfi saqlanib qoladi.

• Ishonchsizlik. Shaxslar va guruhlar o'rtasidagi uzoq muddatli munosabatlar ular o'rtasida ma'lum darajada ishonch mavjudligini - boshqa tomonning bayonotlari va harakatlariga tayangan holda o'z harakatlarini aniqlash qobiliyatini nazarda tutadi.

Ishonch chegaralarni ochadi, harakatga undaydi va tashkilotning ijtimoiy tuzilishini boyitadi. Ishonch yillar davomida shakllanadi, lekin uni bir so'z, bir ishora bilan yo'q qilish mumkin. Agar tomonlardan biri bunga ishonsa uning boshqasiga ishonmaslik uchun sabablari bor, mojaro ehtimoli paydo bo'ladi.

10.2. Tranzaktsiya tahlili

Odamlarning o'zaro ta'sirining shakllaridan qat'i nazar, biz bir shaxs boshqasiga javob berganda ijtimoiy operatsiyalar bilan shug'ullanamiz. Shaxslar o'rtasidagi bunday ijtimoiy almashinuvlarni o'rganish 1950-yillarda psixoterapevt Erik Bern tranzaktsiya tahlili ishlab chiqilgan. Uning shaxslar o'rtasidagi kundalik o'zaro munosabatlarga va ishdagi munosabatlarga qo'llanilishi tranzaktsiya tahlilining vazifasi insoniy munosabatlarni o'rganish va ularni mustahkamlashga yordam beradigan harakatlarni taklif qilishdir.

E. Bernning fikriga ko'ra, ikki shaxs o'zaro ta'sirlashganda, har bir tomon ego holatlari sifatida belgilangan psixologik pozitsiyalardan birini egallaydi.

Shaxsning uchta ego holatini ajratish odatiy holdir:

a) ota-onaning ego holati shaxs vaziyatni nazorat qiladi, himoyachi, homiy, o'qituvchi, tanqidchi, ma'lum bir siyosatning dirijyori va standartlarga rioya qiluvchi sifatida ishlaydi, suhbatdoshni rag'batlantiradi.

b) voyaga etgan ego holati keraksiz his-tuyg'ularga yo'l qo'ymaydigan oqilona, hisob-kitobli xatti-harakatlarda namoyon bo'ladi. Shaxs takomillashtirishga intiladi, olingan ma'lumotlarni qayta ishlaydi, istiqbolli imkoniyatlarni baholaydi va muammolarni muhokama qilishda ishtirok etadi.

c) bolaning ego holati o'z-o'zidan, qaramlik, ijodkorlik yoki jahldorlik bilan tavsiflanadi, bunda shaxs o'z xizmatlari va mukofotlarini darhol tan olishga intiladi. Buni hissiy reaktsiyalar bilan aniqlash oson.

Ego holatlarining uchta asosiy nuqtasini ta'kidlash kerak:

- muzokaralar paytida shaxsning xatti-harakati ko'pincha ota-ona, kattalar va bolaning reaktsiyalari majmuasini ifodalaydi;
- ego holatining har biri ham ijobiy, ham salbiy xususiyatlarga ega (biror narsa qo'shish yoki kontragentning qoniqish tuyg'usiga salbiy ta'sir ko'rsatish).

➢biz nafaqat so'zlar va ularning ma'nosiga, balki suhbatdoshning intonatsiyasi, holati, imo-ishoralari va yuz ifodasiga ham e'tibor qaratib, shaxsning ego holatini aniqlaymiz.

Ego holatlari yakkama-yakka muloqotda aniqroq namoyon bo'ladi.

Bitimlar (so'zlar, harakatlar, yozma xabarlar almashinuvi) bir-birini to'ldiruvchi yoki to'ldirmaydigan bo'lishi mumkin. Qo'shimcha tranzaktsiyalar jo'natuvchi va oluvchining bir-birini to'ldiruvchi ego holatlarining ochiq almashinuvida amalga oshiriladigan operatsiyalardir.

Rahbarning xulq-atvorida ushbu stereotip operatsiyalarining ustunligi sabab bo'ladi shaxslararo va guruhlararo munosabatlar samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Umuman olganda, mehnat jarayonida ayirboshlashning eng samarali shakllari kattalar va kattalar o'rtasidagi bitimlardir, chunki ularda ishtirok etuvchi shaxslar o'zlarini ratsional mavjudotlar kabi tutadilar, ya'ni ular o'rtasidagi hissiy ziddiyat ehtimoli kamayadi.

Bir-birini to'ldiruvchi tranzaktsiyalar ham juda samarali, ammo ularning ba'zilari (masalan, ota-ona va bola tipidagi menejer-xodim munosabatlari) "kichik" ning o'sish imkoniyatlarini cheklaydi.

10.3. Hokimiyat va tashkiliy siyosat muammolari

Hokimiyatning asosiy turlarining manbalari har xil, ammo amaliy boshqaruv faoliyatida ularning namoyon bo'lish shakllari bir-biri bilan chambarchas bog'langan. Majburlash, mukofot yoki qonunga asoslangan hokimiyat shakllari, asosan, tashkilotning ierarxik zinapoyasidagi menejerning pozitsiyasi bilan belgilanadi. Mutaxassis va shaxsiy kuch faqat shaxsga xos xususiyatdir.

Rahbarning hokimiyatning "novdalari" "so'na boshlaydi", uning qo'l ostidagilar buni butun "daraxt" kasalligining belgisi sifatida qabul qilishlari mumkin. Hokimiyatdan samarali foydalanish uning shakllarini tashkiliy kontekstga mos kelishini nazarda tutadi.

Ular menejerlarning talablariga minimal darajada rioya qilishlari mumkin (qonuniy vakolatlardan foydalanishga munosabat va mukofot

va'dalari, agar bu xodimlarning ehtiyojlari bilan bevosita bog'liq bo'lmasa va unchalik ahamiyatli bo'lmasa).

Boshqaruvning eng samarali reaktsiyasi - bu xodimlar tomonidan majburiyatlarni qabul qilish, menejerning talablarini qondirish uchun ularning kuchi va qobiliyatlarini yo'naltirish.

Tashkiliy maqsadlarga erishish hokimiyatning barcha asosiy shakllaridan foydalanishni o'z ichiga oladi, lekin ma'lum shaxsiy yoki guruh muammolarini hal qilishga intilayotgan ko'plab menejerlar va xodimlar ko'pincha qo'shimcha xatti-harakatlar vositalariga murojaat qilishadi.

Tashkiliy siyosat - bu shaxslarning o'z ta'sirini kuchaytirish yoki shaxsiy manfaatlarini himoya qilish uchun mo'ljallangan maqsadga yo'naltirilgan xatti-harakati. Masalan, professional tarzda amalga oshirilgan siyosiy ta'sirlar menejerga ko'tarilish, yuqori menejment - katta miqdordagi resurslarni boshqarish huquqiga erishish va yangi dasturlarni amalga oshirishni boshlash imkonini beradi.

Ishchilarning ba'zilari maqsadlar hech qanday vositani oqlamaydi, deb hisoblaydilar, boshqalari esa siyosiy usullardan faqat "o'z-o'ziga xizmat qilish" uchun foydalanadilar, faktlarni soxtalashtirishdan va dezinformatsiyadan qochmaydilar.

Tashkiliy siyosatni amalga oshirish bilan shug'ullanadigan vijdonsiz xodimlar qisqa muddatli yoki uzoq muddatli manfaatlarga erishish uchun siyosiy hokimiyatni qo'lga kiritishga urinishlarida ko'pincha o'zlarining shaxsiy maqsadlarini ish beruvchilar manfaatlaridan ustun qo'yadilar.

Menejerlar ishtirok etgan tadqiqot shuni ko'rsatdi:

• Aksariyat tashkilotlarda xodimlar bir xil siyosat vositalaridan foydalanadilar.

• Menejerning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan uning qanchalik yaxshi tushunishiga bog‘liq

siyosat.

• Menejer martaba zinapoyasida yuqoriga ko‘tarilgan sari siyosiy boshqaruv usullarining ahamiyati oshadi.

• Siyosiy ta'sir samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin

tashkilot faoliyati.

Tashkilotning siyosiy hokimiyatini qo'lga kiritish va mustahkamlash uchun ko'plab taktikalardan tarmoqdagi menejerning ishi, ya'ni umumiy manfaatlarga asoslangan shaxslar guruhini shakllantirish va ular o'rtasidagi aloqalarni mustahkamlash yana bir ta'sir manbai hisoblanadi. Eng mashhur taktikalar orasida ijtimoiy almashinuv va turli ittifoqlar mavjud.

Ijtimoiy almashinuvning asosi "agar siz men uchun biror narsa qilsangiz, men siz uchun nimadir qilaman" tamoyili bo'lib, u o'zaro munosabatlarning juda samarali normasiga asoslanadi, unga ko'ra uzoq vaqt davomida ish munosabatlarini saqlab qolgan shaxslar. O'zaro ijtimoiy qarzlarni "to'lash" ni o'zlarining asosiy mas'uliyati deb bilishadi.

Ijtimoiy almashinuvni to'g'ri tashkil etish, unda ishtirok etuvchi barcha tomonlar o'zlari xohlagan narsani olishlarini nazarda tutadi.

Nisbatan uzoq vaqt davomida amalga oshirilgan almashinuvlar ittifoqning shakllanishini oldindan belgilab beradi, bunda ikki yoki undan ortiq shaxslar o'zaro manfaatlarga erishish uchun doimiy kuch guruhiga birlashadilar.

Siyosiy ta'sirga ega bo'lishning yana bir mashhur usuli - bu hokimiyatning eng yuqori pog'onasiga ko'tarilish yoki tashkilotda yuqori lavozimga erishish, bu maxsus imtiyozlarni olishni o'z ichiga oladi.

Ko'pgina xodimlar bunday shaxsni tashkilotdagi eng nufuzli odamlarning vakili deb bilishadi va kompaniya rahbarlari bilan uchrashishga yordam beradi degan umidda uni dolzarb muammolar bilan tanishtirishga tayyor.

Shaxsning o'z tarafdorlariga tanlab xizmatlari keng tarqaldi, masalan, savdo menejeri birinchi navbatda savdo bo'limining funktsiyalarini ta'minlaydigan boshqa bo'limlarning hamkasblarining ko'rsatmalari va talablarini bajarishdan iborat.

Rahbar juda muhim shaxs ekanligini aniq ko'rsatadigan yuqori kuch va maqom belgilariga erishishga harakat qilishingiz mumkin, lekin ular sizning kuchingizga mos kelishi kerakligini yodda tuting.

Ba'zi menejerlar apparat o'yinlarining tajovuzkor taktikalaridan foydalanadilar, boshqa menejerlarning funktsiyalarini o'z zimmalariga oladilar. Biroq, bu jiddiy xavf bilan bog'liq, chunki bunday usullar himoyachilarning qarshi hujumlari bilan to'la.

Quvvatni kengaytirishning eng oddiy taktikasi - ta'limda qatnashish yoki do'stlik va shaxsiy aloqalar asosida ishlaydigan va nufuzli shaxslar uchun uchrashuv joyi sifatida foydalaniladigan qiziqish guruhlariga qo'shilishdir. Menejerning savdo palatasiga yoki golf klubiga muntazam tashrif buyurishi unga yangi foydali aloqalar o'rnatish imkonini beradi.

Hokimiyat va siyosiy usullardan foydalanish qobiliyati menejerning tashkiliy faoliyati muvaffaqiyatining kalitidir.

Hokimiyat organlari - ular a'zo bo'lgan tashkilot yoki guruhlarning asosiy xodimlarini qo'llab-quvvatlash. Uning darajasi menejerning odamlar va ijtimoiy tizimlarda ishlash qobiliyati va ko'nikmalari bilan belgilanadi. Shaxsiy manfaatlar uchun shaxsiy hokimiyatni qo'lga kiritish va undan foydalanish menejerning boshqalarning ehtiyojlari uchun tinimsiz g'amxo'rlik qilishini (bu uning yuzini saqlab qolishga imkon beradi), ko'p tomonlama shartnomalarda ishtirok etishini nazarda tutadi.

Tashkilotning ko'plab xodimlari martaba ko'tarilishidan manfaatdor bo'lganligi sababli, zamonaviy kompaniyalar turli xil siyosiy "gullar" "gullaydigan" eng unumdor "qora tuproq" dir. Kuzatuvchilarni ta'kidlashicha, qobiliyatli, lekin o'zini o'zi boshqarish va siyosatga etarlicha e'tibor bermaydigan menejerning martaba o'sishi ehtimoli minimaldir.

Vaziyatning "burchakni burish" taassurotlarni boshqarishga murojaat qiladi, bu boshqalarning baholashlariga maqsadli ta'sir qilish orqali o'z imidjini yaratish va himoya qilishni o'z ichiga oladi.

Taassurotlarni boshqarish strategiyalari, xususan, og'zaki bo'lmagan ijobiy signallarga (bilib tabassum, qarash), maqtovlarga, homiylikka e'tiborni qaratadi. Shaxslararo muloqot qobiliyatlari menejerlarning shaxsiy muvaffaqiyati uchun ham, samarali ishlash

uchun sharoit yaratish uchun ham katta ahamiyatga ega. ularning qo'l ostidagilarining ishi.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. X nazariyasi va Y nazariyasi, nizolarni hal qilish strategiyasi va hayotga munosabat tushunchasi o‘rtasidagi munosabatni qanday tavsiflagan bo‘lardingiz?
2.Siz qanchalik qat'iyatlisiz (1 ball - talabchanlikning past darajasi, 10 ball - yuqori)? Siz ko'proq qat'iyroq bo'lishingiz kerakmi? Qanday sharoitlarda?
3. Ko'pgina xodimlar insultdan adolatsiz mahrum bo'lishlariga ishonishadi. Bunday e'tibor etishmasligining sababi nima bo'lishi mumkin? Menejerlar qanday choralar ko'rishlari mumkin?
4. A’zo bo‘lgan tashkilotingizni eslang. Uning rahbarlari hokimiyatning qaysi shakllarini afzal ko'rdilar?
5. O'zaro munosabat normasining ahamiyati nimada? Ushbu tushunchani shaxslararo munosabatlarda qanday ishlatish mumkin?
6. Tashkiliy siyosatning ta’rifini tahlil qiling. Uning tashkilotdagi roli qanday?
7. Xodimlar ulardan foydalanishga qanday munosabatda bo'lishdi? Qanday o'zgarishlarni tavsiya qilasiz?

4-MODUL: MOTIVATSIYA VA RAG‘BATLANTIRISHLAR. XODIMLARNI FAOLIYATGA UNDASH

11-BOB: MOTIVATSIYA NAZARIYALARI

11.1. Motivlashtirishning umumiy tavsifi va modeli.
11.2. Inson ehtiyojlari va maqsadlarni belgilash.
11.3. Motivlashtirishning asosiy nazariyalari.
11.4. Mehnat motivi, xodimlarning roli va o‘rni.

11.1. 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.

11.2. 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 koʻrib chiqilib , oʻzgartirilishi mumkin .

V- bosqich - qilingan ish uchun mukofot olish.

Inson maʼlum ish bajarib, oʻzining talabini qondira oladigan narsa oladi. Bu bosqichda qilingan ish qanday natija berganligi aniqlanadi. Bunga bogʻliq 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 oʻz faoliyatini yangi ehtiyoj paydo boʻlguncha tuxtatadi yoki ehtiyojni yoʻqotish boʻyicha faoliyatini davom ettirish uchun imkoniyat axtaradi.

Motivatsiya jarayonining xarakteri qanday ehtiyojlar uni xarakatlantirishiga bogʻliq. Lekin ehtiyojlarning oʻzi oʻzaro murakkab dinamik munosabatda boʻlib, bir-birini inkor qiladi yoki boshqa ehtiyojlarni taʼsirini kuchaytiradi. Bu oʻzaro munosabatni tashkil qiluvchilari motiv xarakatning xarakteri va yoʻnalishini oʻzgartirib, zamonlarda jiddiy oʻzgarishi mumkin.

Shuning uchun kishi motivatsion strukturasini juda chuqur bilganda xam uning xulqida turli kutilmagan oʻzgarishlarni kurish mumkin.

Xar bir konkret kishini oʻziga xos va kutilmaydigan qiluvchi yana bir omil alohida kishilar motivatsiya strukturasining xar xil va ayrim motivatsiyalarning bir-biriga xar xil darajada bogʻliqligi hisoblanadi.

Ayrim kishilarda natijaga erishishga intilish kuchli, boshqalarda nisbatan kuchsiz boʻlishi mumkin.

11.3. Motivlashtirishning asosiy nazariyalari

Insonni faoliyatga undashda motivatsiya nazariyalarini oʻrganish muhim ahamiyatga ega. Bu yerda quyidagi nazariyalar ajratib koʻrsatiladi:

- 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.

11.4. Mehnat motivi, xodimlarning roli va o‘rni

Hozirgi sharoitdagi korxona va tashkilotlarga nafaqat sof iqtisodiy va boshqaruv funksiyalari yuklatilgan. Shular bilan barcha ularga sotsial va psixologik funksiyalar ham yuklatilgan. Bularga ijtimoiy faolilikni oshirish, yangi munosabatlarni barpo qilish, jamoa a’zolarini ertangi kunga ishontirish va hokazolar kiradi.

Har qanday tashkilot rahbarining faoliyatda psixologik omillar alohida o‘rin egallaydi. Ushbu omillar insonlarning harakati, muamolasi va faoliyatiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun ham bu omillarni hisobga olish va ulardan samarali foydalanish rahbarlarning eng asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Biz ushbu mavzuda ko‘pchilik psixologik jihatlarning ichidan rahbarning faoliyati uchun juda kerakli va dolzarb tomonlarni olib ko‘rib chiqamiz. Bularga mehnat motivi, hodimlarning roli va o‘rni, norasmiy munosabatlar, psixologik muhit shaxslar o‘rtasidagi nizolarning psixologik muhitlari, rahbarlikda psixologik omillar kiradi.

Hodimlarning xabardorligi-motivlashtirish omili sifatida. Pozitsiya va rol. Kollektiv boshqarish jarayonida psixologik omillarning roli juda kattadir. Bu omillar insonning faoliyati, uning harakatiga ma’lum darajada ta’sir ko‘rsatadi.

Shuning uchun ham rahbar apparatni ishini tashkil qilishida, qarorlarni qabul qilish va ularni joriy qilishida, rahbarlik usulini tanlashida psixologik omillar alohida o‘rin egallaydi. Shu boisdan

vaziyat rao‘barlardan boshqarishni psixologik asoslarini, ma’lum psixologik bilimga ega bo‘lishni talab qiladi.

Rahbarni o‘ziga bo‘yinsinadigan hodimlari ustidan muvaffaqiyatli rahbarlik qilish shartlaridan biri, ularga nisbatan individual yondoshish hisoblanadi. Bu o‘z navbatida ularni har birini mehnat qilish motivini (sababini) xususiyatlarini bilishga asoslanadi.

Haqiqatan ham rahbarni eng asosiy vazifalaridan biri o‘z hodimlarini unumni mehnatga nisbatan istak bildirishini ta’minlashdan iborat. Bu esa faqat shaxsni ehtiyojlari, qadriyatlari va motivlariga ta’sir ko‘rsatish orqali amalga oshishi mumkin.

Agar inson faoliyatining motivi va qo‘yilgan maqsad uzoq muddatga mo‘ljallangan bo‘lsa, bu motivlar deb ataladi. Agar ular qisqa muddatga mo‘ljallangan bo‘lsa qisqa muddatli motivlar to‘g‘risida gap yuritish mumkin. Motivlarning uzoqligiga qarab insonni mehnatga nisbatan munosabatini aniqlash mumkin.

Uzoq muddatga mo‘ljallangan motivlar hodimlarga ishda vaqtincha bo‘lib turadigan qiyinchiliklarni bartaraf qilishga yordam beradi. Agar xodimlar qisqa muddatli motivlarga asoslangan bo‘lsa, paydo bo‘lib turadigan qiyinchiliklar ularni ishga bo‘lgan qiziqishini pasaytiradi, faolligini tushiradi va hatto ba’zi vaqtlarda ishini o‘zgartirish xoxishi ham tug‘iladi.

Insonni mehnatga undaydigan qisqa muddatli motivlar bevosita va bilvosita motivlarga bo‘linadi. Bevosita motivlarda insonni ish emas balki ish haqi, jamiyatdagi ijtimoiy o‘rni qiziqtiradi. Bevosita va bilvosita motivlar odatda bir-birovi bilan bog‘langan bo‘ladi. Ko‘p xollarda insonni ham ish haqi qiziqtiradi. Ish joyini o‘zgartirishga uncha moyil bo‘lmagan xodimlarning ish sifati ham yuqori bo‘ladi.

Mehnat motivlari orasida moddiy manfaatdorlik bilan bog‘liq bo‘lagn motivlar markaziy o‘rin egallaydi. Ko‘p xollarda ular ish joyini, mutaxassislikni tanlashga ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa hozirgi bozor iqtisodiyotida bu omilning roli kattadir.

Hozirgi sharoitda O‘zbekiston Respublikasida ko‘p mulkchilikni vujudga kelishi va buni asosida xo‘jalik yuritishning yangi shakllarini vujudga kelishi, mehnat motivlarining mazmunini boyitdi. Hodimlarni

endi nafaqat ish haqi, balki mehnat sharoiti, ma’naviy ehtiyojlar ham qiziqtiradigan bo‘ldi.

Shuning uchun ham jamoalarda ijobiy mehnat motivini shakllantirish uchun oshib borayotgan ehtiyojlarga mos motivini shakllantirish uchun oshib borayotgan ehtiyojlarga mos kladigan ish sharoitlarini yaratishga to‘g‘ri keladi.

Hozirgi sharoitda korxona, tashkilot va firmalarda ish haqini oshirish bevosita hodimlarni malakasini oshirish bilan bevosita bog‘langan. Har bir rahbar uchun hodimlarni o‘z malakasini oshirishga nimalar undashini bilish foydalidir.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatdikim, ko‘plar uchun o‘z malakasini oshirish, bu sotsial-psixologik ehtiyojlarni qondirish, ham kasblari va rahbarlar tomonidan hurmat, e’tiborga ega bo‘lish hisoblanadi. Bundan tashqari malakani doimo oshirib borish, lavozimdan lavozimga ko‘tarilishning asosiy bosqichlaridan biri ekanligi ayon bo‘lib qoldi.

Shuning uchun ham rahbar o‘z faoliyati davomida hodimlarni o‘z malakasini oshirish uchun turli imkoniyatlarni tug‘dirib berishi kerak.

Ba’zibir psixologik tadqiqotlarda ko‘rsatilgandek, o‘ziga va boshqalarga talabchan bo‘lgan hodimlar, odatda o‘z faoliyatida yuqori ko‘rsatkichlarga ega bo‘ladi, ularning ishida barqaror faolik yuqori bo‘ladi. Bulardan ko‘p xollarda yaxshi raxbarlar chiqadi. Jamoada yana shunday xodimlarni axtarib topish va raxbarlik lavozimlariga ko‘tarish raxbarlarning eng asosiy vazifalaridan biridir.

Xodimlarni mehnat motivlarini oldindan bilish raxbarlarga ularni ishga qabul qilish, joylashtirish va lavozimdan lavozimga siljishini to‘g‘ri tashkil qilish imkoniyatini yaratadi. Lekin xodimlarni motivlarini bilish oson ish emas. Uni qiyinligi shundan iboratki, hatto odamni o‘zi ham ba’zi vaqtda o‘z harakat motivlarini bilmasdan qoladi.

Ayrim xollarda xodimlar o‘rtasida anketa so‘roqlarini o‘tkazilayotgan paytda ba’zilari u yoki bu sabab bilan o‘z motivlarini haqiqiy xarakterini yashirib noto‘g‘ri ma’lumot beradilar. Shuning uchun ham mehnat motivlarini aniqlash obyektiv ma’lumotlarni chuqur taxlil qilishni talab qiladi.

Xodimlarni mehnat motivlarini bilishning asosiy manba’i raxbarni hodimlar bilan suhbati, baxolashga oid suhbati va test savollariga javobi hisoblanadi. Suhbat yangi hodimlarni ishga joylashtirish va ishlaydiganlarini bir lavozimdan ikkinchi lavozimga ko‘tarishda qo‘llaniladi.

Baxolashga oid suhbatni va test savollarini rahbar hodimlarni mehnatmotivlari darajasi, uni ma’naviy holati va vazifasini bajarish darajasi bilan tanishish uchun ishlatadi. Har uchalasining ham maqsadi hodimlarga tavsiya etilayotgan lavozimni ularni qobiliyatiga to‘g‘ri kelishini aniqlashdan iborat. Chunki hodim qanday qobiliyatlarga ega bo‘lmasin, agar egallab turgan lavozimdan mamnun bo‘lmasa mehnat samaradorligi past bo‘ladi.

Shuning uchun ham hozirgi sharoitda hodimlarni ishga qabul qilishda birinchi e’tiborni mehnat motivlariga qaratish lozim. Agar shu ish qilinmasa, keyinchalik hodimlar umidsizlikka tushishi va hatto ish joyini almashtirish o‘yloviga tushib qolishi mumkin.

Albatta, qisqa muddatli suhbatlar davomida motivlarni hamma xususiyatlarini aniqlash juda qiyin. Shuning uchun ham hozirda aksariyat korxonalarda batafsil, mukammal test savollari ishlab chiqilgan. Ularda insonlarning ehtiyoji, istak-xavaslari, qiziqishi, ish xaqi, qanday lavozimlarga qiziqishi va hokazo savollar o‘z ifodasini topgan. Ma’lum tadqiqotlar olib borish natijasida insonlarning motivi to‘g‘risida to‘la tasavvurga ega bo‘lish mumkin.

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.
6. Mehnat motivi tushunchasi?
7. Mehnat motivida xodimlarning roli?

12-BOB: MEHNAT NATIJALARINI BAHOLASH VA MUKOFOTLASH

12.1. Pul – xodimlarni mukofotlashning asosiy vositasi sifatida.
12.2. Faoliyat natijalariga koʻra attestatsiyadan oʻtkazish.
12.3 Iqtisodiy ragʻbatlantirish tizimlari.
12.4 Mukofotlashning yaxlit tizimi.

12.1. Pul – xodimlarni mukofotlashning asosiy vositasi sifatida

Iqtisodiy ragʻbatlantirish va ish haqi munosabatlari xodim uchun ham, jamiyat uchun ham muhim ahamiyatga ega. XIX asr oxiri, XX asr boshlarida pul koʻrinishidagi mukofot toʻgʻridan-toʻgʻri taʼsir etuvchi omil boʻlib, xodim qancha koʻp pul olsa, shuncha mehnatga boʻlgan qiziqish ortadi degan tushuncha hukmron edi. Tadqiqotlar koʻrsatishicha, iqtisodiy ragʻbatlantirish xodimning ijtimoiy nuqtai-nazariga bogʻliq boʻlib, bilvosita taʼsirga ega ekan. Shu sababli pulning xodimni taqdirlash vositasi sifatidagi ahamiyatini koʻrib chiqish maqsadga muvofiq. Pul koʻrinishidagi mukofotning xodim uchun ahamiyati bir necha omillarga koʻra belgilanadi.

Pulning iqtisodiy mohiyati uning ayirboshlash funksiyasida nomoyon boʻlib, natijada iqtisodiy resurslar qayta taqsimlanish jarayoni amalga oshiriladi. Bir vaqtning oʻzida pul ayirboshlashning ijtimoiy vositasi ham hisoblanadi. Shaxs tasarufidagi pulning miqdori - pulni yigʻish, sarflash va hayriya qilish imkoniyatiga ega shaxsning jamiyatdagi mavqeini ifodalovchi koʻrsatkich hisoblanadi. Individ oʻz pullariga ega boʻlishi yoki sarflashi bilan mehnat faoliyatini baholovchi statusiga bogʻliq qimmatlikni ifodalaydi.

Pulning qimmatlik darajasi har bir kishi uchun oʻziga hos hususiyatga ega boʻladi. 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 ma'lum darajada shaxsning tashkilotdagi obro'-e'tibori, ijtimoiy mavqeini ifoda etadi. Ko'pincha xodimlar o'z ish haqlarini oshirishga harakat qilar ekanlar, moddiy ta'minlanish bilan birga jamoada o'zini namoyon etishni nazarda tutadilar.

Bunda muvaffaqiyatli faoliyati natijasida qo'shimcha mukofot berilishiga xodim o'z qobiliyati va tajribasini sabab qilib ko'rsatadi. Past natijalarni tushuntirishda xodimlar juda murakkab topshiriqlar, omadsizlikni ro'kach qiladi. Shunga qaramay, odatda salbiy tashqi omillar mukofot hajmining kamayishiga ta'sir etmaydi.

- Kutish nazariyasi. Bunga ko'ra motivatsiya quiydagi formula orqali ifodalanadi:

Motivatsiya = Valentlik x Kutish x Vositalar

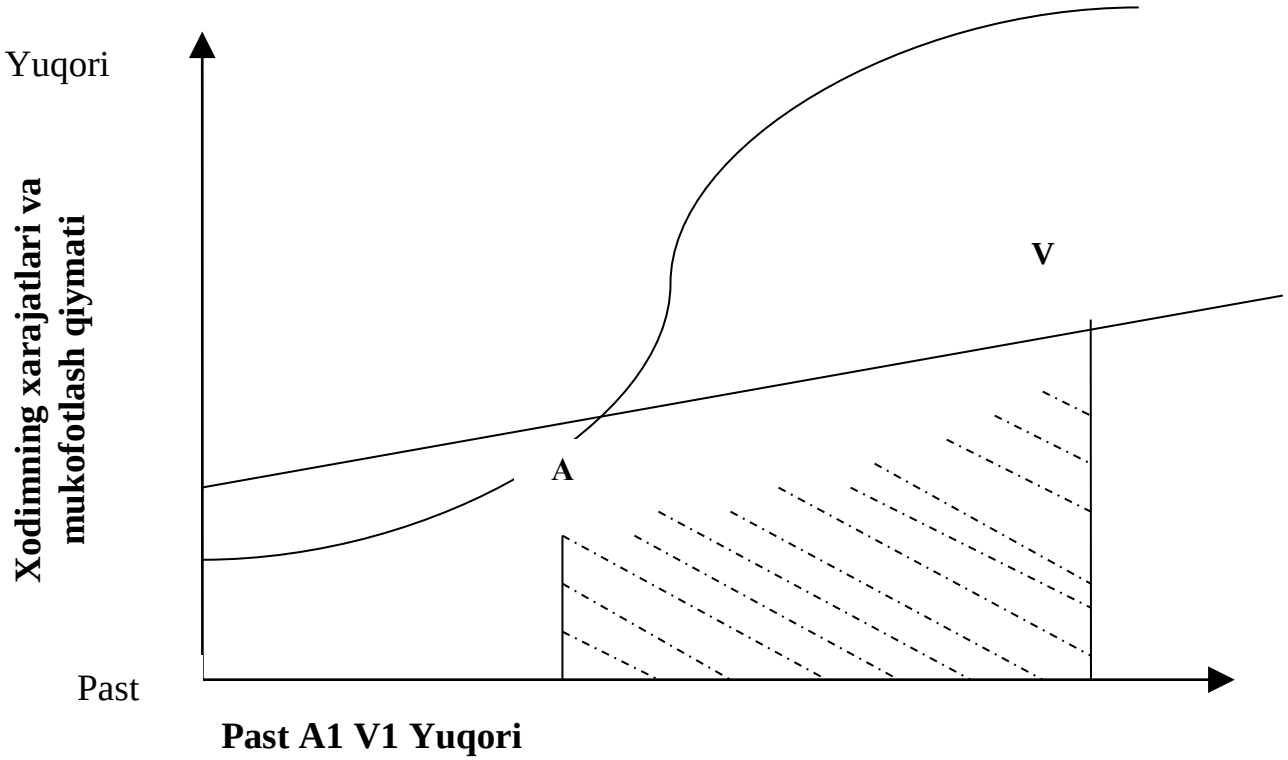
Pul mukofoti kuchli motivlash omili bo'lishi uchun xodim tobora ko'proq pulga ega bo'lishga intilishi (valentlik), natijaga erishish uchun harakatlari muvaffaqiyatli bo'lishiga ishonishi (kutish), yuqori natijalarga erishishi mos rag'batlantirilishi kerak (vositalar). Pulning valentlik darajasi boshqaruv harakatlari bilan birga xodimning shaxsiy sifatlari, uning tajribasi va ehtiyojlari, hamda makromuhitga bog'liq. 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 (12.1-Rasm).



12.1- Rasm. Mehnat xarajatlari va mukofotlash nisbati

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.

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.

12.2. 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;

C) xodimlar bilan mustahkam teskari aloqani o‘rnatish;

D) ishchi guruh ichida adolatni o‘rnatish;

E) xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish;

F) 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

oʻrnatish, vujudga kelgan muammolarni muhokama qilish imkonini beradi.

Keyin ikki tomon birgalikda maqsadlarni aniqlaydi va xodimga uning ish haqi oʻrnatiladi. Attestatsiya boʻyicha suhbat oʻtkazish xodimning motivatsiyasini oshirishning ajoyib imkoniyatidir.

Attestatsiya dasturlarining oʻrganish asosida ularning samaradorligiga taʼsir etuvchi bir qator omillarni aniqlash mumkin:

- tekshiruvchining attestatsiyadan oʻtayotgan xodim mehnati xususiyatlaridan xabardorligi;

-unumdorlikning oʻlchash mumkin boʻlgan standartlaridan foydalanish;

-faoliyatning aniq natijalariga murojaat etish;

-xodim faoliyati haqida chetdan kuzatuvchilarning maʼlumotlarini qidirish va foydalanish;

-tanqid dorasini qisqartirish, bu xodimning kamchiliklarni bartaraf etishda diqqatini toʻplashiga imkon beradi;

-xodimning takliflari va faoliyatga munosabatini faol qabul qilish;

-muammolarni hamkorlikda muhokama qilish.

Baʼzi tashkilotlarda attestatsiya jarayonning rasmiy tarkibiga xodimlarning oʻzini-oʻzi attestatsiyalashni ham kiritadilar. Dastlab xodim oʻz faoliyatini mustaqil tahlil qiladi va oʻzining 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 eʼtibordan chetda qoldirmaslik kerak. Jumladan:

-suhbat davomida tomonlar oʻrtasida konfrontatsiyaning vujudga kelishi;

-emotsiyalarning kuchayishi. Past koʻrsatkichga erishgan xodim boshqalar oldida “oʻz yuzini” yoʻqotmaslik 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.

12.3 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.

12.4 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.

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 ko‘ra bazaviy stavkalarni o‘zgartirish. Tarif razryadlari, malaka razryadarini belgilash.

3. Real ish haqini o‘zgartirish. Bunda ish haqi turmush kechirish qiymatiga ko‘ra tahrirlanadi.

4. Yillardagi xizmatlari uchun mukofot. Ish haqini mehnat stajiga ko‘ra oshirish. Bundan tashqari ba’zi tashkilotlarda tegishli sohada ko‘p yillik faoliyati uchun yiliga bir marta mukofot berish nazarda tutilgan.

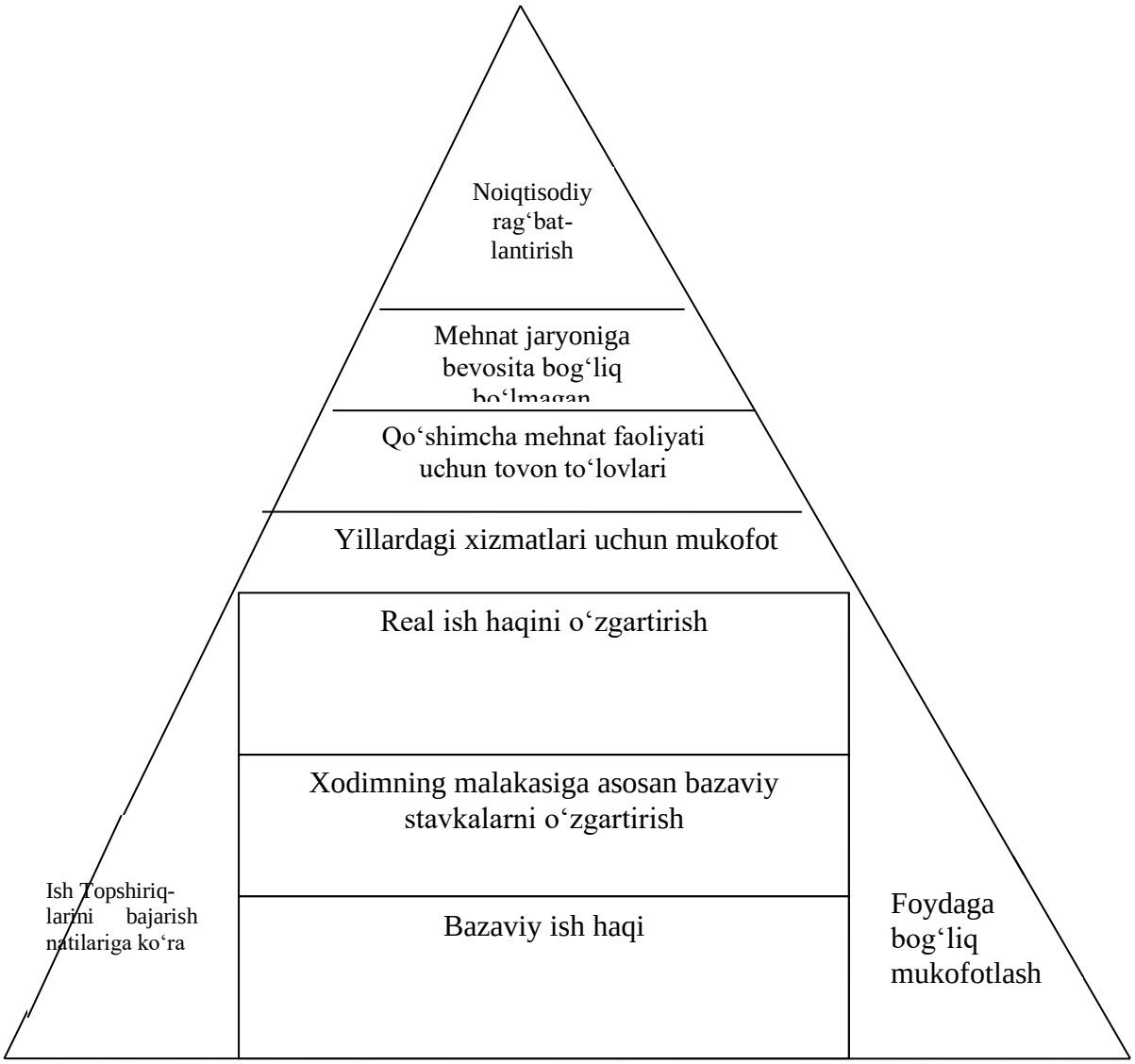
5. Foydaga bog‘liq mukofotlash. Bu foydada ishtirok etish tizimining qo‘llanilishi bilan bog‘liq.

6. Ishchi topshiriqlarini bajarish natijalarga ko‘ra rag‘batlantirish. Bu rag‘batlantiruvchi ish haqi tizimlari, daromadda ishtirok etish tizimlarini joriy etishni nazarda tutadi.

7. Qo‘shimcha mehnat faoliyati uchun tovon to‘lovlari. Bu odatda qo‘shimcha ravishda, navbatdan tashqari ishga chaqiriq asosida, boshqa smenada ishlash va boshqa hollarda qo‘llaniladi.

8. Mehnat jarayoniga bevosita bog‘liq bo‘lmagan mukofotlash. Mazkur mukofot shakliga mehnat ta’tillari, nafaqa, kasallik va vaqtincha ishsizlik bo‘yicha to‘lovlar kiradi.

9. Noiqtisodiy rag‘batlantirish. Navbatdan tashqari ta’til berish, bolalar bog‘chasi, dam olish sanatoriylari va hokazolar).



12.2- 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.

5-MODUL: GURUH HULQI

13-BOB: TASHKILOTDA GURUHLAR HULQINI SHAKLLANTIRISH

13.1. Kichik kasbiy guruhlar faoliyatining hususiyatlari
13.2.Rasmiy va norasmiy guruhlar hususiyatlari
13.3. Guruhlarning rivojlanish dinamikasi
13.4.Guruhlarni tartibga solish bo‘yicha rahbar harakatlari

13.1. 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.

13.2. 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 (13.1-jadvalga qarang).

13.1-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.

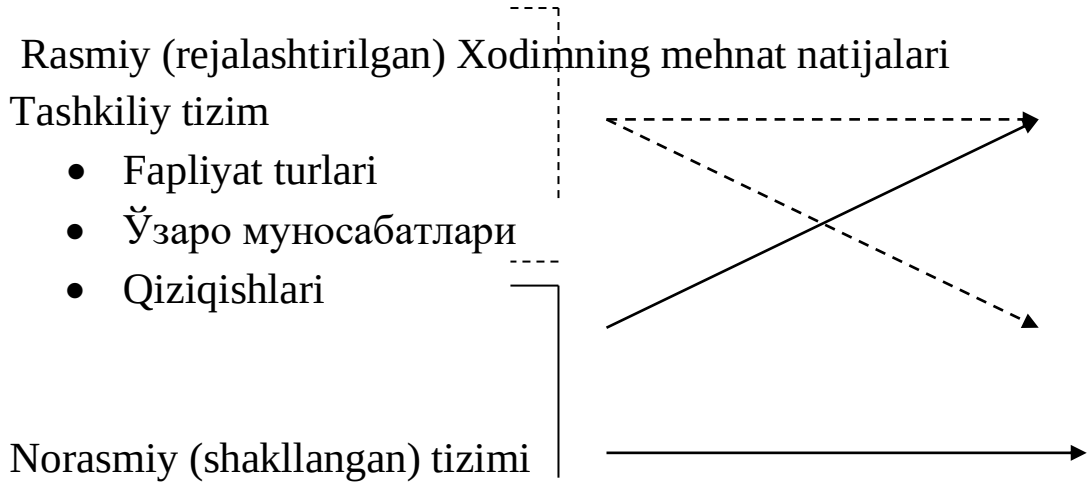
Rasmiy guruhlar asosida norasmiy guruhlar vujudga kelishi haqiqat bo‘lsada, menejment norasmiy guruhlarning vujudga kelishiga ta’sir eta olmaydi.

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).



13.1- 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 (13.2-jadval).

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

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.

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.

13.2-jadval

Norasmiy guruhlarning faoliyati natijalari

Afzalliklari	**Muammolari**
-tashkilot umumiy samaradorligini oshiradi; -menejmentning boshqaruv yuklamasini yengillashtiradi; -ishchi topshiriqlarning bajarilishiga ijobiy ta’sir etadi; -kooperatsiya va hamkorlikka imkon beradi; -menejer qobiliyatlarining yetishmaydigan sohalarini to‘ldiradi; -ishchi guruhlarning barqarorligi va mehnatdan qoniqishga imkon beradi; - ishchilarning ortiqcha his-hayajonga berilishlarining oldini oladi; -menejerlarni aniq rejalashtirishga 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.

Menejment norasmiy guruhlarga quyidagicha ta’sir etadi:

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.

C) 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.

D) 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.

E) Qaror qabul qilish usullari

Har qanday mehnat jamoalarda ikki xil munosabatlarni ajratish mumkin-rasmiy va norasmiy. Rasmiy tuzilma rahbar tomonidan berilgan yo‘l-yo‘riq va buyruqlarga asoslanadi. Jamoa ichidagi hodimlarning bir-biri bilan bo‘ladigan munosabatlari aynan shu qoidalar asosida olib boriladi.

Tashkilotdagi hodimlarning faoliyati faqat rasmiy ravishda shakllangan munosabatlar, tartiblar, funksiyalar, lavozimlar bilan kifoyalanib qolmaydi. Xodimlar ba’zi paytda biron-bir masalani guruhda muhokama qilish uchun yig‘ilishlari mumkin. Ushbu yig‘ilishlar jamoaning shtat jadvalida belgilanmagan bo‘lsada, lekin unda ish jarayoni bilan bog‘liq bo‘lgan masalalardan tashqari shaxsiy mavzular ham muhokama qilinadi.

Norasmiy munosabatlar ikki yo‘nalishda belgilanadi:

1) Har bir shaxsning rasmiy ravishda bajaradigan funksiyasi bilan;

2) xodimlarning rasmiy qoidalariga kirmagan munosabatlari bilan norasmiy munosabatlar asosan shaxsiy munosabatlar, yoqtirish yoki yoqtirmaslik, ularning qiziqishi va hokazolarga asoslanadi.

Jamoa olidida turgan vazifalarni faqat maxsus tasdiqlangan tartib va nizomlarga asoslanib bajarish qiyin. Bunday hollarda ishni muvofaqqiyatli ketishi uchun shaxsiy aloqalar, boshqa bo‘lim xodimlari bilan tanish bo‘lish, ular bilan muloqot qilib turish, birgalikda dam olish kabi omillar katta yordam beradi. Bunday holatda norasmiy munosabatlar rasmiy munosabatlarini to‘ldirib turadi va oydinlashtiradi.

Norasmiy tuzilgan tashkilotlar faoliyatidagi roli kattadir. Ular hizmat yuzasidan o‘rnatilgan munosabatlarga xayrixoxlik, epchillik tusini beradi. Bundan tashqari norasmiy munosabatlar xodimlarni o‘z mehnatiga nisbatan bo‘lgan qiziqishini oshiradi va o‘z ishidan qanoat hosil qilishining qo‘shimcha manba’larini berish imkoniyatini tug‘diradi.

Xodim shaxsi ko‘r qirralidir. Eng intizomli xodim ham faqat lavozimga oid nizomlar va shtat jadvali asosida o‘z vazifasini bajarish bilan cheklanib qolmaydi. Inson faoliyat jarayonida yana ko‘pchilik sotsial rollarni ham bajaradi. Masalan, ularga faoliyat jarayonida u yoki bu hizmatdan tashqari masalalar bo‘yicha o‘z munosabatini bildirish ehtiyoji tug‘ilib qoladi.

Shundan kelib chiqqan holda, norasmiy munosabatlar xodimlarni sotsial ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi va o‘z ishidan qoniqish darajasini oshiradi.

Norasmiy munosabatlar jamoalarda shuningdek sotsial nazorat qilish funksiyasini ham bajaradi. Ular qabul qilingan myorlarga muvofiq jamoa a’zolarining xatti-harakatini tartib solib turadi. Ana shu guruhiy me’yorlarga bog‘liq holda xodim yo ma’muriyat tadbirlariga ko‘maklashadi, yoki sustlikni namoyon qiladi, mehnat unumdorligini oshiradi yo aksinchasini qiladi.

Norasmiy guruh a’zolariga norasmiy liderlar katta ta’sir ko‘rsatadilar. Norasmiy munosabatlar tizimida bunday nufuzli, obro‘yli

odamlar stixiyali ravishda o‘zining alohida xsusiyatlari sababli shakllanadi. Bu xsusiyatlariga kiradi: alohida xarakter, o‘z ishining bilimdoni, notiqligi, dunyoqarashining kengligi va hokazolar.

Rasmiy rahbar jamoada norasmiy tuzilma to‘g‘risida tasavvurga ega bo‘lishi kerak. Tashkilot xodimlariga norasmiy munosabatlar orqali ta’sir ko‘rsatish uchun ular o‘sha tizilmada o‘zining munosib o‘rniga ega bo‘lishi kerak.

Jamoaning ishdagi hamjihatligi ko‘p hollarda rasmiy va norasmiy tuzilmalarning bir-biriga yaqinlik darajasi bilan belgilanadi. Rasmiy va norasmiy tuzilmalar o‘rtasidagi tafovutning unga katta bo‘lmasligi maqsadga muvofiqdir.

Rahbar jamoada o‘zining haqiqiy egallab turgan o‘rnini yaqqol tasavvur qila bilishi kerak. Bundan tashqari rahbar korxonada norasmiy tuzilmalar, ularning liderlari borligidan xabardor bo‘lishi kerak. O‘zining faoliyatida rahbar ana shu norasmiy liderlar fikri bilan hisoblashsa xato qilmaydi.

Xulosa qilib aytganda, ko‘pchilik firma, kompaniyalarda ham rahbar ham lider bo‘lish qobitiyatiga ega bo‘lgan nomzodlarni axtarish chora-tadbirlari tuzilgan.

13.3. 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.

13.4. 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?
7. Javobgarlik nima va uning darajasi?

14-BOB: JAMOALAR VA ULARNI YARATILISHI

14.1. Jamoa tushunchasi va ularning turlari.
14.2. Jamoa bo‘lib ishlashning xususiyatlari.
14.3. Jamoani to‘g‘ri tashkil qilish.
14.4. Jamoa yaratishning tashkilotdagi xususiyatlari.
14.5. Jamoada psixologik muhitga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar.
14.6. Jamoa o‘rtasidagi nizolarning psixologik jihatlari.

14.1. Jamoa tushunchasi va ularning turlari

Tashkilotlar shaxslar, texnologiyalar, ish vazifalari va resurslar o'rtasida bashorat qilinadigan munosabatlarni shakllantirishga yordam beradigan "skelet" tuzilmasini shakllantirish orqali hamkorlikdagi ish bilan birga keladigan tartibsizlikni tartibga solishga chaqiriladi. Va har doim odamlarning sa'y-harakatlarini birlashtirish zarurati tug'ilganda, ularning faoliyatining ijobiy natijalariga faqat u yoki bu tashkil etish shakli orqali erishish mumkin.

Klassik tashkiliy nazariyaning predmeti mehnat jarayoni elementlarini bo‘linmalar, bo‘limlar, lavozimlar va shaxslar o‘rtasida taqsimlashdan iborat bo‘lib, ularga tegishli hajmdagi mas’uliyat yuklangan. Ushbu taqsimlash mehnat taqsimoti (mas'uliyat darajalari va funktsional bo'linmalarni yaratish) va delegatsiya (vazifalar, vakolatlar va mas'uliyatlarni belgilash) orqali amalga oshiriladi, natijada boshqaruv ierarxiyasi shakllanadi.

Klassik tashkiliy tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari mavjud. Masalan, tashkiliy tuzilma xodimlarni qo'llab-quvvatlashi yoki taqiqlashi mumkin. Klassik tuzilma ish vazifalarini (mutaxassis yordami, resurslar, xavfsizlik va mehnat sharoitlari) bajarilishini ta'minlashga qaratilgan. Va shu bilan birga, uning psixologik yordamning past darajasidir. Bu ham ish topshiriqlarini, ham psixologik yordamni ta'minlaydigan tashkiliy tizimga ehtiyojni oshiradi.

Mehnat taqsimoti va delegatsiyani to'g'ri amalga oshirish xodimlarni mehnatga birlashtiradigan murakkab munosabatlar tarmog'ining shakllanishiga olib keladi.

Har bir darajada ierarxiyaning yuqori va quyi darajalari bilan o'zaro aloqada bo'lgan funktsional guruhlar ishlaydi. Bu shuni anglatadiki, tashkilotning har bir menejeri o'z guruhining butun tashkilot bilan aloqalarini qo'llab-quvvatlovchi pin aloqalaridan biri sifatida ishlaydi. Pin ulanish (pinli ulanish) - radioelektronikadan olingan atama, tarmoq elementlarini maxsus kontaktlar - pinlar orqali ulash usulini bildiradi. (Ilmiy muomalaga R. Likert tomonidan kiritilgan).

Agar barcha aloqa pinlari uzilishlarsiz ishlayotgan bo'lsa, tashkilot bir butun sifatida ishlaydi. Agar menejerlar o'zlarini butun tashkilotni birlashtiradigan va xizmat qiladigan pin aloqalari sifatida qabul qilsalar, ularning faoliyati samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

Bunday munosabatni shakllantirish jarayonlari menejerlarning faqat o'zlari rahbarlik qiladigan boshqaruv bo'linmalari natijalari uchun javobgarlik keng tarqalgan amaliyoti bilan murakkablashadi. Va shunga qaramay, xodimlarning menejerlarni tashkiliy pin sifatida qabul qilishlari boshqaruv bo'linmasi samaradorligini oshirishga va umuman tashkilot samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Zamonaviy menejment nazariyasi tashkiliy boshqaruv darajalari sonini qisqartirishni va vakolatlarni topshirish amaliyotini kengaytirishni talab qiladi. Aksariyat hollarda, birinchi navbatda, kompaniya boshqaruvining o'rta darajadagi vakillari "azob chekadilar". "chegarasiz" tashkilot doirasida funktsional birliklar orasidagi "devorlarni" yo'q qilish amaliyoti keng tarqaldi. Tashkiliy nazariya va amaliyotning keyingi rivojlanishi tizimlarning moslashuvchanligini oshirish, atrof-muhit sharoitlariga moslashish yo'nalishida sodir bo'ladi, bu ko'p jihatdan ijtimoiy qadriyatlar tizimidagi o'zgarishlar va uning ahamiyatini (rolini oshirish) qayta ko'rib chiqish bilan belgilanadi. buyruq zanjirlarining gorizontal ulanishlari.

14.2. Jamoa bo‘lib ishlashning xususiyatlari

Operatsion vazifalarni "yakka" ishchilar bajarishi mumkin, ammo tashkilot xodimlarining katta qismi, qoida tariqasida, doimiy kichik guruhlarga birlashtirilgan bo'lib, ularda alohida shaxslarning sa'y-harakatlari mozaik paneldagi smalt bo'laklari kabi bir-birini to'ldiradi.

Ishchilarning mehnat harakatlari o'zaro bog'liq bo'lgan hollarda, ular ma'lum bir ish muammosini hal qilish va odatda jamoaviy ish deb ataladigan o'zaro ta'sir darajasiga erishish uchun mo'ljallangan maxsus jamoa sifatida ishlaydi.

Mehnat jamoasi - bu umumiy maqsadga erishish uchun doimiy ravishda o'zaro hamkorlik qiladigan va o'z sa'y-harakatlarini muvofiqlashtiradigan kichik ishchilar guruhi.

Jamoa a'zolari o'rtasidagi o'zaro ta'sirning chastotasi va juda uzoq "umr" uning vaqtinchalik qaror qabul qilish guruhlari (qo'mitalari) va matritsali tuzilmalardagi loyiha jamoalaridan sezilarli farqlarini aniqlaydi.

Agar mehnat jamoasi a'zolari umumiy maqsadlardan xabardor bo'lsa, mas'uliyat va ishtiyoqni namoyon qilsa, bir-birlarining sa'y-harakatlarini qo'llab-quvvatlasa, jamoaviy ish haqida gapirish qonuniydir. Ushbu yuqori darajadagi o'zaro ta'sirga erishish uchun qo'llab-quvvatlovchi ish muhiti, jamoaviy malakali xodimlar, qiyin maqsad va jamoaviy mukofotlar talab etiladi. Har bir yangi jamoa odatda rivojlanishning ma'lum bosqichlaridan o'tadi.

Bir-biriga bog'liq bo'lgan mehnat vazifalarini bajaradigan bir nechta xodimlarni yagona jamoaga aylantirish jarayoni bir necha bosqichlardan o'tishni o'z ichiga oladi. Jamoaning hayotiy tsikli kontseptsiyasi haqiqiy guruh ularning har birini "engishga mahkum" deb hisoblamaydi, va shu bilan birga u hamkorlikdagi mehnat jarayonlari evolyutsiyasi uchun juda keng tarqalgan modelni ifodalaydi. Har bir jamoa va uning a'zolari u yoki bu tarzda savollarga javob berishlari kerak:

- ✓ "Kimlarni jamoaga kiritish kerak?";
- ✓ "Kimga ishonishim mumkin?";

✓ "Funktsiyalar qanday taqsimlanadi?";

✓ "Biz mojarolarni qanday hal qilamiz?".

Odatda, jamoa rivojlanishining quyidagi bosqichlari ajratiladi:

• Shakllanish. Jamoa a'zolari ma'lumot almashadilar, o'rganadilar va qabul qiladilar. Ular bir-birlari bilan gaplashadilar va guruh vazifalarini tuzadilar. Xushmuomalalik aurasi ustunlik qiladi va guruh a'zolari o'rtasidagi munosabatlar ehtiyotkorlik bilan ajralib turadi.

• Chalkashlik. Guruh a'zolari yuqori maqom, nisbiy ta'sir uchun kurashadilar va rivojlanish yo'nalishlarini muhokama qiladilar. Guruh tashqi bosimni boshdan kechirmoqda va uning a'zolari o'rtasida ancha keskin munosabatlar rivojlanmoqda.

• Reyting. Guruh umumiy maqsadlar sari birgalikda harakat qila boshlaydi, raqobatdosh kuchlar muvozanati va uning a'zolarining xatti-harakatlarini belgilovchi guruh normalari o'rnatiladi va jamoa a'zolarining hamkorligi tobora samarali bo'ladi.

• Ishni yakunlash. Guruh etuklik bosqichiga kirmoqda, u eng murakkab muammolarni hal qilishga qodir, uning har bir a'zosi bir nechta funktsional rollarni bajaradi.

• Tarqatish. Ertami-kechmi, eng muvaffaqiyatli guruhlar, qo'mitalar va loyiha guruhlari tarqab ketadi va ularning ishtirokchilarining shiddatli ijtimoiy munosabatlari asta-sekin yo'qoladi.

14.3. Jamoani to‘g‘ri tashkil qilish

Jamoani shakllantirishni qo'llab-quvvatlaydigan muhitni yaratish rahbariyatning umumiy maqsadlarni shakllantirishda ishchi guruhlarga har tomonlama yordam berishini, birgalikda ishlash uchun zarur vaqtni ajratishni va guruh a'zolarining qobiliyatlariga ishonishni talab qiladi.

Bunday e'tibor ularning a'zolarining jamoaviy ishlashga o'tishdagi dastlabki qadamlarini sezilarli darajada osonlashtiradi va ularning hamkorligiga yordam beradi. Shubhasiz, menejmentning harakatlari jamoalar faoliyati uchun qulay tashkiliy madaniyatni yaratishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Bizning jamoalarimiz topshiriqlarni bajarish uchun zarur malakaga va ish jarayonida birgalikda ishtirok etish istagiga ega bo'lishi

kerak. Ammo jamoaviy ish ularning har biri barcha guruh a'zolarining rolini aniq tushunishini nazarda tutadi. Faqat bu holatda ular yuqoridan buyruq kutmasdan, vaziyatga mos ravishda harakat qilish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Kompaniyani boshqarishning asosiy vazifalaridan biri jamoa a'zolarini umumiy maqsadga erishishga olib keladigan "yo'lda" ushlab turishdir.

Shunday qilib, guruh a'zolarining individual harakatlari tashkilotning axborotga kirish siyosati va mukofotlash tizimlari bilan cheklanishi mumkin. Har bir jamoa o'zining eng yuqori maqsadiga ega bo'lishi kerak, unga intilish xodimlarning sa'y-harakatlarini birlashtiradi, faqat guruh va kompaniya rahbariyati o'zlarining "yuk"ini ko'targandagina erishish mumkin.

Jamoaviy ish uchun asosiy rag'batlardan biri bu moddiy va ma'naviy mukofot bo'lib, u guruh a'zolari uchun qimmatli bo'lishi, munosib deb qabul qilinishi va xodimlarni umumiy vazifalarni bajarishga undashi kerak.

Tashkilot rahbariyati har bir xodimning tashabbusini rag'batlantirish va taqdirlash va uning jamoa muvaffaqiyatiga qo'shgan hissasini oshirishni rag'batlantirish o'rtasida muvozanatni topishi kerak.

Innovatsion (moliyaviy bo'lmagan) jamoa mukofotlari yangi jamoa a'zolarini tanlash huquqini, yangi boshliqqa tavsiyalar berish huquqini yoki guruhda intizomni saqlash usullarini taklif qilishni o'z ichiga olishi mumkin.

Samarali jamoaviy o'zaro munosabatlarni tomosha qilish - haqiqiy zavq. Ushbu jamoa a'zolari o'z kompaniyasining muvaffaqiyatiga ishonadilar, mahsulot sifati, xavfsizligi, mijozlar ehtiyojini qondirish bo'yicha umumiy qadriyatlarni baham ko'radilar va topshiriqlarni bajarish uchun belgilangan muddatlarga rioya qilish mas'uliyatini bilishadi.

Jamoa ishi murakkablik va yuqori dinamika bilan tavsiflanganligi sababli, guruh tashkiliy muhitning barcha jihatlariga sezgirlikning oshishi bilan tavsiflanadi. Jamoa ishining samaradorligi asta-sekin,

yillar davomida "ortadi", lekin u deyarli bir zumda "qulab tushishi" mumkin.

Shunday qilib, uning tarkibidagi asossiz o'zgarishlar va xodimlarni o'tkazish jamoalarning ishlash ko'rsatkichlariga juda salbiy ta'sir qiladi.

Ko'pincha jamoalarda, xodimlar boshqaruvning klassik shakllaridan voz kechishni qabul qilmaganda muammolar paydo bo'ladi, chunki boshqaruvda real ishtirok etish ulardan qo'shimcha, juda muhim vaqt sarflashni talab qiladi. Jamoaviy ish samaradorligini oshirishga qaratilgan eksperimentlar ko'pincha ba'zi ishchilar tomonidan menejerlarni noxolislikda ayblashiga sabab bo'ladi.

Bundan tashqari, alohida xodimlarning sa'y-harakatlarini birlashtirishga urinishlar har doim ham samaradorlikni oshirishga olib kelmaydi. Agar xodim o'zining guruh natijalariga qo'shgan hissasini baholash mumkin emas deb hisoblasa, u o'z mehnatini keskin kamaytirishi mumkin. Bu hodisa ijtimoiy bekorchilik deb ataladi. Bunga xodimning jamoada ishni taqsimlashda adolatsizlik hissi, guruh a'zosining hamkasblari topshiriqni bajarish uchun ko'p kuch sarflamasligiga ishonchi yoki "olomon" ichida yashirinish istagi kabi sabablar sabab bo'lishi mumkin. haqoratdan qochadi.

Jamoalarni boshqarishda yuzaga keladigan muammolar mehnat unumdorligini sezilarli darajada pasaytiradi, shuning uchun menejment muayyan vaziyatda ulardan foydalanish maqsadga muvofiqligini sinchkovlik bilan tahlil qilishi shart, bu vazifalarning mohiyatini, xodimlarning malakasini va ularning xohishlarini, vaqt va narx cheklovlarini baholashni o'z ichiga oladi. Jamoalarga bevosita rahbarlik qilgan ko'plab menejerlar guruh ishini tashkil etish ko'plab muammolar bilan to'la ekanligini yaxshi bilishadi.

14.4. Jamoa yaratishning tashkilotdagi xususiyatlari

Samarali tashkiliy faoliyat ham jamoa ichida, ham jamoalar o'rtasida hamkorlikni talab qiladi. Tashkilotni tashkil etuvchi guruhlarning o'zaro munosabatlarini muvofiqlashtirish kompaniya rahbariyatining asosiy vazifalaridan biridir. Alohida jamoalarga ham,

ularning birlashmalariga nisbatan ham bunday faoliyat turi jamoani shakllantirish deb ataladi, uning doirasida guruh a'zolari vaqti-vaqti bilan birgalikdagi ishlarni tashkil etishni tahlil qiladilar, bartaraf etilishi kerak bo'lgan kamchiliklarni aniqlaydilar va hamkorlikning yangi yo'nalishlarini ishlab chiqadilar.

Jamoa qurish - bu guruh a'zolarining mahsuldorligini oshirish. Yuqori samarali jamoalar belgilangan vazifalarni bajaradilar, muammolarni hal qiladilar va ularning a'zolari shaxslararo munosabatlardan qoniqish hosil qiladi.

Jamoani shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari, barcha guruh a'zolari ma'lumotlarni to'plashda ishtirok etishlari va olingan ma'lumotlarni mustaqil ravishda tahlil qilishlari kutilmoqda. Muammolarni aniqlash uchun tashqaridan tajribali mutaxassis jalb qilinishi mumkin. Keyin olingan ma'lumotlar teskari aloqa orqali jamoaviy muhokama uchun yuboriladi.

Harakat rejasini ishlab chiqishda (muammoni hal qilish guruhning dolzarb vazifasidir) guruh a'zolari jamoa ichidagi o'zaro munosabatlar jarayonini e'tibordan chetda qoldirmasliklari kerak. Amalga oshirilgan harakatlar natijalarini kuzatish va o'z rejalarini tuzatish orqali guruh a'zolari ularning samaradorligini baholash tajribasiga ega bo'ladilar.

Jamoa qurish bilan shug'ullanadigan menejerlar va xodimlar:

a) biznes konsalting (tashxis, muzokaralar, o'zgartirish va rivojlantirish);

b) shaxslararo muloqot (ishonch, boshqaruv, idrok etish);

c) tadqiqot (tadqiqotlarni rejalashtirish va o'tkazish va natijalarni baholash);

d) taqdimotlar (jamoatchilik bilan aloqalar va hisobot tayyorlash).

Samarali jamoani yaratish uchun muhim ko'nikmalar - bu jarayon bo'yicha maslahat va fikr-mulohazalar, bu jamoa rahbarlari va jamoa a'zolari uchun zarurdir.

Mutaxassis (texnik muammo bo'yicha mutaxassis) va muammoni hal qiluvchi (muammoni aniqlash va uni hal qilish yo'lini taklif qilish) rollariga qo'shimcha ravishda, jamoani qurish menejerni boshqa rolni - jarayon bo'yicha maslahatchini o'z ichiga oladi. Jarayon bo'yicha

maslahat - bu jamoa a'zolariga o'sha paytda eng muhim bo'lgan masalalarga e'tibor qaratish imkonini beradigan harakatlar ketma-ketligi.

Jarayon bo'yicha maslahatchi jamoa a'zolari uchun "oyna" ni ushlab turadi, unda ular o'zlarini harakatda ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladilar va guruh a'zolariga hozirgi xatti-harakatlar voqealarini idrok etish, tushunish va ularga konstruktiv munosabatda bo'lishga yordam beradi.

Jarayon bo'yicha maslahatchilar - bu jamoa yordamchilari, ularning harakatlari bir nechta asosiy xulq-atvor modellarini ishlab chiqishga qaratilgan. Jamoa a'zolarining yig'ilishlarida qatnashib, ular eng keng tarqalgan muloqot usullari va xatti-harakatlar stereotiplarini qayd etadilar, maqsadi ""ga yordam berishdan iborat bo'lgan savollarni berishadi. Boshqacha qilib aytganda, ularning maqsadi jamoa a'zolariga mehnat muammolarini hal qilishning samarali usullarini o'rgatish orqali mustaqillikka erishishga yordam berishdir.

Barqaror fikr-mulohaza jamoa a'zolariga hamkasblar va boshqalar tomonidan qanday qabul qilinganini tan olish va tuzatish choralarini ko'rish imkonini beradi.

Jarayon bilan maslahatlashish va fikr almashish jamoani rivojlantirishning asosiy vositalaridir. Doimiy takomillashtirish talabi umumiy sifat menejmenti dasturlarining asosidir va jamoaviy ishlashga e'tibor kelajakka yo'naltirilgan tashkilotlarning asosiy qurilish blokidir.

Imkoniyatlarni kengaytirish masalalarida biz o'z-o'zini boshqaruvchi jamoalar haqida gapirib o'tdik, ular fikrli yoki o'zini o'zi boshqaradigan jamoalar sifatida ham tanilgan. Bunday holda, biz muhim avtonomiyaga ega bo'lgan tabiiy ish guruhlarini nazarda tutamiz.

Bunday jamoalar o'z a'zolarining xatti-harakatlari va ishlab chiqarish faoliyati natijalari uchun to'liq javobgarlikni o'z zimmalariga oladilar. Ularning boshqa jamoalardan asosiy farqi - o'z faoliyatini rejalashtirish, boshqarish, nazorat qilish va nazorat qilish uchun vakolat berish va o'qitishning uyg'unligi, ular muhim avtonomiya va harakat erkinligiga, boshqaruv funktsiyalarini bajarish qobiliyatiga ega.

Qoida tariqasida, o'z-o'zini boshqaradigan jamoa a'zolari bir nechta kasblarga ega, bu ularga guruh ehtiyojlariga qarab bir vazifani bajarishdan ikkinchisiga o'tishga, ishlab chiqarish rejalari va resurslari bo'yicha birgalikda qarorlar qabul qilishga imkon beradi. Jamoa yig'ilishlari ko'p vaqtni oladi, chunki jamoa a'zolari asta-sekin ko'proq va ko'proq boshqaruv mas'uliyatini o'z zimmalariga oladilar.

Dastlabki bosqichlarda o'z-o'zini boshqaradigan jamoalar eng oddiy muammolarni hal qilish uchun javobgardirlar va keyinchalik ish rejimini, qo'shimcha ish vaqtini va ish vaqti ustidan nazoratni "o'z qo'llariga oladilar". ta'til jadvallari, tanlash va ish haqi - jamoa a'zolarining tug'ilishi, yangi mutaxassisliklar bo'yicha o'qitish, asosiy mijozlar bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqaga kirishish.

Qo'shimcha tajriba mavjud bo'lganda, o'zini o'zi boshqaradigan jamoalar ish haqi tizimi yoki ishlab chiqarishni tashkil etishda o'zgarishlarni taklif qilishlari mumkin.

Quyida o'z-o'zini boshqaradigan jamoalar qanday ishlashiga misol keltirilgan.

O'z-o'zini boshqarish jamoalarining afzalliklari quyidagilardan iborat:

- Ishchi kuchining moslashuvchanligini oshirish.
- mahsuldorlikning oshishi va ixtisoslashgan mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojning kamayishi
- Ishga kelmaslik va kechikish ko'rsatkichlarining kamayishi.
- Tashkilotga yuqori sodiqlik, ishdan qoniqish darajasini oshirish.

O'z-o'zini boshqaradigan jamoalarning kamchiliklari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

• ularning shakllanishi va imkoniyatlarini rivojlantirish uchun uzoq muddat;

• o'qitishning yuqori xarajatlari;

• kadrlar almashinuvi holatlarida samaradorlikning pasayishi;

• ayrim xodimlarning yangi jamoaga moslasha olmasligi

tuzilishi.

O'z-o'zini boshqaradigan jamoalar tashkiliy xulq-atvor va ishtirokchi boshqaruv tamoyillarini qo'llashning yorqin namunasidir.

Ularning mashhurligi ko'p jihatdan rasmiy guruhlar sifatida tashkiliy ko'makdan bahramand bo'lishi, kompaniya ishchi kuchining katta qismini qamrab olishi va o'sib borayotgan tuzilmalar bilan bog'liq.

Boshqa tomondan, firmalar o'z-o'zini boshqaradigan jamoalar o'zlarining barcha imkoniyatlarini amalga oshirish uchun ko'p vaqtni (bir necha yil) talab qilishlarini aniqladilar va ko'plab menejerlar nazorat doirasini cheklash bilan bog'liq noqulaylikni his qilishadi va o'z ishlaridan qo'rqishadi.

14.5. Jamoada psixologik muhitga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar

Rahbarlarning eng asosiy professional xususiyatlaridan biri korxona va tashkilotlarda yaxshi psixologik muhit yoki iqlimni barpo qilishdan iborat. Yuqoridagi mavzularimizda aytib o‘tkanimizdek menejment taraqqiyotida ulkan xissa qo‘shgan maktab bu XX asrning birinchi yarmida vujudga kelgan “insoniy munosabatlar va axloqiy ilmlar” maktabidir. Bu maktab namoyondalari Follet, Meyo, Masloular samarali boshqarish bu korxona va tashkilotlarda sotsial-psixologik muhitni tarkib topdirish va yaxshilash yo‘llari orqali erishiladi degan g‘oyani ilgari surdilar va ilmiy tadqiqotlar asosida menejmentning peshqadamlik nazariyasini, konfliktologiya, personali boshqarish kabi bo‘limlarining metodologik asosini yaratdilar.

Psixologik muhit yoki iqlim bu jamoaning umumiy hisoblangan ruxiyatini ta’minlovchi o‘zaro munosabatlar tizimidir. Psixologik muhit muayyan maqsadlarni va vazifalarni amalga oshirishi uchun birgalikda faoliyat ko‘rsatish jarayonida vujudga keladi va ularni shaxsiy munosabatlarining yakuniy natijalari bilan belgilanadi.

Korxona, tashkilotlarda ijtimoiy guruhning unumli ishlashida muvofiq keluvchi psixologik muhitni vujudga keltirish uchun quyidagi shart-sharoitlarni tarkib topdirish zarur;

1) mutaxassislarni to‘g‘ri tanlash va ularni joy-joyiga qo‘yish;
2) ishchi-xodimlarni bir-biriga psixologik ko‘nikishini ta’minlash;
3) ishchi-xizmatchilar o‘rtasida ishni to‘g‘ri taqsimlash;
4) mehnat va boshqarishni ilmiy tashkil qilish;
5) ishchilar o‘rtasida muomalani shakllantirish;

6) mehnatga haq to‘lash va moddiy rag‘batlantirish tizimini barpo etish;

7) mehnat jarayonini to‘g‘ri tashkil qilish, ya’ni vazifalarni aniq belgilash, axborot, materiallar bilan ta’minlash, bir maromda harakat qilish. Agar tashkilotlarda ko‘p kamchiliklar mavjud bo‘lsa, xaybarakallachilikka yo‘l qo‘yilsa, u yerda qulay psixologik iqlimni barpo qilish qiyin bo‘ladi.

8) jamoalarda norasmiy tuzilishni rivojlantirish, ya’ni do‘stlik, hamkorlik, bir-biriga yordam munosabatlarini rivojlantirig. O‘zimizni Respublikamizda odamlarni norasmiy hamkorlik qilishi, bir-birovi bilan muloqotda bo‘lib turishi uchun yaxshi sharoitlar yaratib berilgan. Bir qator korxonalarda dam olish uylari, shinam burchaklar tashkil qilingan.

Umuman olganda, korxona va tashkilotlarda ishchi-xodimlarni bir-biri bilan munosabatda bo‘lish shart-sharoitlarni yaratib berish kishilarni kayfiyatini ko‘taradi. Ishga nisbatan munosabatini o‘zgartiradi.

Xorijiy mamlakatlarda olib borilgan psixologik tadqiqotlarning hammasida jamoada psixologik iqlimni barpo qilishda rahbarni xodimlar bilan munosabati, uni raxbarlik usulining ahamiyati alohida qayd qilinadi. Korxona va tashkilotlarda yaxshi kayfiyatni shakllantirish va mehnat jarayonini sozlash, vazifalarni aniq belgilash, informatsiya, materiallar bilan ta’minlash, faoliyatni bir myorda olib borish birinchi darajali ahamiyatga ega. Agar korxonalarda shoshma-shoshirlik bilan ish tutilsa, tashkil qilishda kamchiliklar sodir bo‘lib tursa, yaxshi psixologik iqlim to‘g‘risida gap ham bo‘lishi mumkin emas.

Jamoalarda psixologik iqlim, ma’lum darajada, xodimlarning psixologik o‘zaro mosligiga ham bog‘liq. Har bir ish joyida psixologik jihatdan xususiyatlari bir-biriga to‘g‘ri keladigan shaxslar birlashtirilishi kerak.

Shunday qilib, jamoalarda psixologik muhitga bir qator omillar ta’sir ko‘rsatadi. Bularni ichida jamoa a’zolari o‘rtasidagi rasmiy tashkiliy aloqalar xarakterini ko‘rsatish mumkin. Odatda korxona va

tashkilotlarda boshqa xodimlar bilan aloqa qilishga imkoniyati bo‘lmagan uzoq muddatni talab qiladigan ishlar salbiy ta’sir ko‘rsatadi va aksincha yaqindan turib qilingan munosabat, xarakterlarning muvofiqligi jamoani birligini mustahkamlaydi.

Jamoalarda psixologik muhitga norasmiy tuzilmalar ham ta’sir ko‘rsatadi. Bularga do‘stlik aloqalarning rivojlanishi, o‘zaro hamkorlik, harakatlarning muvofiqlashishi kiradi.

Ko‘pchilik psixologiya sohasida olib borilgan tadqiqotlarning ko‘rsatishicha jamoalarda ma’lum, ijobiy psixologik muhitni barpo qilishda rahbarlik xarakteri, raxbarlik usuli, raxbar va uncha bo‘ysunadigan xodimlar o‘rtasidagi munosabat katta ta’sir ko‘rsatadi.

Jamoalardagi psixologik muhit ko‘p xollarda xodimlarning psixologik tomondan mosligiga ham bog‘liq bo‘ladi. Bu to‘g‘risida alohida mavzu bo‘lib, uning mohiyati o‘sha mavzuni o‘tganda ochiladi.

14.6. Jamoa o‘rtasidagi nizolarning psixologik jihatlari

Jamoadagi nizolar-bu ehtiyojlarning, faoliyat motivlari va maqsadlari, munosabatlar va qarashlar, psixologik tuzilishi jihatidan bir-biriga mos tushmasligi xsusidagi qarama-qarshilikdir.

Ushbu nizolarning sotsial-siyosiy nizolar bilan hyech qanday aloqasi yo‘qligini ta’kidlash joiz. Chunki bu nizolar jamoaning ichida rahbar tomonidan bartaraf etiladi. Nizolarning tabiati xilma-xildir. Ba’zida ular xizmatga oid bo‘lgan murakkab muammolarni hal qilish, mavjud bo‘lgan kamchiliklarga munosabat rahbarlik usulini tanlash jarayonida vujudga keladi.

Ba’zida nizolar shaxslararo, xizmatga oid bo‘lmagan tarzda nizolarning vujudga kelishi jamoada xizmatga oid yoki shaxsiy muammolarni o‘zlari kelishib hal qila olmaganidan darak beradi. Nizolarni bartaraf qilishda, birinchi navbatda uni kelib chiqish sabablarini topish zarur. Shuni qayd qilish joizki, har qanday nizoda uni shaxslararo va psixologik tomonlararo alohida e’tibor berish lozim.

Nizolar jamoaning ruhiy holatiga, mehnat unumdorligining o‘xshashiga jamoa a’zolarining kayfiyatiga katta ziyon keltiradi. Hatto ikki a’zoning bir-biri bilan qarama-qarshiligi ko‘pchilik jamoa

a’zolarini diqqatini chetga tortib, ularni nizo sabablarini axtarishga va uni bartaraf qilish yo‘llarini topishga majbur qiladi.

Keskin nizolar odamlarning psixik holatiga salbiy ta’sir qiladi. Bunday hollarda kamchiliklardan haddan tashqari qayg‘uradigan inson umidsizlikka yoki frustratsiya holatiga tushishi mumkin.

Nizom frustratsiya- bu shaxsni ichki holatining izdan chiqishi ma’nosini anglatadi.

Nizom vaziyatlarda insonlar o‘zlarini ќar xil tutadilar. Ba’zilari ushbu vaziyat g‘azab uy g‘otadi, ba’zilari esa bu holatni sokinlik, vazminlik bilan qabul qiladi, uchinchilari esa bu holatni bartaraf qilishning turli vositalarini axtaradi.

Nizolar ochiq va yashirin bo‘lishi mumkin. Birinchisi ochiq-oydin, voqealar yaqqol ko‘rinish olgan holda soz beradi. Ikkinchisi, ijobiy, ko‘ngildagidek munosabatlar pardasi ichida yashiringan bo‘ladi. Ushbu nizolarni faqat bilvosita ko‘rinishlari orqali bilib olish mumkin.

Mehnat jamoalarining rahbarlari, birinchi navbatda, nizoli vaziyatlarning belgilari to‘g‘risidagi tasavvurga ega bo‘lishi kerak.

Hozirgi korxona va tashkilotlarda nizoli vaziyatlarning xarakterli belgilari quyidagilardan iborat:

- rasmiy va norasmiy vaziyatlarda inson qadr-qimmatini kamsitish hollari;
- ishga nisbatan bo‘lgan munosabatning keskin o‘zgarishi;
- bevosita rahbar tomonidan berilgan buyoruq, ko‘rsatmalardan bajarishdan bosh tortish;
- ikki tomonlama yoki bir tomonlama so‘z bilan o‘zaro haqorat qilish;
- alohida shaxslarning damduz, alohida ajralib turadigan, ruhiy tushkunlikka tushishi;
- personalni boshqarish ishlarini formal tashkil qilinishi;
- atrofdagi vaziyat, hamkasblar va rahbarlar faoliyati, ularning hayotlari to‘g‘risida salbiy fikr yurgizish.

Mehnat jamoalarida nizolarning vujudga kelishi ta’sir ko‘rsatuvchi bir qator sharoitlar mavjud:

- guruhlarda sun’iy ravishda saqlanib qolgan turmush sharoiti, milliy rasm, odat, an’analar va ularni majburan amal qildirishga harakat qilish;

- jamoa a’zolarini va turmush darajasini tashkil qilishdagi kamchiliklar;

- jamoada ayrim a’zolar o‘rtasida axloqsiz munosabatlarning ustunligi;

- kadrlarni tanlash, joy-joyiga va ulardan foydalanishdagi yo‘l qo‘yilgan kamchiliklar;

- ba’zi raќbarlarning o‘z xodimiga nisbatan muruvvatli munosabati, ularning har qanday kamchiligini chidamlilik bilan qabul qilishi, “tengi topilmasligini” har zamonda bo‘rtirib e’tirof etish;

- rahbarlarning bo‘ynsinadigan xodimlarga nisbatan noxolisona munosabati va uning aksinchasi;

- jamoalarda salbiy yo‘nalishga ega bo‘lgan norasmiy mikro guruhlarning mavjudligi.

Yuqorida aytib o‘tilgan nizolar ochiq va yashirin bo‘ladi. Ularni faqat bilvosita belgilari orqali aniqlab olish mumkin. Rahbarlarning asosiy vazifasi ana shu yashirin nizolarni ochib, ularni hal qilishdan iborat. Avvalambor nizolarning sababini aniqlash, tomonlarning maqsadini aniqlash kerak, keyin ularni bir-biriga yaqinlashish sohalarini belgilash lozim. Oxirida nizo sub’yektlarining xususiyatlarini aniqlash kerak bo‘ladi.

Shuni qayd qilish joizki, hamma vaqt ham nizolar salbiy qabul qilinmasligi kerak. Odatda odamlarda nizo, janjal atamasi doimo tajavuzkorlik, bosqinchilik, do‘q po‘pisa, tortishuvlar kabi tushunchalar bilan bevosita bog‘liqday tuslanadi.

Shuning uchun ham ko‘p mualliflarda ushbu atama nomaqul, uni iloji borichaaylanib o‘tish lozim, undan uzoqda bo‘lish kerak degan noto‘g‘ri fikrlar paydo bo‘ladi.

Hozirgi nuqtai nazar shuni taqoza qiladikim eng samarali tashkil qilingan korxonalarda ham nizoning bo‘lishi zarur va ma’quldir. Chunki bunday vaziyatlarda janjal, munozara bir qator nuqtai nazarlarni

aniqlashga, ortiqcha axborotlar to‘plashga, ko‘proq muammolarni aniqlash imkonini tug‘diradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Mexanik va organik tashkilotlar o'rtasidagi farqlar nimada? Ularning har birida jamoalarning roli qanday?
2. Ishchilarning mehnat jarayonidan begonalashuvining asosiy sabablari nimada?
3. Qanday boshqaruv harakatlari begonalashuvni kamaytirishi mumkin?
4. Matritsali tashkilotning ishlash mexanizmini qanday tasavvur qilasiz? Uning afzalliklari va kamchiliklari qanday?
5. Qanday holatlarda matritsali tuzilma eng samarali hisoblanadi?
6. Ishchi jamoa a'zosi bo'lgan vaqtingizni eslang. U jamoani shakllantirishning barcha bosqichlarini bosib o'tganmi?
7. Tasavvur qiling-a, sizga o'quv guruhingizni nazorat qilish tayinlangan.
8. Qaysi belgilar uning haqiqiy jamoaga aylanayotganidan dalolat beradi?
9. Jamoa o‘rtasidagi nizolar va ularning psixologik jihatlari?

6-MODUL: TASHKILOTDAGI O‘ZGARISHLAR VA ULARNING OQIBATLARINI BOSHQARISH

15-BOB: TASHKILOTDAGI O‘ZGARISHLAR. YANGILIKLARNI BOSHQARISH

15.1. Tashkilotda o‘zgarishlar va ularning turlari.
15.2. O‘zgarishlarga karshilik ko‘rsatish sabablari va ularni bartaraf qilish.
15.3. Innovatsion boshqaruv hususiyatlari.

15.1. 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 koʻrsatayotgan jarayonida Davlat tomonidanyangi qonun chiqarilsa bu ham tashkilotda kattaoʻzgarishlarni olib keladi va hakozolar.

Tashkilotda sodir boʻladigan katta koʻlamdagi oʻzgarishlar insonlar qiziqishini yoʻqolishiga taʼsir koʻrsatib, rivojlanish protsessini susayishiga olib kelishi mumkin.

Oʻzgarishlarni asosiy turlariga quyidagilarni kiritish maqsadga muvofiq boʻladi:

- tashkilotning strategik kursini oʻzgarishi;
- koʻpginatashkilotlarning birikishi;
- hozirgi zamon texnik vositalariga toʻgʻri keladigan ishlab chiqarish maʼlumotlari tizimsini qayta qurishni amalga oshirish;
- yangi rivojlantirish tizimsigi oʻtish;
- bozorda mollarni sotish jarayonini yoki tamoyillarin oʻzgarishi;
- yangi boshqarish usulinijoriy qilish.

Tashkilotlar koʻpincha eʼtiborlarini quyida keltirilgan hallarga koʻproq jalb qiladilar, agar yangi strategiya joriy qilingan boʻlsa, faoliyatning samaradorligi pasayadi, tashkilot tanglik holatiga keladi yoki baʼzi shaxsiy maqsadlarni kuzatishga qaratadi.

Insonlarga ehtiyotkorlik hislati xosdir, baʼzan koʻpgina oʻzgarishlarga oʻz faoliyatlari davomida salbiy munosabatda boʻladilar. Bunday koʻrinishdagi oʻzgarishlar huddi har kun yuzaga kelishi mumkin boʻlgan odatlar singari koʻrib chiqiladi, masalan fikrlash status va hokazolar.

Oʻzgarishlarni paydo boʻlish sababiga koʻra 3 tur xavf mavjud:

1. Iqtisodiy (ish haqini pasayishidan qoʻrqish yoki uni oʻsishini aniqlamasligi).

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

3. Ijtimoiy–psixologik (obroʻning yoʻqolishi, tashkilotning aniq guruhiga qarashli yoki konkret mansab bilan bogʻliqlik).

Oʻzgarishlarga qarshilik koʻrsatish uchun maxsus programmani tuzish talab qilinadi, oʻzgarishlarni koʻzlangan 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.

15.2. 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.

15.3. 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.

16-BOB: STRESS VA RUHIY KONSULTATSIYA

16.1. Stress haqida tushuncha
16.2. Stressga beriluvchanlik
16.3. Stressni boshqarish

16.1. 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 koʻp hollarda hissiy zoʻriqish oqibatida shaxsning qobiliyati yoʻqolishi mumkin. Uning xatti-harakatlarida noaniqliklar yuzaga keladi.

Shvetsiya harbiy meditsinasining tadqiqotlari shuni koʻrsatdiki, shaxs tasodifan, vafot etganida uning qonida adrenalin moddasi kam, aksincha, oʻlimi oldidan oʻlishi mumkinligini bilsa yoki oʻlayotganini sezsa, koʻp ajralar ekan. Bunday moddaning ajralishi yashash istagini bildiradi.

Stress holatida shularni inobatga olish kerakki, shaxs faqat qoʻrqinchli narsani koʻrganida emas, balki vahima, qoʻrqinchli narsalar, oʻtmishdagi 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 taʼsir koʻrsatadi, yaʼni psixologik jihatdan sinish holatini yuzaga keltiradi. Psixologik sinish koʻp hollarda oʻzini oʻzi oʻldirish bilan yakunlanadi. Oʻzini oʻzi oʻldirish hayotdan toʻyish, yashashdan maʼno-maqsad koʻrmaslik natijasida kelib chiqadi.

Eng qoʻrqinchlisi – 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 oʻzi uchun sinov ekanligini tushunsa, yashashdan maʼno-maqsad borligini biladi, tushunadi va bunga harakat qiladi.

Favqulodda vaziyatlarda rahbar xodimga qoʻyiladigan talab ham, buning natijasida intellektual, hissiy-irodaviy talab ham oʻzgaradi. Ushbu holatda rahbarning bunday vaziyatga psixologik jihatdan tayyorligi birinchi oʻringa chiqadi.

Rahbarning fikrlashi ham sifat jihatdan oʻzgaradi. Oddiy kunlarda rahbarda boshqarishning oddiy usullari qoʻllanilsa, favqulodda holatdagi kunlarda esa ijodiy yondashish, javobgarlikni his qilish, javobgarlikdan qoʻrqish asosiy oʻringa 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.

16.2. 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 baʼzi birovlarning asabini qoʻzgʻaydi. Klassik musiqa, jaz haqida ham shunday deyish mumkin. Birovlarga zararsiz va balki foydali boʻlgan narsa boshqalarni hatto oʻz joniga qasd qilishgacha olib borishi mumkin. Ammo musiqa - bu hali hammasi emas. Bizning mayda-chuyda qiliqlarimiz, xulqimizni namoyon qilish odatlarimiz va xususiyatlarimiz baʼzilar asabini qoʻzgʻatuvchi narsalardir.

Biz stressning yanada jiddiyroq sabablari haqida toʻxtalganimiz yoʻq. Oiladagi munosabatlar, moliyaviy ahvol, dunyoviy tanqisliklar, birjadagi ahvol, amaliy va ruhiy majburiyatlarning bajarilish zarurati - mana shular ularning bir qismiginasidir xolos. Ana shu omillar kun boʻyi hammamizga taalluqli va hatto tunda uyqu bermaydi. Aytish mumkinki, jiddiy stress kamdan-kam bitta-ikkita sabab bilan qoʻzgʻatiladi. Koʻp hollarda inson faoliyati sabablar majmui bilan qoʻzgʻatiladi.

Shaxsiy muammolar xizmatdagi muammolar, jamoaviy hayajonlar bilan birlashib, biri ikkinchisini kuchaytiradi va natijada stress roʻy beradi. Shunda hatto mayda bir narsa ham inson sabr kosasini toʻldirib yuborishi mumkin.

16.3. Stressni boshqarish

Har xil kishilar stressga qanchalik turli munosabatda boʻlsalar, xuddi shu tarzda stressni turlicha yengadilar. Baʼzilar stressdan qutulish uchun kimlargadir yurak ochsalar, boshqalar oʻz kechinmalarini ichga yutadilar. Baʼzi psixologik turlar stress manbai bilan bahsga tushadilar, boshqalar guyo uning borligini umuman sezmagandek boʻladilar. Baʼzilar stressni toʻppa-toʻgʻri oʻzlariga qaratilgan qandaydir dushman hatti-harakati deb tushunsalar, boshqa birovlar uni obʼyektiv muqarrarlik deb tushunadilar. Tabiiyki, agar qarshilik koʻrsatilmasa, stress manbalari koʻpayaveradi.

Bandlik va ishchi kuchining barcha tomonlari oʻzaro bogʻliq. 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 sur'atini 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 ma'noda 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 e'tiborni 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 boʻladi?
4. Tashkilotlarni boshqarishdagi keskin vaziyatlar (stress, frustratsiya, nizo, inqiroz) haqida tushuncha bering.

17-BOB: TO‘QNASHUV VA MUZOKARALAR

17.1. To‘qnashuv va uning kelib chiqish sabablari
17.2. Nizolarning asosiy turlari
17.3. Nizolarning rivojlanish bosqichlari
17.4. Nizolarni samarali boshqarish usullari
17.5. Nizoli vaziyatlarni oldini olish

17.1. 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:

17.1-jadval

Nizolarning kelib chiqish sabablari

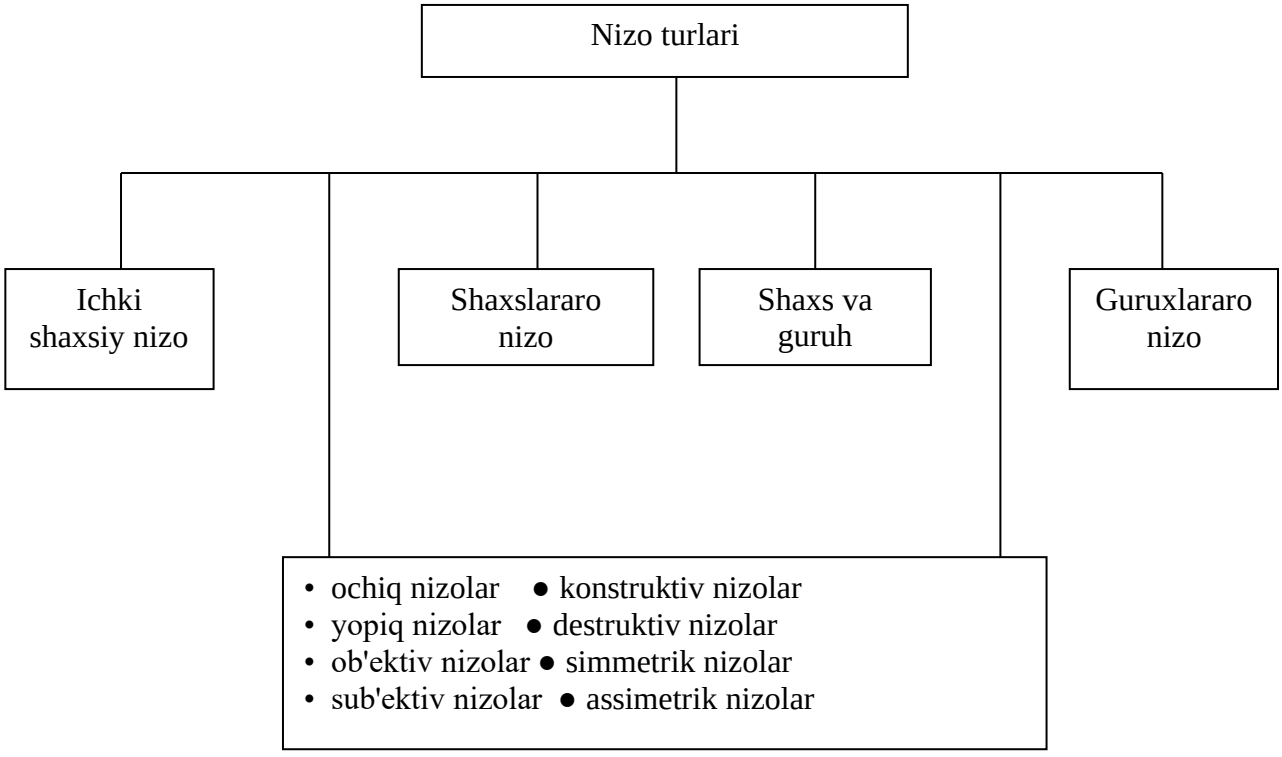
T/R	Nizo sabablari	Изох
1.	**Resurslarni taksimlashdagi adolatsizlik**	Hattoki eng o‘lkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo‘ladi.Rahbariyat materiallar, mexnat va moliyaviy resurslarni uz tasarrufidagi bo‘limlarga umumkorxona maqsadini amalga oshirish nuktai nazaridan taksimlashi kerak.Biriga 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.

17.2. Nizolarning asosiy turlari

Nizolarni turli belgilariga ko‘ra tasniflash mumkin (17.1-rasm)



17.1-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 bo‘lgan hollarda vujudga kelgan. Masalan, universal magazinda bo‘lim boshlig‘i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi, deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat ko‘p vaqt sarflangani va natijada bo‘limni yangi tovarlar bilan to‘ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid chiqadi.

Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana sizga nizoli vaziyat.

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish bo‘limining boshlig‘i ishchidan mahsulot sonini ko‘p ishlab chiqarishini talab qilsa, mahsulot sifati bo‘yicha rahbar esa undan mahsulotni rejadan oshirmay, xattoki uni bajarmasa ham uning sifatini oshirishni talab qiladi. Xo‘sh, bechora ishchi nima qilishi kerak? U “ikki o‘t” orasida, nima qilishini bilmaydi. Ko‘rib turibsizki, bu yerda ham nizoli vaziyat ko‘z o‘ngimizda.

Birinchi misolimizda bir kishining o‘zining qarama – qarshi, bir – biriga zid talab qo‘yish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan bo‘lsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda – yakka hokimlik tamoyillining buzilishi natijasida yuzaga keladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o‘z ishidan qoniqmaganlik, o‘ziga va korxonaga ishonchsizlik shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez – tez sodir bo‘lib turishi natijasida vujudga kelishini ko‘rsatadi.

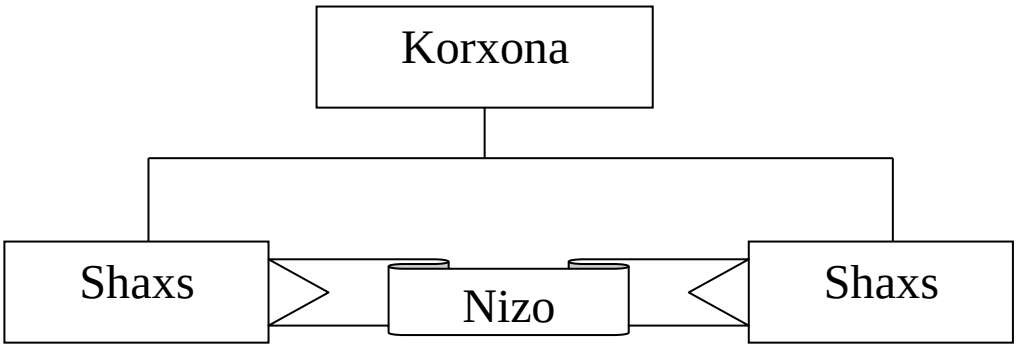
Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

* 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:



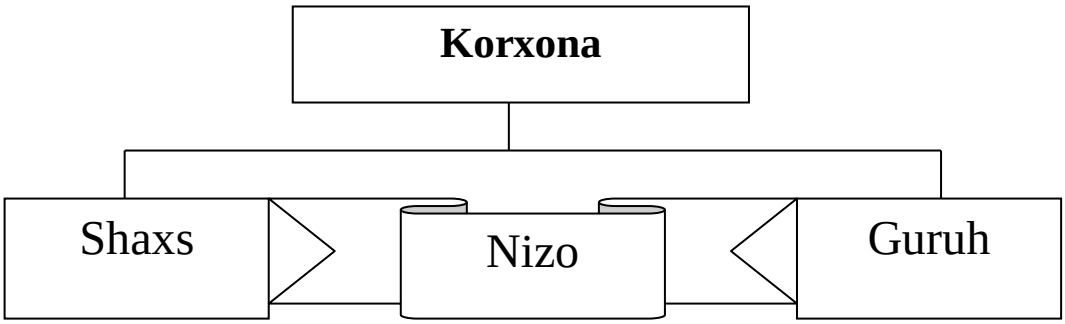
17.2- rasm. Shaxslar o‘rtasidagi nizo.

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 tuyulsa- da, 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.



17.3- 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:

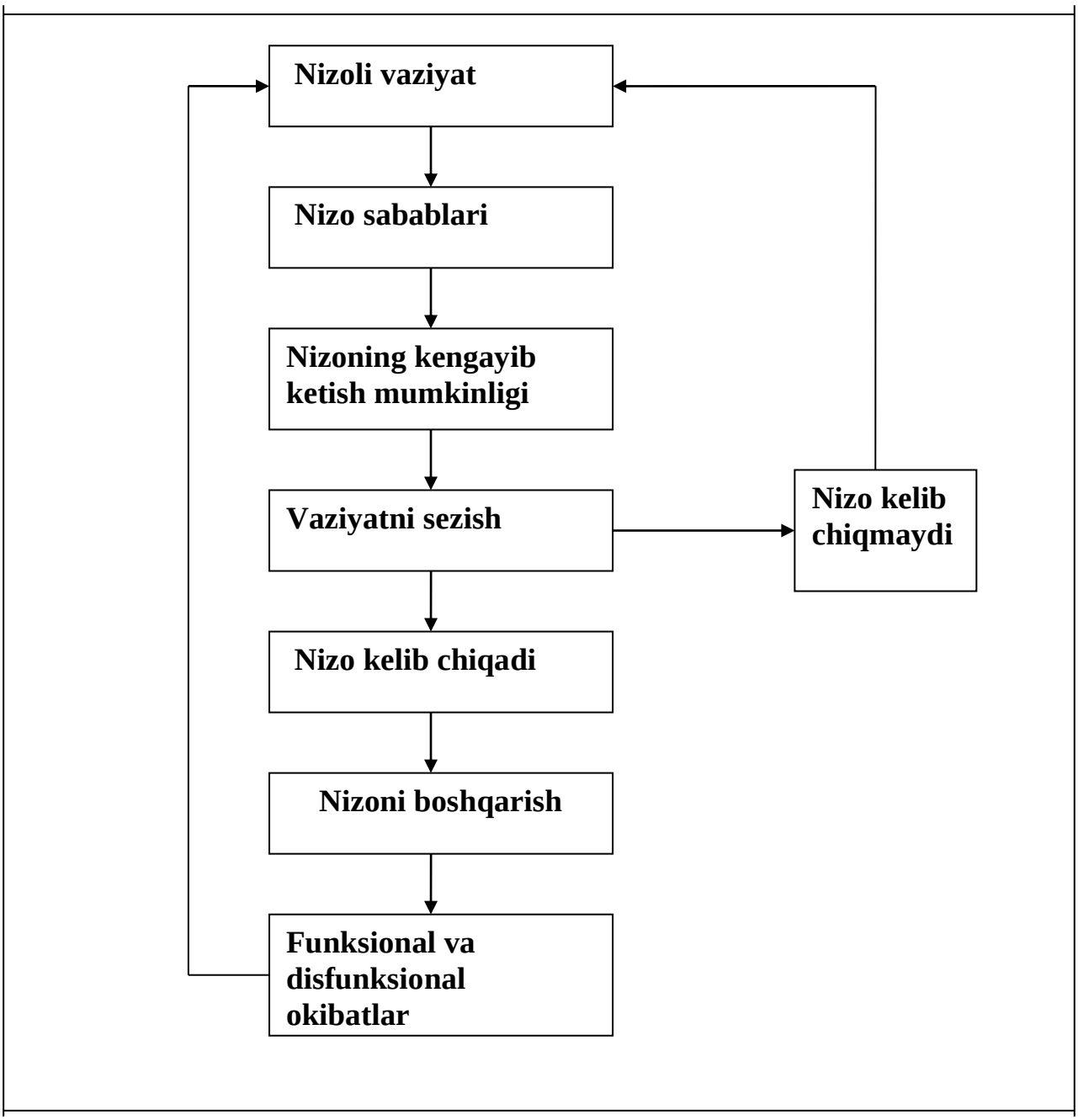
• Nizoni uzlarining shaxsiy manfatlarini amalga oshirishda qurol sifatida kuradilar;

• o‘z manfaati yulida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

Nizosiz shaxslar. Bo‘lar uzlarining harakatlari bilan ko‘ngilni topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

17.3. 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(17.4-rasm).



17.4- 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.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari mavhjud. Bo‘lar quydagilardir:

- Haddan tashqari hissiyotga berilish;
- Fikrini a’niq izxor eta olmaslik;
- Bir-birini tushunishini hohlamaslik;
- Asosga ega bo‘lmagan noshukirlik va xokazo.

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;

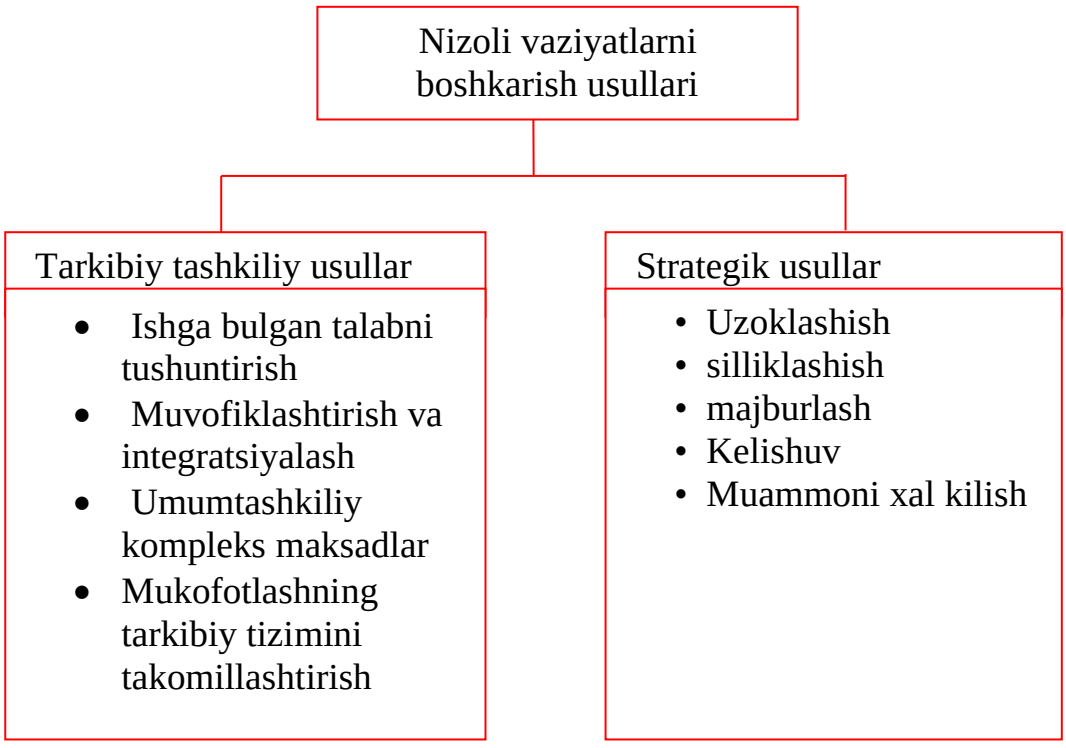
• O‘zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, hukumatni kuchaytirish;

• 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.

17.4. Nizolarni samarali boshqarish usullari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo‘lish mumkin (17.5-rasm).



17.5- 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. Disfunktsional 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.

17.5. 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.

18-BOB: TASHKILOTLARNI TAXLIL KILISH VA TUZISH

18.1. Tashkilotlarni tuzish tartibi va hamkorlik balansi tushunchasi.
18.2. Rahbarning boshqarish kontseptsiyasini modellashtirish.
18.3. Rahbarning ishtiyoqlari va tashkilotda ijtimoiy boshqarish.

18.1. 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.

18.2. Rahbarning boshqarish kontseptsiyasini modellashtirish

Rahbarning boshqarish kontseptsiyasi 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 kontseptsiyasini 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.

Boshqaruvdagi ishtirok vaziyatga ta'sir qilish imkoniyatiga ega bo'lgan xodimlarning motivatsiyasining o'zgarishiga, o'z-o'zini hurmat qilishning oshishiga, ishdan qoniqish darajasiga va menejerlar bilan o'zaro munosabatlarning yaxshilanishiga olib keladi. Bundan tashqari, nizolar va stresslar ehtimoli kamayadi va xodimlarning o'zgarishlarni qabul qilish qobiliyati ortadi.

Xodimlarning ish muhitiga bo'lgan munosabatining o'zgarishi va yuqori ish natijalari mehnat almashinuvi va ishlamay qolish darajasini kamaytirishga yordam beradi. Nihoyat, boshqaruvda ishtirok etish, ish muammolarini muhokama qilish doirasida amalga oshirilayotgan tadbirlar yuqoriga ham, pastga ham aloqalarni yaxshilashga yordam beradi. Ishchilarga tashkilotning moliyasi va faoliyati haqida ko'proq ma'lumot berish xodimlarga yanada samarali takliflar kiritish imkonini beradi.

Hamkorlik asosida boshqaruv dasturlarini amalga oshirish natijalari bizga uning ishlab chiqarish hajmiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan tizimli ta'sirini ko'rsatadi. Biroq, ular asosan uzoq muddatda o'zini namoyon qiladi. Avvalo, tashkilot madaniyati o'zgarishi kerak (sekin jarayon) va shundan keyingina butun tizimning samaradorligi oshadi.

Boshqaruvda ishtirok etish jarayonining eng oddiy modeli, ko'pgina hollarda, ishtirokchi boshqaruv dasturlari ko'payishiga olib keladi xodimlarni mehnat jarayoniga aqliy va hissiy jalb qilish va xodimlar uchun ham, tashkilot uchun ham ijobiy natijalar.

Boshqaruvda ishtirok etuvchi xodimlar, boshqa korxona yoki bo'linmalardagi "cheklangan huquqli" hamkasblari bilan solishtirganda,

odatda, o'zlarining ishlaridan va menejerlaridan ko'proq qoniqishadi va o'z-o'zini samaradorligini oshiradilar.

Boshqaruvda ishtirok etishni - rahbarlar va xodimlar o'rtasida hokimiyatni bo'lishish jarayoni bo'lib, u "rahbar-guruh a'zosi" almashinuvi deb nomlanuvchi etakchilik modeliga asoslangan.

Model rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasida o'ziga xos munosabatlar shakllangan deb taxmin qiladi, bu rahbar tanlab hokimiyatni topshirishni, xabardor qilishni, maslahat berishni, har bir xodimni mukofotlashni yoki rag'batlantirishni taklif qiladi. O'z navbatida, bo'ysunuvchilarning har biri mehnat vazifalarini bajarishning turli darajalarida ma'lum hissa qo'shadi va menejerga sodiqlik ko'rsatadi.

O'zaro munosabatlarning sifati menejerning (guruhda) xayrixohligini qozongan xodimlar va menejer tomonidan o'zlariga nisbatan adolatsizlikni his qiladigan boshqa xodimlar (guruhdan tashqari) bilan almashish nisbatiga bog'liq. Bundan tashqari, menejerning afzalliklari katta ahamiyatga ega. Agar menejer xodimning yuqori malakasi va qobiliyatiga ishonsa va ular o'rtasidagi munosabatlar juda qoniqarli bo'lsa, menejer bunday xodimning qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishini ijobiy qabul qilishi aniq.

Boshqaruvda ishtirok etish sizga menejerlar va bo'ysunuvchilarning vakolatlarini kengaytirish imkonini beradi. Shubhasiz, xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki ular ko'proq huquqlardan foydalanishini anglatadi, ammo menejerlar uchun qanday imtiyozlar bor? Axir, bir vaqtlar hukmron bo'lgan avtokratik sub-yozuv tarafdorlari.

Ta'kidlanishicha, hokimiyat qat'iy qiymatdir va bo'ysunuvchilarning huquqlarini kengaytirish rahbarning vakolatlarini cheklash demakdir.

Ijtimoiy tizimda boshqaruvda ishtirok etish nuqtai nazaridan, uning sub'ektlaridan birining vakolati boshqa odamlar uchun cheklanmagan holda kengaytirilishi mumkin.

Jarayon quyidagicha davom etadi: rahbarning kuchi, ma'lum darajada, qo'l ostidagilarning rahbarga bo'lgan ishonchi, ularning guruh ishiga sodiqligi va mas'uliyatni anglashi bilan belgilanadi.

Boshqaruvda ishtirok etish ushbu xususiyatlarni yaxshilashga imkon beradi, xodimlarning ijtimoiylashuv darajasi oshadi va ular menejerlarning ta'siriga nisbatan sezgir bo'ladi. Qaysidir ma'noda menejerlar o'zlarining ishchi guruhlari bilan ijtimoiy almashinuvda ishtirok etadilar, buning natijasida yaxshi iroda va mas'uliyat kabi qimmatli fazilatlar rivojlanadi va mustahkamlanadi, masalan, menejerlar foydalanishi kerak bo'lganda (ehtimol qiziqish bilan) foydalanishi mumkin bo'lgan jamg'arma depoziti. ularning vakolatlari.

18.3. Rahbarning ishtiyoqlari va tashkilotda ijtimoiy boshqarish

Konsultativ boshqaruv - bu tashkilotda qabul qilingan etakchilik uslubidan qat'i nazar, menejerlar tomonidan qo'llanilishi mumkin bo'lgan ishtirokchi boshqaruv usullaridan biri. Maslahat boshqaruvi qaror qabul qilish jarayonida menejer yuzaga kelgan muammoni yoki guruhga qo'yilgan vazifani tahlil qilish, uni mavjud tajriba nuqtai nazaridan baholash va mumkin bo'lgan yondashuvlarni ko'rib chiqish taklifi bilan o'z qo'l ostidagilarga murojaat qiladi, deb taxmin qiladi. uning amalga oshirilishi.

Maslahatchi menejer har bir masala bo'yicha xodimlar bilan bog'lanishi yoki har bir bo'ysunuvchi bilan muammolarni muhokama qilishi shart emas. Biroq, u maslahat uchun modelni ishlab chiqishi kerak (va uning davom etishini kutish). Maslahat boshqaruvi odatda norasmiy, qisqa muddatli xususiyatga ega; uning afzalligi xodimlarning boshqaruv jarayoniga bevosita jalb etilishidir.

Ko'pgina kompaniyalarda ishchilar va menejerlarni birlashtirgan guruhlar uzoq vaqtdan beri faoliyat ko'rsatmoqda, ularning asosiy vazifasi mehnat muammolarini ko'rib chiqish va hal qilishdir (mehnat qo'mitalari, mehnatni boshqarish qo'mitalari, mehnatni tashkil etishning maxsus guruhlari yoki ishtirokchilar guruhlari). Bunday guruhlarning faoliyati mehnat unumdorligi va aloqa samaradorligini oshirishga yordam beradi, chunki ularning ishiga "keng ishchi omma" jalb

qilinishi mumkin. Eng mashhur yondashuvlar orasida sifat doiralari va umumiy sifat menejmenti mavjud.

Sifat to‘garaklari – “ko‘ngilli” ishchilar guruhlari bo‘lib, ular statistika va muammolarni hal qilish texnikasi bo‘yicha “qisqa kurs”ni tamomlagandan so‘ng, mahsulot va xizmatlar sifatini, mehnat unumdorligini oshirish va uning sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan turli takliflarni muhokama qilish uchun muntazam ravishda yig‘ilishlar o‘tkazadi. Ko'pincha guruh yig'ilishlari ish vaqtida o'tkaziladi. Sifat doiralarining tug'ilgan joyi Yaponiyadir, ammo xodimlarni ish jarayoniga jalb qilish usullaridan biri sifatida ular AQSh va Evropada keng tarqalgan.

Sifat to'garaklarida ishtirok etish xodimlarga, hatto ularning takliflarining faqat bir qismi qabul qilingan hollarda ham, tashkilot faoliyatiga ta'sir qilish imkoniyati borligini his qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, xodimlar boshqaruv qarorlarini ijobiy qabul qilishadi, chunki ular ularning "hammualliflari".

Sifat to‘garaklari faoliyatini quyidagi tavsiyalar asosida tashkil etish maqsadga muvofiq:

• to‘garak a’zolari joriy ishlab chiqarish va tashkiliy muammolarni hal qilishga qaratilgan;

• tashkilotning yuqori rahbariyati va boshqa menejerlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi turli darajalar;

• to‘garak a’zolarining malaka darajasi topshiriqlarning murakkabligiga mos kelishi;

• sifat doiralari boshqaruvdagi boshqa ishtirok dasturlarini amalga oshirish yo'lidagi birinchi qadamdir boshqaruv.

Sifat doiralarini tashkil etishga harakat qilgan ko'plab kompaniyalar muammolarga duch kelishdi. Ular ko'pchilik xodimlarni to'garaklarga jalb qila olmadilar, ko'pincha to'garaklarning takliflari ahamiyatsiz edi. Ko'pincha, sifat to'garaklari a'zolari o'zlarining sa'y-harakatlari rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanmaydi va tashkilot faoliyatiga hech qanday ta'sir ko'rsatmaydi, deb hisoblashadi.

Shunday qilib, umumiy sifat menejmenti dasturlari (TQM) paydo bo'lishini sifat doiralari faoliyati muammolariga munosabat sifatida

ko'rib chiqish qonuniydir. TQM tashkilotning barcha a'zolari operatsiyalarni doimiy ravishda yaxshilashni izlash jarayonlarida ishtirok etishini taxmin qiladi. Taxminlarga ko'ra, har bir xodim mahsulot va xizmatlar sifatiga e'tibor qaratadi; Ishchilar muammolarni hal qilish, qaror qabul qilish va statistik sifat nazorati usullari bo'yicha intensiv ravishda o'qitiladi. Tashkilotda barcha xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishi uchun rasmiy dastur mavjud.

Ko'pgina menejerlar yuqori darajadagi xodimlar ishtiroki bilan boshqaruv tizimlarida yangi rollarni o'zlashtirishda katta qiyinchiliklarga duch kelishadi.

Boshqaruvdagi ishtirok ko'pincha menejerlar tomonidan ularning vakolatlari va mavqeiga tahdid sifatida qabul qilinadi. Menejerlarga boshqaruvda ishtirok etish nazariyasini tushunish va uning eng samarali vositalaridan foydalanishni o'rganish uchun vaqt kerak.

Menejerlar hakamlar va tanqidchilar rollarini "tashlab qo'yish" va xodimlarga sherik sifatida "mashqlar" ni boshlashlari kerak.

Menejerning vazifalari hali ham bo'linmani rivojlantirish yo'nalishlarini aniqlash, muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga qaratilgan harakatlarni taklif qilish va resurslardan foydalanishni nazorat qilishni o'z ichiga oladi. Ammo menejmentda sodir bo'layotgan o'zgarishlar menejerlarni, aksincha, buyruqlarni bajarishga, inson va texnik resurslarning o'zaro ta'sirini tartibga solishga qaratadi ("Menejer sahifasi" ga qarang).

Yangi boshqaruv paradigmasi asosiy e'tiborni ish jarayonlarini boshqarish va tartibga solishdan xodimlarning malakasini oshirish va qobiliyatlarini rivojlantirish orqali maqsadlarga erishishga yordam berishga qaratilgan xizmatlarni boshqarishga o'tkazadi.

Turli to‘siqlarni yengib o‘tib, ishtirokchi boshqaruv tarafdorlari katta muvaffaqiyatlarga erishdilar. Ushbu yondashuv barcha tashkiliy muammolarni hal qilish uchun universal vositalarni taklif qilmaydi, lekin u o'zining yuqori samaradorligini bir necha bor namoyish etdi. Xodimlarning o'z kuchlarini kengaytirish va o'z qobiliyatlarini ro'yobga chiqarishga intilishlari xayol yoki raqobatdosh ustunlik emas, balki barcha erkin odamlarning madaniyatiga asoslanadi.

Dunyo va, ehtimol, insonning asosiy harakatlantiruvchi motivini ifodalaydi. Ishchilar o'zlarining mehnat faoliyatining ma'nosini belgilaydigan jarayonlar ustidan ma'lum bir nazoratga ega bo'lishni xohlashadi.

Rivojlangan mamlakatlarda menejmentda ishtirok etish keng tarqaldi, ehtimol bu yondashuvni amalga oshirish rivojlanayotgan milliy iqtisodiyotlarning rivojlanishini tezlashtiradi;

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Tashkilot deganda nima tushuniladi?
2. Tashkilot ijtimoiy tizim sifatida qanday belgilarga ega?
3. Rahbarning boshqaruv kontseptsiyasi ning ta’rifini keltiring.
4. Rahbarning boshqaruv sikli qanday elementlarga ega?
5. Rahbarning ishtiyoqlari va tashkilotda ijtimoiy boshqarish?
6. Rahbar ishtoyoqi?
7. Sifatni yaxshilash va boshqarish rahbarning xodimlar bilan munosabatida namouon bo‘ladimi?
8. Xodimlarni tashkilot faoliyati umum sifat modeliga ta’siri va uni yaxshilashdagi roli?

7-MODUL: TASHKILIY HULQNING YANGI JIHATLARI

19-BOB: TURLI MILLIY MADANIYATLARDA TASHKILIY HULQ XUSUSIYATLARI

19.1. Ko‘pmillatli xususiyatlarga ega jarayonlarni boshqarish.
19.2. Xalqaro ishchi kuchini boshqarish.
19.3. Milliy moslashuv to‘siqlari bilan bog‘liq muammolarni yechish yo‘llari.

19.1.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.

Har bir jamiyatning, mamlakatning tarixan tarkib topgan o‘z madaniyati bo‘lib, bu madaniyat jamiyatda yashovchi aksariyat odamlar tomonidan asrab-avaylanadi va rivojlantiriladi.

19.2. 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.

c) 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.

d) 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.

19.3. 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 koʻra, omadsizlikka uchragan tadbirkorlar orasida ekspatriantlar ulushi Londonda 18% Tokioda - 36% va Saudiya Arabistonda 68% ni tashkil etar ekan.

Yukorida keltirib oʻtilganlardan tashqari quyidagi jihatlarni aytib oʻtish lozim:

Qarashlarning torligi. Xalqaro operatsiyalarni amalga oshirishda tashkilot uzi faoliyat koʻrsatayotgan ijtimoiy tizimdan farq qiluvchi muhit omillarini e'tiborga olmaydi.

Etnotsentrizm. Boshqa madaniyatga tezda moslashishga toʻsqinlik qiluvchi yana bir omil - bu odamlarning oʻz madaniyatini boshqa madaniyatlardan ustun qoʻyishidir.

Madaniy farqlar. Boshqa madaniyatda faoliyat yuritayotgan menejer turli davlatlarning ijtimoiy tizimlari oʻrtasidagi madaniy tafavutlarni tushunib yetishi lozim.

Madaniy shok. Menejerning xizmat jihatdan yangi lavozimga oʻtishi koʻpincha yangi tajribaga ega boʻlish maqsadini koʻzlaydi. Lekin oʻzga mamlakatga yangi ish joyiga yetib kelgan xodimda oʻzini yoʻqotib qoʻyish, qoʻrkuv - madaniy shok hissi vujudga keladi.

Yangi muhitda ish boshlayotgan menejer bu madaniyatda oʻzini qanday tutishni bilmaydi va natijada notoʻgʻri 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?

20-BOB. TASHKILIY HULQNING KELAJAKDAGI HOLATI

20.1. Tashkiliy hulq fanining rivojlanish yo‘nalishlari.
20.2. Tashkiliy hulq faniga quyiladigan cheklanishlar.
20.3. Tashkiliy hulq fanining kelajakdagi holati.

20.1. 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.

20.2. 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.

20.3. 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?

ISHBILARMONLIK O‘YINLARI VA TESTLARI

I. “MENEJER BILAN SHARTNOMA” BIZNES O'YINI

Ishbilarmonlik o'yinining maqsadi - ishlab chiqarish muhitini maksimal darajada taqlid qiladigan sharoitlarda tanlash va rahbarlik lavozimiga ko'tarilish ko'nikmalariga ega bo'lish.

O'yin davomida talabalar ishlab chiqarish vaziyatlarini tahlil qilish, bahs-munozara qilish va nomzodlarning zarur fazilatlarini aniqlash ko'nikmalariga ega bo'ladilar, zamonaviy sharoitlarda va o'rnatilgan an'analarni hisobga olgan holda boshqaruv apparatida kadrlarni joylashtirish bilan bog'liq birgalikda boshqaruv qarorlarini qabul qilishni o'rganadilar.

Ushbu biznes o'yinining asosi bo'lgan vaziyat korxonaning kadrlar siyosati doirasiga kiradi. Menejerni almashtirish zaruriyatini keltirib chiqaradigan vaziyatning sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin:

• yangi tashkil etilgan lavozimga rahbar tanlash;
• sobiq rahbarning egallab turgan lavozimiga nomuvofiqligi;
• boshqaruvchining nafaqaga chiqishi va hokazo.

Keling, oltita qurilish-montaj boshqarmasi, ishlab chiqarish-texnik nazorat bo'limi, avtotransport idorasi va uy-joy kommunal xo'jaligini o'z ichiga olgan qurilish-montaj trestida yuzaga kelgan aniq vaziyatni ko'rib chiqaylik.

Qurilish-montaj trestida asosiy ishlab chiqarish bo'linmalari turar-joy, sanoat va qishloq xo'jaligi qurilish ob'ektlarida ishlarni bajaradigan qurilish-montaj uchastkalari hisoblanadi. So‘nggi yillarda trest qurilish tashkilotlari jamoalarida mavjud imkoniyatlardan foydalanish, qurilish sur’atini oshirish va sifatini oshirish, ishlab chiqarish quvvatlarini jadallashtirish va ishga tushirish, kadrlardan foydalanishni yaxshilash bilan birga mehnat unumdorligining o‘sish sur’atlarini oshirishga e’tibor kuchaytirildi. ijtimoiy dasturlarni hal qilish.

Biroq, qurilish-montaj trestida bunday muhim vazifalarni bajarish uchun sharoit yaratilmagan. Bu yerda ishlab chiqarish va mehnat

trestning boshqa ishlab chiqarish bo‘linmalariga qaraganda yomon tashkil etilgan.

Ish joylari inventar, stol, narvon va zarur himoya vositalari bilan yetarli darajada ta’minlanmagan. Ishchilar har doim ham issiq tushlik bilan ta'minlanmagan. Kechqurun qurilish maydonchalari uchun yorug'lik yo'q. Asosiy mehnat jarayonlari ham kechqurun amalga oshiriladi. Ba'zi ishchilar yashash joyidan ish joyiga 60 km gacha bo'lgan masofaga olib kelinadi. Qurilish-montaj tresti xodimlarining ma'lumotlariga ko'ra, u 300 kishiga ega bo'lishi kerak edi, lekin o'tgan yili 250 kishi ishlaydi. Kadrlar beqarorligining asosiy sabablari ishlab chiqarish va mehnatni qoniqarsiz tashkil etish, past ish haqi, uy-joy olishdagi qiyinchiliklar, yashash joyidan qurilish maydonchalarigacha bo'lgan uzoq masofalar va boshqalar edi.

Ikki yil davomida trestda qurilish-montaj ishlari hajmi bo'yicha ham, ob'ektlarni ishga tushirish bo'yicha ham rejani bajarmagan.
Bu yil ham mehnat intizomi keskin yomonlashdi. Bu, albatta, rejalashtirilgan vazifalarning bajarilishiga ta'sir qiladi. Biroq, trestrahbari o'zini suhbatlar, tahdidlar bilan cheklashda davom etmoqda, hech qanday jiddiy choralar ko'rmayapti va oxirgi paytlarda mehnat intizomi holatiga umuman kirmadi.

Mehnat intizomining buzilishi, qurilish-montaj ishlari hajmining kamayishi trest rahbarini jiddiy tashvishga solmoqda. Trest rahbariga ta'sir o'tkazish uchun barcha urinishlar tugagach, ishonchli boshqaruv uni almashtirishga qaror qildi. Shu bilan birga, trestning kadrlar bo'limiga trest boshlig'i lavozimiga nomzodlarni tanlash topshirildi.

Nomzodlar haqida ma'lumot

Kadrlar bo'limi to'rtta nomzodni taklif qildi: ulardan uchtasi – Manonov, Erkinov va Ulashev - bitta trestda ishlaydi, to'rtinchisi - Raxmatillaev- qo'shni sanoat qurilish trestining boshlig'i, u ishga borish istagini bildirdi. yaqin joylashgan uyda kvartira olish munosabati bilan.

Manonov ma'lumoti bo'yicha muhandis-qurilishchi, u 46 yoshda, u bo'limda sakkiz yil usta bo'lib ishlagan, bundan oldin u usta bo'lgan.

Hozirda u boshlig'ining moddiy-texnik ta'minoti va mehnat sharoitlarini tashkil etish uchun bevosita mas'ul o'rinbosari.

Tashqi ko'rinishiga ko'ra, u o'z qo'l ostidagisini qandaydir tarzda xafa qilishni istamay, qattiqqo'llikdan uyaladi. Xushmuomala, xushmuomala, ekskursiyalar, shahar tashqarisidagi sayohatlar va teatrga tashrif buyurishda mamnuniyat bilan ishtirok etadi.

Erkinov - katta uchastka ustasi, u 42 yoshda, u oliy o'quv yurtini muhandis-mexanik mutaxassisligi bo'yicha tamomlagan, mexanik bo'lib ishlagan, shundan so'ng u brigadir lavozimiga o'tgan. Talabkor va mehnatsevar ishchi. Vaqtini behuda sarflashga yo'l qo'ymaydi. Har doim aqlli va ozoda, jiddiy va jim. U ishchilar bilan munosabatlarida rasmiyatchilikka ega, vijdonsiz ishchilarga nisbatan prinsipial va murosasiz, ba’zan esa yuqori rahbariyat bilan ziddiyatga tushib qoladi.

Uning uchastkasida kamdan-kam hollarda mehnat va ishlab chiqarish intizomini buzish holatlari uchrab turadi. U tashabbusni qo'llab-quvvatlaydi, yangi g'oyalarni amalga oshirishga intiladi, qat'iyatli va baquvvat. U ko'pincha bo'sh vaqtini oilasi bilan o'tkazadi va shaxmatni yaxshi ko'radi. Jamoat vazifalari yo'q.

Ulashev - trest ustasi, u 28 yoshda. Qurilish muhandisi ixtisosligini olgach, uni darhol trestga yuborishdi va u erda unga uchastka ustasi, so'ngra ustasi lavozimini taklif qilishdi. Maqsadli va baquvvat, u dadil va temperamentli harakat qiladi. U har doim ham muvaffaqiyatli bo'lmasa-da, tezda qaror qabul qiladi. Ishchilarning maslahatlarini tinglaydi.

Mahalliy va xorijiy adabiyotlarni o'qiydi. U o'z bilimlarini ishchilar bilan bajonidil baham ko'radi. U o'z ishini iloji boricha yaxshiroq qilish istagi bor. Agar u noto'g'ri ekanligiga ishonch hosil qilsa, u o'z bahsini to'xtatadi. U hamma narsaga g'amxo'rlik qiladi. Agar trestda qiyinchiliklar yuzaga kelsa, u ularni bartaraf etishga harakat qiladi. Qo'l va elektr asboblarini boshqarish logistikasi bilan yordam berishga harakat qiladi. Uchrashuvda tanqidni ishonch bilan ayta oladi.

Tushlik tanaffusida u shaxmat o'ynaydi va piyoda sayohatlarni boshlaydi. Ishchilar uni nafaqat hurmat qilishadi, balki sevadilar. Jilin yaxshi oila odami, u xotini va bolalariga teginish bilan munosabatda

bo'ladi. Jamoat ishlarida qatnashadi, Yosh mutaxassislar kengashi a’zosi.

Raxmatillaev - muhandis-iqtisodchi, u 49 yoshda. 10 yil kichik qurilish-montaj boshqarmasining rejalashtirish-iqtisodiy bo‘limida, so‘ngra uchastka boshlig‘i, shu bo‘lim boshlig‘ining o‘rinbosari lavozimlarida ishladi. So'nggi besh yil davomida u boshqa trestning bo‘imiga rahbarlik qilib, boshqaruv qarorlarini mohirona qabul qiladi.

Ishbilarmonlik o'yinini o'tkazish tartibi.

Ishbilarmonlik o'yini - rol o'ynash. Tanlov komissiyasining majlisini o‘tkazish tartibi nazarda tutilgan. Shunga asoslanib, rollar ishbilarmon o'yin ishtirokchilari o'rtasida quyidagicha taqsimlanadi.

Tanlov komissiyasi raisi		
	1 jamoa	**2 jamoa**
Trest rahbari	1	1
Trest bosh injeneri	1	1
Kasaba uyushmasi rahbari	1	1
Kadrlar bo‘limi boshlig‘i	1	1
Uchastka boshlig‘i	4	4
Brigadirlar	4	4
Jami:	**12**	**12**

O'yinning qulayligi uchun asosiy rahbar va jamoa rahbarlari 3-shaklni - o'yindagi rollarni taqsimlash jadvalini to'ldiradilar.

Biznes o'yinining bosqichlari.

O'yin davomida quyidagi bosqichlar ajratiladi:

1) o'yinga kirish;
2) guruhlarni shakllantirish va rollarni taqsimlash;
3) ishlab chiqarish muhitining tavsifi bilan tanishish;

4) trest rahbari lavozimiga ko'rsatish uchun nomzodlar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'rganish;

5) yashirin ovoz berish va ovozlarni sanab chiqish yo‘li bilan birinchi saylovlar;

6) nomzodlarni ko'rsatish uchun nomzodlarning rahbar lavozimiga qo'yiladigan umumiy talablarga va trestda mavjud bo'lgan ishlab chiqarish muhitiga muvofiqligini tahlil qilish va muhokama qilish;

7) ikkinchi yashirin ovoz berish va ovozlarni yakuniy sanab chiqish;

8) ishbilarmonlik o'yinining natijalarini sarhisob qilish.

O'yin qoidalari

O'yin dizaynining asosi raqobat tamoyilidir.

Shu munosabat bilan va belgilangan vazifalarni hisobga olgan holda, o'yinning quyidagi asosiy qoidalarini ajratib ko'rsatish kerak:

1) o'yin ishtirokchilari soni tavsiya etilgan sondan oshmasligi kerak;

2) har bir ishtirokchi istalgan vaqtda, lekin boshqalarning fikrini to'xtatmasdan o'z fikrini bildirish huquqiga ega;

3) umumiy talablarga va ishlab chiqarish muhitiga muvofiqligi nuqtai nazaridan nomzodlarni baholash matritsalarini (o‘zingiz uchun tuzing) to'ldirishda ishtirokchilar, agar u umume'tirof etilganidan farq qilsa, o'z ballarini ish matritsalariga (qavs ichida) qo'yish huquqiga ega;

4) nomzodlarning afzallik darajasi to‘rt balllik tizim bo‘yicha aniqlanadi:

• eng ko'p afzal - 1,

• eng kam afzal ko'rilgan – 4;

5) nomzodni baholash matritsalarining har bir satri uchun o'rinlar yig'indisi har qanday holatda ham 10 ga teng bo'lishi kerak;

6) har qanday baholash mezoni bo'yicha nomzodlar o'rtasida imtiyozli balllarni taqsimlashda qiyinchiliklar yuzaga kelgan taqdirda, ishtirokchi kasr ball berish imkoniyatiga ega;

7) o'yin oxirida har qanday ishtirokchi uning natijalari bo'yicha o'z fikrini bildirish va trest boshqaruv xodimlarini joylashtirish bo'yicha o'z variantlarini taklif qilish huquqiga ega.

Biznes o'yinini yakunlash

Natijalarni aniqlash uchun o'yin ishtirokchilari orasidan sanoq komissiyasi a'zolari (ikki yoki uch kishi) tanlanadi.

O'yin natijalarini sarhisob qilish ikki turdagi harakatlar amalga oshirilganda yashirin ovoz berish usuliga asoslanadi:

• o'yin ishtirokchilari tomonidan jadval yaratib to'ldirish - yashirin ovoz berish uchun byulleten;

• yashirin ovoz berish natijalarini hisoblash. Ovozlarni hisoblashning bir necha usullari mavjud: arifmetik ko'pchilik, ustun ko'pchilik, afzallik darajasi bo'yicha.

Natijalarni umumlashtirish va sanoq komissiyasi ishini osonlashtirish uchun jadval tuzing.

Mazkur yo‘riqnomada, shuningdek, xo‘jalik yurituvchi sub’yektlar rahbarlarining darajalari va sifatlarining ahamiyatini baholashni hisobga olgan holda, ovoz berish natijalarini hisoblashning yanada ob’ektiv usuli nazarda tutilgan.

Shu maqsadda, nomzodlarning rahbar lavozimiga qo'yiladigan umumiy talablarga muvofiqligini baholash matritsasini to'ldirishda taqdirlangan o'rin koeffitsient bo'yicha ushbu omilning aktsiyalardagi ahamiyatini ifodalovchi koeffitsientga bo'linadi. Ishbilarmon menejerlarning darajalarining taxminiy qiymatlari va sifatlarining ahamiyati jadvalda keltirilgan.

Biznes o'yin uchun vazifalar va ko'rsatmalar

Ishbilarmonlik o'yinida ishtirokchilarga quyidagilar taklif etiladi:

1) nazariy minimumni o'rganish;

2) o'yin modelining asosiy qoidalari bilan tanishish;

3) ishlab chiqarish holati tavsifini o'qish;

4) nomzodlar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'rganish;

5) yashirin ovoz berish uchun blankani to'ldirish;

6) SMU rahbari qanday fazilatlarga ega bo'lishi kerakligini aniqlash;

7) ariza beruvchilarni rahbarga qo'yiladigan umumiy talablarga muvofiqligi nuqtai nazaridan baholash. Matritsani to'ldiring. Arizachilarni ish muhitiga muvofiqligi uchun baholang. Matritsani to'ldiring;

8) ariza beruvchilardan qaysi biri trest rahbari lavozimiga ko'proq mos kelishini aniqlash, shartnoma tuzish uchun uning nomzodini tavsiya etish;

9) ikkinchi darajali yashirin ovoz berish byulletenini to'ldirish;

10) trestning etakchi boshqaruv xodimlarini yakuniy shakllantirish bo'yicha takliflar beradi.

Menejer uchun ko‘rsatma

1. Ishbilarmonlik o'yini nazariy minimumni o'rgangandan so'ng o'ynaladi.

2. O'yin boshlanishidan oldin doskaga nomzodlarning rahbarga qo'yiladigan umumiy talablarga va mehnat jamoasidagi ishlab chiqarish muhitiga muvofiqligi matritsalari chiziladi.

3. Uslubiy material tarqatiladi.

4. Rahbar rollarni taqsimlash orqali jamoalarni tuzadi.

5. Rollarni taqsimlash jadvali to'ldiriladi.

6. Ishlab chiqarish holatini o'rgangach, guruh rahbarlari birinchi yashirin ovoz berish uchun blankalarni tarqatadilar.

7. Ovoz berish tugagandan so'ng, o'yin ishtirokchilari rollarni taqsimlashni hisobga olgan holda matritsalarni to'ldiradilar va shartnoma tuzish uchun nomzodni tanlashni asoslaydilar.

8. Ishtirokchilar so'zlashar ekan, jamoa rahbarlari doskaga chizilgan matritsalarni to'ldiradilar.

9. Ikkilamchi yashirin ovoz berish va ovozlarni sanab chiqishdan so‘ng yetakchi asosiy e’tiborni ishtirokchilarning eng qiziqarli

chiqishlariga qaratib, shuningdek, ma’ruzachilarning dalillaridagi asosiy xatolarni tahlil qilib, yakuniy qarorni asoslab beradi.

Nazorat savollari:

1. Rahbarning boshqaruv madaniyati nimadan iborat?
2. Menejerga tashkilotchilik va ishbilarmonlik fazilatlari nima uchun kerak? Ularning farqi nimada?
3. Rahbarning axloqiy-estetik sifatlari bilan uning axloqiy sifatlari o‘rtasida qanday farq bor?
4. Menejerning asosiy ishlab chiqarish sifatlari nimalardan iborat?
5. Ekspert baholash usuli qanday?

II. "SIZNING TEMPERAMENTINGIZ"NI SINAB KO'RING

Pastda 12 ta bayonot keltirilgan.

Ularni diqqat bilan o'qing va ularning har biri sizga tegishlimi ("ha" deb javob bering) yoki tegishli emasmi ("yo'q" deb javob bering) qaror qiling. Uzoq o'ylamang.

Eng yaxshi javob birinchi navbatda aqlga kelgan javob bo'ladi.

1. Siz odatda faoliyatni oldindan rejalashtirmasdan amalga oshirasiz.
2. Ba'zida hech qanday sababsiz o'zingizni baxtli yoki baxtsiz his qilasiz.
3. Zudlik bilan harakat qilishni talab qiladigan ish bilan shug‘ullanayotganingizda o‘zingizni baxtli his qilasiz.
4. Kayfiyat hech qanday sababsiz yomondan yaxshi tomonga o'zgarib turadi.
5. Yangi tanishlar orttirganda, birinchi bo'lib tashabbus ko'rsating.
6. Ko'pincha kayfiyatingiz yomon.
7. Tez va qat'iy harakat qilishga moyil.
8. Ba'zida diqqatingizni biror narsaga qaratishga harakat qilasiz, lekin bunga erisha olmaysiz.
9. Siz qizg'in odamsiz.

10. Ko'pincha shunday bo'ladiki, boshqalar bilan suhbatda siz faqat jismonan hozir bo'lasiz, lekin ruhiy jihatdan yo'q.

11. Muloqot qila olmaganingizda o'zingizni baxtsiz his qilasiz.

12. Ba'zida energiyaga to'la, ba'zida esa juda passiv.

III. TEST "SIZNING XARAKTERINGIZ NIMA?"

1. Sizning harakatlaringiz boshqalarga ta'siri haqida tez-tez o'ylaysizmi?

a) juda kam;

b) kamdan-kam hollarda;

c) tez-tez;

d) juda tez-tez.

2. Qachondir o'zingiz ishonmaydigan, qaysarlik, boshqalarga qarshi yoki "obro'li" sabablarga ko'ra gapirasizmi?

(Ha yoq.)

3. Odamlarda quyidagi fazilatlardan qaysi birini ko‘proq qadrlaysiz:

a) matonatlilik;

b) fikrlash kengligi;

c) ko'zga ko'ringanlik, "o'zini ko'rsatish" qobiliyati.

4. Sizda pedantiklikka moyillik bormi? (Ha yoq.)

5.Siz bilan sodir bo'lgan muammolarni tezda unutasizmi? (Ha yoq.)

6. O'z harakatlaringizni tahlil qilishni yoqtirasizmi? (Ha yoq.)

7. Sizga yaxshi tanish odamlar davrasida bo'lganingizda:

a) bu doirada qabul qilingan ohangni saqlashga harakat qiling;

b) o'zingiz qoling.

8. Qiyin ishni boshlaganingizda, sizni kutayotgan qiyinchiliklar haqida o'ylamaslikka harakat qilasizmi?

(Ha yoq.)

9. Quyidagi ta’riflardan qaysi biri sizga mos keladi deb o‘ylaysiz?

a) xayolparast;

b) "ko'ylak-yigit";

c) ishda tirishqoqlik;

d) o'z vaqtida, ozoda;

e) so'zning keng ma'nosida "falsafachi";

f) behuda odam.

10. Muayyan masalani muhokama qilishda:

a) o'z nuqtai nazaringizni bildiring, garchi u ko'pchilikning fikridan farq qilsa ham;

b) sizning fikringiz boshqacha bo'lsa ham, bu vaziyatda sukut saqlash yaxshiroqdir;

c) ishonchsiz qolgan holda ko'pchilikni qo'llab-quvvatlaydi;

d) o'ylash bilan ovora bo'lmang va ustun bo'lgan nuqtai nazarni qabul qiling.

11. Rahbaringizga kutilmagan qo'ng'iroq sizni qanday his qiladi:

a) asabiylashish;

b) tashvish;

c) tashvish;

d) befarqlik.

12. Agar bahs-munozaralar qizg'inda sizning raqibingiz «buzilib» shaxsiy hujum uyushtirsa. Siz, nima qilasiz:

a) unga bir xil ohangda javob bering;

b) bu faktga e'tibor bermaslik;

c) ko'rgazmali ravishda xafa bo'lish;

d) tanaffus qilishni taklif qiling.

13. Agar sizning ishingiz rad etilsa, bu sizga sabab bo'ladi:

a) bezovtalanish;

b) uyat;

c) g'azab.

14. Qiyinchilikka tushib qolsangiz, birinchi navbatda kimni ayblaysiz:

a) o'zingizni;

b) "halokatli omadsizlik";

c) boshqa "ob'ektiv holatlar".

15.Atrofingizdagi odamlar - xoh menejerlar, xoh hamkasblar yoki qo'l ostidagilar - sizning qobiliyatingiz va bilimingizni past baholayotganini his qilyapsizmi?

(Ha yoq.)

16. Agar do'stlaringiz yoki hamkasblaringiz sizni masxara qila boshlasa, unda siz:

a) ulardan jahli chiqasiz;

b) orqaga chekinishga harakat qilish;

c) asabiylashmasdan, ular bilan birga o'ynashni boshlaysiz;

d) kulgi bilan javob bering va ular aytganidek, "nol e'tibor";

e) siz o'zingizni befarq ko'rsatasiz va hatto tabassum qilasiz, lekin qalbingizda g'azablanasiz.

17. Agar siz shoshayotgan bo'lsangiz va to'satdan portfelingizni (soyabon, qo'lqop va hokazo) odatdagi joydan topa olmasangiz, unda siz:

a) qidiruvni jimgina davom ettirasiz;

b) tartibsizlikda oilangizni ayblab, qidirasiz;

c) kerakli narsasiz ketasiz.

18. Sizni muvozanatdan chiqarishi mumkin bo'lgan narsa:

a) qabulxonada uzun navbat;

b) jamoat transportida odamlarning to'planishi;

c) bir masala bo'yicha ma'lum bir joyga bir necha marta kelish zarurati.

19. Bahsni tugatgandan so'ng, siz o'z nuqtai nazaringizni himoya qilish uchun tobora ko'proq yangi dalillar keltirib, uni aqliy ravishda olib borishda davom etasizmi?

(Ha yoq.)

20. Shoshilinch ishlarni bajarish uchun yordamchi tanlash imkoniga ega bo'lsangiz, mumkin bo'lgan nomzodlardan qaysi birini tanlaysiz?

a) rahbar shaxs, lekin tashabbusi yo'q;

b) bilimdon, lekin qaysar va bahsli odam;

c) iqtidorli, lekin dangasa odam.

IV. TEST "MULOQOTNING ASOSIY XUSUSIYATLARI"

Sizni to'g'ri ta'riflaydigan javob variantini tanlang.

1. Xarakterli so‘z va iboralar:

1. Hamma biladi... Siz hech qachon... Siz har doim...

2. Qanday qilib? Nima? Qachon? Nega? Balki... Balki...

3. Men sendan jahlim chiqdi! Ajoyib! Ajoyib! Jirkanch!

2. Intonatsiya:

1. Ayblovchi, kamsituvchi, tanqidiy, bostiruvchi.

2. Haqiqatga adekvat.

3. Haddan tashqari emotsional.

3. Qolgan holat, taassurot:

1. Kibrli, o‘ta to‘g‘ri, o‘ta odobli odam.

2. Axborot izlashga diqqatli, qiziquvchan shaxs.

3. Qo‘pol, obsesif, haddan tashqari ishtiyoqli odam.

4. Yuz ifodasi:

1. G‘amgin, xavotirli.

2. O‘ychan, diqqatli, ochiq.

3. G‘ayratli, hayratga tushgan, tushkunlikka tushgan.

5. Pozalar:

1. Qo'llar yon tomonlarda, qo'llar ko'kragiga bog'langan, ishora.

2. Suhbatdoshga egilish, bosh va gavda suhbatdosh tomon buriladi.

3. O'z-o'zidan harakatchanlik, barmoqlar mushtga siqilgan.

V. O'ZIGA ISHONCH TESTI

Test savollariga "ha" yoki "yo'q" deb javob berish kerak.

1. Haddan tashqari charchamagan bo'lsangiz ham, tez-tez to'satdan charchaganingizni his qilasizmi?

2. Eshikni orqangizdan qulflab qo'yganingizga ishonchingiz komil bo'lib qolganmi?

3. Hech qanday sababsiz tez-tez xafa bo'lasizmi?

4. Teatrda bo'lganingizda, qator o'rtasida o'tirganingizning siz uchun ahamiyati bormi?

5. Birovning kutilmagan tashrifiga tayyorlanish siz uchun qiyinmi?

6. Ba'zan telefon jiringlaganda qo'rqasizmi?

7. Siz tez-tez tush ko'rasizmi?

8. Tez qaror qabul qilasizmi?

9. Agar kiyimingizda dog' borligini bilib, shunday joyga borishga majbur bo'lsangiz, bu siz uchun yoqimsizmi?

10.Yangi tanishlar orttirishni yoqtirasizmi?

11. Ta'tilga chiqishdan oldin to'satdan undan voz kechishni xohlaysizmi?

12. Kechasi juda ochlik hissi bilan uyg'onasizmi?

13. Ba'zan o'zingiz bilan yolg'iz qolishni xohlaysizmi?

14. Agar siz restoranga yolg'iz kelsangiz, bepul stol bo'lsa-da, mehmonlar o'tirgan stolga o'tirasizmi?

15. Siz o'z harakatlaringizda asosan boshqalar sizdan nima kutayotganiga asoslanasizmi?

VI. "HARAKATLARDAGI ISHONCHNI O'Z-O'ZINI BAHOLASH" TESTI

Mumkin javoblar:

Men bu haqda o'ylayman:

a) juda tez-tez;

b) tez-tez;

c) ba'zan;

d) kamdan-kam hollarda;

e) hech qachon.

1. Do‘stlarim ko‘nglimni ko‘tarishlarini xohlayman.

2. Men o'z ishim uchun doimo mas'uliyatni his qilaman.

3. Men kelajagim haqida qayg'uraman.

4. Ko'pchilik meni yomon ko'radi.

5. Men boshqalarga qaraganda kamroq faolman.

6. Men ruhiy holatim haqida qayg'uraman.

7. Men ahmoq (ahmoq) ko'rinishdan qo'rqaman.

8. Boshqalarning tashqi ko'rinishi menikidan ancha yaxshi.

9. Men notanishlar oldida nutq so'zlashdan qo'rqaman.

10. Men tez-tez xato qilaman.

11. Odamlar bilan to'g'ri gaplashishni bilmasligim juda achinarli.

12. O'zimga ishonchim yo'qligi achinarli.

13. Men o'z harakatlarim boshqalar tomonidan tez-tez ma'qullanishini istardim.

14. Men juda kamtarman (kamtar).

15. Mening hayotim befoyda.

16. Ko'pchilik men haqimda noto'g'ri fikrda.

17. Fikrlarimni baham ko'radigan hech kimim yo'q.

18. Odamlar mendan ko'p narsa kutishadi.

19. Mening yutuqlarim odamlarni unchalik qiziqtirmaydi.

20. Men biroz xijolatdaman.

21. Ko'pchilik meni tushunmayotganini his qilyapman.

22. Men o'zimni xavfsiz his qilmayman.

23. Men ko'pincha keraksiz tashvishlanaman.

24. Odamlar allaqachon o'tirgan xonaga kirsam, o'zimni noqulay his qilaman.

25. Odamlar men haqimda orqamdan gapirayotgandek his qilaman.

26. Men o'zimni cheklangan his qilyapman (cheklangan).

27. Ishonchim komilki, odamlar deyarli hamma narsani mendan osonroq qabul qiladilar.

28. Menimcha, men bilan qandaydir muammo yuz berayotgandek tuyuladi.

29. Menga odamlarning munosabati qiziq.

30. Achinarlisi, men unchalik xushchaqchaq emasman (muloqot).

31. Men nizolarga faqat o‘zim haq ekanligimga ishonchim komil bo‘lgandagina kirishaman.

32.Jamoa mendan nima kutayotgani haqida o'ylayman.

VII. TEST "SIZ HAL QILUVCHIMISIZ?"

Qaror qabul qilish jarayoni hamma uchun bir xil emas: kimdir ko'p o'ylamasdan harakat qiladi, ular aytganidek, elkasidan kesiladi, boshqalari esa "ikki marta o'lchab, bir marta kesish" qoidasiga amal qiladi. Nimasi yaxshiroq? Ko'rinishidan, "oltin o'rtacha" bo'lishi kerak, lekin uni qanday topish mumkin?

Bu borada o'zingiz haqingizda nima deya olasiz? Qat'iylik sizning xarakteringizning kuchimi? Sizning qarorlaringiz shoshqaloqmi? Yoki, aksincha, siz qat'iyatsizmisiz? Umid qilamizki, ushbu test sizga ushbu savollarga javob topishga yordam beradi.

Quyidagi savollarga "ha" yoki "yo'q" deb javob bering:

1. Eski ish joyingizda yangi qoidalarga, o'rganganingizdan sezilarli darajada farq qiladigan yangi uslubga osongina moslasha olasizmi?
2. Yangi jamoaga tezda moslashasizmi?
3. Menejment nuqtai nazariga zid ekanligini bilsangiz ham, o'z fikringizni omma oldida bildira olasizmi?
4. Agar sizga boshqa muassasada yuqori maoshli lavozim taklif qilinsa, ikkilanmasdan yangi ishga o'tishga rozi bo'larmidingiz?
5. Siz xatoda o'z aybingizni inkor etishga va ushbu ish uchun munosib bahona izlashga moyilmisiz?
6. Siz odatda biror narsa qilishdan bosh tortishingiz sababini har xil "yumshtiruvchi" va kamuflyajli sabablar va holatlar bilan yashirmasdan, haqiqiy niyatlar bilan tushuntirasizmi?
7. Jiddiy muhokama natijasida muayyan masala bo'yicha oldingi qarashlaringizni o'zgartira olasizmi?
8. Siz kimningdir ishini o'qiyapsiz (vazifadan tashqari yoki so'rov bo'yicha), uning g'oyasi to'g'ri, lekin taqdimot uslubi sizga yoqmaydi - siz boshqacha yozasiz.
9. Siz matnni tahrir qilasizmi va uni o'z fikringizga ko'ra o'zgartirishni qat'iy taklif qilasizmi?
10. Agar derazada sizga juda yoqadigan narsani ko'rsangiz, bu narsa juda zarur bo'lmasa ham, uni sotib olasizmi?
11. Maftunkor odamning ta'siri ostida fikringizni o'zgartira olasizmi? Ta'tilingizni oldindan rejalashtirasizmi?
12. Siz har doim bergan va'dalaringizni bajarasizmi?

VIII. "IRODA" TESTI

Berilgan barcha savollarga maksimal xolislik bilan javob berishga harakat qiling.

Mumkin javoblar:

a) ha;

b) bilmayman, shunday bo'ladi;

c) sodir bo'ladi;

d) yo'q.

1. Vaqt va shart-sharoit undan uzilib, yana unga qaytishga imkon bersa-da, siz uchun qiziq bo‘lmagan ishni oxiriga yetkaza olasizmi?

2. Noxush ish qilish kerak bo'lganda (masalan, dam olish kuni navbatchilikka chiqish) ichki qarshilikni osonlikcha engib o'tasizmi?

3. Agar siz o'zingizni ziddiyatli vaziyatga duch kelsangiz - ishda yoki uyda - vaziyatni iloji boricha xolisona baholash uchun o'zingizni birlashtira olasizmi?

4. Agar siz dietada bo'lsangiz, barcha oshpazlik vasvasalarini engishingiz mumkinmi?

5. Bir kun oldin rejalashtirilganidek, ertalab odatdagidan ertaroq turishingiz mumkinmi?

6. Siz guvohlik berish uchun voqea joyida qolasizmi?

7. Elektron pochta xabarlariga tez javob berasizmi?

8. Agar siz samolyotda bo'lajak parvozdan yoki stomatologning kabinetiga tashrif buyurishdan qo'rqsangiz, bu tuyg'uni osongina engishingiz va oxirgi daqiqada qaroringizni o'zgartira olmaysizmi?

9. Shifokoringiz qat'iy tavsiya qilgan juda yoqimsiz dorini qabul qilasizmi?

10. Agar va'dani bajarish sizga ko'p muammo keltirsa, qizg'inda bergan va'dangizni bajarasizmi, boshqacha qilib aytganda, siz so'zingning odamimisiz?

11. Agar kerak bo'lsa, notanish shaharga sayohat qilishdan tortinasizmi?

12. Kundalik tartibingizga qat'iy rioya qilasizmi?

13. Kutubxona qarzlariga salbiy munosabatdamisiz?

14.Eng qiziqarli teleko'rsatuv sizni shoshilinch va muhim ishni kechiktirishga majbur qilmaydi. Shundaymi?

15. “Boshqa tomon” ning so‘zlari sizga qanchalik haqoratli ko‘rinmasin, janjalni to‘xtatish va jim turish siz uchun qiyinmi?

IX. TEST "SIZ UYUSHGAN ODAMMISIZ?"

Barcha uyushgan odamlar har doim juda ishonchli, samarali, aniq va diqqatli. Uyushtirilgan odam uyushmagan odamga qaraganda bir necha barobar ko'proq narsani qiladi va go'yo bir necha hayot kechiradi.

Uyushmagan odamni voqealar boshqaradi; uyushgan odam vaqtni ham, ishlarni ham boshqarishni biladi.

Taklif etilayotgan test nafaqat o‘quvchilarning shaxsiy tashkilotchiligini sinab ko‘rish, balki ularni o‘z-o‘zini tashkil qilish sirlarini anglashga, tashkilotchilik ko‘nikma va odatlarini shakllantirishga undaydigan vosita sifatida ham xizmat qiladi.

1. Hayotda siz erishishga intilayotgan asosiy maqsadlaringiz bormi:

a) mening shunday maqsadlarim bor;

b) har qanday maqsadlarga ega bo'lish mumkinmi, chunki hayot juda o'zgaruvchan;

c) mening asosiy maqsadlarim bor va hayotimni ularga erishishga bo'ysundiraman;

d) maqsadlarim bor, lekin faoliyatim ularga erishishga oz hissa qo'shmaydi.

2. Haftalik ish rejasini haftalik rejalashtiruvchi, maxsus daftar va hokazolardan foydalanib tuzasizmi?

a) ha;

b) yo'q;

c) men "ha" yoki "yo'q" deb ayta olmayman, chunki men asosiy narsalarni boshimda va hozirgi kun uchun rejani - boshimda yoki qog'ozda saqlayman;

d) haftalik rejalashtiruvchi yordamida reja tuzishga harakat qildi, lekin keyin u hech narsa bermasligini angladi;

e) reja tuzish - bu tashkilotchilik o'yini.

3.Hafta yoki kunga belgilagan narsangizni bajarmaganingiz uchun o'zingizni tanbeh qilasizmi:

a) o'zimning aybim, dangasaligim yoki sustligimni ko'rgan hollarda tanbeh beraman;

b) sub'ektiv yoki ob'ektiv sabablardan qat'i nazar, hisobot beraman;

c) endi baribir hamma bir-birini so'kadi, boshqa nega o'zingni so'kding;

d) men quyidagi tamoyilga amal qilaman: bugun uddalagan ishim yaxshi, uddasidan chiqa olmaganimni esa, balki boshqa safar qilaman.

4. Ishbilarmonlar, tanishlar, qarindoshlar, do'stlar va boshqalarning telefon raqamlari yozilgan daftarni qanday saqlash kerak:

a) Men daftarimning egasi (bekasi)man. Men telefon raqamlari, familiyalar va ismlarni o'zim xohlagan tarzda yozib olaman. Agar sizga telefon raqami kerak bo'lsa, men uni albatta topaman;

b) Men tez-tez daftarlarni telefon yozuvlari bilan almashtiraman, chunki men ulardan shafqatsiz foydalanaman. Telefon raqamlarini nusxalashda men hamma narsani "ilmga ko'ra" qilishga harakat qilaman, lekin keyin yana o'zboshimchalik bilan yozuv kiritaman;

c) Men telefon raqamlari, familiyalar va ismlarni "kayfiyatimning qo'lyozmasida" qayd qilaman. Menimcha: agar telefon raqami, familiyasi, ismi, otasining ismi yozilgan bo'lsa va qaysi sahifada yozilgan bo'lsa, to'g'ridan-to'g'ri yoki qiyshiq yozilgan bo'lsa, bu juda muhim emas;

d) umume'tirof etilgan tizimdan foydalanib, alifboga muvofiq familiyasi, ismi, otasining ismi, telefon raqamini, kerak bo'lganda qo'shimcha ma'lumotlarni (manzil, ish joyi, lavozimi) yozaman.

5. Siz tez-tez foydalanadigan narsalar bilan o'ralgansiz. Narsalarni tartibga solish tamoyillari qanday:

a) hamma narsa istalgan joyda yotadi;

b) tamoyilga amal qilaman: har narsaning o‘z o‘rni bor;

c) vaqti-vaqti bilan narsa va narsalarni tartibga solishda narsalarni tartibga solaman. Keyin ularni kerakli joyga qo'yaman. Biroz vaqt o'tgach, men narsalarni yana tartibga solaman va hokazo;

d) Menimcha, bu masalaning o'z-o'zini tashkil qilish bilan hech qanday aloqasi yo'q.

6.Kun oxirida ayta olasizmi: qayerda, qancha va qanday sabablarga ko'ra vaqtni behuda sarflashingiz kerak edi:

a) yo'qotilgan vaqt haqida gapirishim mumkin;

b) faqat vaqt behuda o'tgan joy haqida gapirishim mumkin;

c) agar yo'qotilgan vaqt pulga aylansa, men uni sanab berardim;

d) Men nafaqat qayerda, qancha va nima uchun vaqt behuda ketgani haqida yaxshi tasavvurga egaman, balki xuddi shu vaziyatlarda yo'qotishlarni kamaytirish yo'llarini ham qidiraman;

d) Men doimo behuda vaqtni kamaytirishga harakat qilaman.

7. Yig‘ilishda, yig‘ilishda “bo‘shdan bo‘shga to‘kish” boshlanganda qanday harakatlaringiz bor:

a) masalaning mohiyatiga e'tibor qaratishni taklif qilaman;

b) har qanday yig'ilish yoki yig'ilishda kerakli narsa va bo'sh narsa bor. Uchrashuv yoki uchrashuv ikkalasi o'rtasida almashinishda sodir bo'ladi. Va bu haqda hech narsa qila olmaysiz - tinglashingiz kerak;

c) men "unutish" ga sho'ng'iyman;

d) Men o'zim bilan olib borgan narsalarni "bo'shdan bo'shga qon quyish" umidida qila boshlayman.

8. Deylik, siz hisobot berishingiz kerak. Siz nafaqat hisobot mazmuniga, balki uning davomiyligiga ham ahamiyat berasizmi?

a) Men ma'ruza mazmuniga eng jiddiy e'tibor beraman. Menimcha, muddat faqat taxminan belgilanishi kerak. Hisobot qiziqarli bo'lsa, uni to'ldirish uchun vaqt berilishi kerak;

b) Hisobotning mazmuni va davomiyligiga, shuningdek, uning vaqtga qarab o'zgarishiga teng e'tibor beraman.

9. Rejalaringizni amalga oshirish uchun har bir daqiqadan tom ma'noda foydalanishga harakat qilasizmi?

a) Men harakat qilaman, lekin shaxsiy sabablarga ko'ra har doim ham muvaffaqiyatga erisha olmayman (kuchni yo'qotish, yomon kayfiyat va boshqalar.);

b) Men bunga intilmayman, chunki vaqtga nisbatan mayda-chuyda bo'lishning hojati yo'q deb o'ylayman;

c) agar siz hali ham soatni ura olmasangiz, nega intilasiz; d) Nima bo'lishidan qat'iy nazar, harakat qilaman.

d) Nima bo'lganda ham harakat qilaman.

10. Buyurtmalar, topshiriqlar va so‘rovlarni qayd etish uchun qanday tizimdan foydalanasiz?

a) Men haftalik rejalashtiruvchimga yozaman: nima qilish kerak va qachon;

b) Men haftalik jurnalimda eng muhim buyurtmalar, so'rovlar, topshiriqlarni yozaman. Men eslashga harakat qilaman. Agar "kichik narsalar" haqida unutsam, men buni kamchilik deb hisoblamayman;

c) Men ko'rsatmalar, topshiriqlar va so'rovlarni eslab qolishga harakat qilaman, chunki bu mening xotiramni o'rgatadi. Biroq, tan olishim kerakki, xotiram ko'pincha meni yo'qotadi;

d) Men "teskari xotira" tamoyiliga amal qilaman: ularga bergan kishi ko'rsatmalar va topshiriqlarni eslab qolsin. Agar buyruq kerak bo'lsa, ular bu haqda unutmaydilar va meni shoshilinch ijro etishga chaqiradilar.

11. Ish uchrashuvlariga, yig'ilishlarga, yig'ilishlarga to'g'ri kelasizmi:

a) 5–7 daqiqa erta kelaman;

b) yig'ilish boshlanishiga o'z vaqtida kelish;

c) qoida tariqasida kechikdim;

d) Men har doim kechikaman, garchi men ertaroq yoki vaqtida kelishga harakat qilsam ham;

e) agar "Qanday qilib kechikmaslik kerak" qo'llanmasi nashr etilganida, men kechikmaslikni o'rgangan bo'lardim.

12. Topshiriqlar, ko'rsatmalar, so'rovlarni o'z vaqtida bajarishga qanday ahamiyat berasiz?

a) O'z vaqtida tugatish mehnat qobiliyatining muhim ko'rsatkichlaridan biri, tashkilotning o'ziga xos g'alabasi deb hisoblayman. Biroq, men har doim ba'zi narsalarni o'z vaqtida bajarolmayman;

b) bajarilishning o'z vaqtida bajarilishi - bu vazifa bajarilgan daqiqada "tishlashi" mumkin bo'lgan "hayvon". Vazifani biroz kechiktirish yaxshiroqdir;

c) o'z vaqtida va o'z vaqtida bajarish haqida kamroq gapirishni afzal ko'raman;

d) topshiriq yoki topshiriqni o'z vaqtida bajarish yangisini olishning ishonchli imkoniyatidir. Ishlash har doim qandaydir tarzda jazolanadi.

13. Aytaylik, siz biror narsa qilishga yoki boshqa odamga qandaydir tarzda yordam berishga va'da berdingiz. Ammo vaziyat shunday o'zgardiki, va'dani bajarish juda qiyin. O'zingizni qanday tutasiz:

a) Vaziyatning o'zgarishi va va'dani bajarishning iloji yo'qligi haqida shaxsga xabar beraman;

b) Men odamga vaziyat o'zgarganini va va'dani bajarish qiyinligini aytishga harakat qilaman. Shu bilan birga, va'da qilingan narsadan umidni yo'qotishning hojati yo'qligini aytaman;

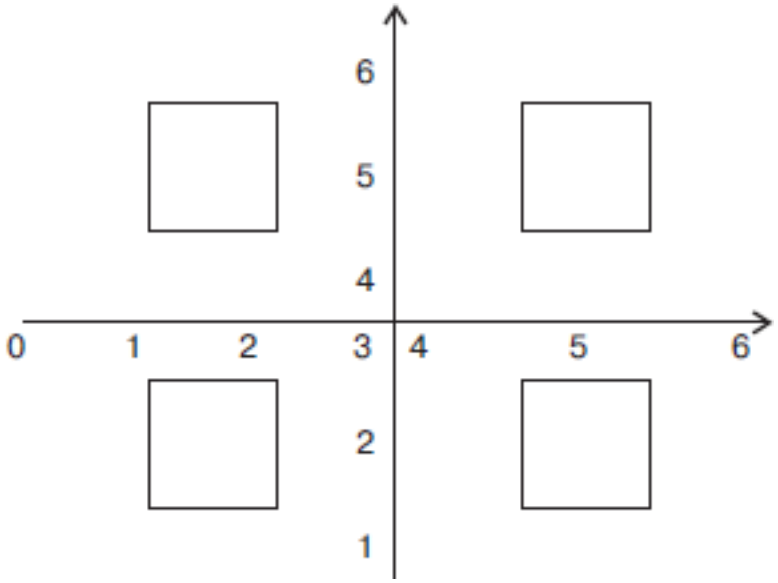
c) Men bergan va'dani bajarishga harakat qilaman. Agar men buni bajarsam, yaxshi, agar bajarmasam, bu ham muammo emas, chunki men va'dalarimni kamdan-kam bajarmaganman;

d) Nima bo'lishidan qat'iy nazar va'damni bajaraman.

Sinov kaliti
"Sizning temperamentingiz"

Barcha toq gaplarning “ha” yig‘indisini gorizontal (chapdan o‘ngga) va juft gaplarning barcha “ha”lari yig‘indisini vertikal (pastdan yuqoriga) chizing. Ko'rsatkichlaringizning koordinatasini aniqlang (rasmga qarang) va undan - temperament turi. Agar koordinata chorrahaga yaqin joylashgan bo'lsa, bu sizning aralash temperament turiga ega ekanligingizni anglatadi.

Esda tutingki, aniq temperament juda keng tarqalgan emas.



Temperament turlari:

1 – xolerik;

2 - sanguinik;

3 - flegmatik;

4 – melankolik.

Test kaliti

"Sizning xarakteringiz nima?"

1	**a.0** **b.1** **c.2** **d.3**	**11**	**a.0** **b.1** **c.2** **d.0**
2	**Ha.0** **Yo‘q.1**	**12**	**a.0** **b.2** **c.1** **d.3**
3	**a.1** **b.1** **c.0**	**13**	**a.2** **b.1** **c.0**
4	**Ha.2** **Yo‘q.0**	**14**	**a.2** **b.0** **c.0**

5	**Ha.0** **Yo‘q.2**	**15**	**Ha.0** **Yo‘q.2**
6	**Ha.2** **Yo‘q.0**	**16**	**a.0** **b.1** **c.2** **d.0** **e.0**
7	**a.2** **b.0**	**17**	**a.2** **b.0** **c.1**
8	**Ha.0** **Yo‘q.2**	**18**	**a.1** **b.0** **c.2**
9	**a.0** **b.1** **c.3** **d.2** **e.2** **f.0**	**19**	**Ha.0** **Yo‘q.2**
10	**a.2** **b.0** **c.0** **d.0**	**20**	**a.0** **b.1** **c.2**

15 ballgacha. Afsuski, siz irodasiz, muvozanatsiz va, ehtimol, beparvo odamsiz. Boshingizga tushgan muammolar uchun siz o'zingizdan boshqa hech kimni ayblashga tayyorsiz. Do'stlikda ham, ishda ham sizga ishonish qiyin (o'ylab ko'ring).

15 dan 25 ballgacha. Sizda juda kuchli xarakter bor. Siz hayotga real qaraysiz, lekin barcha harakatlaringiz bir xil emas. Sizda ham buzilishlar bor, va noto'g'ri tushunchalar. Siz jamoaviy muhitda vijdonli va juda bag'rikengsiz. Va shunga qaramay, sizda ba'zi kamchiliklardan

xalos bo'lish uchun o'ylash kerak bo'lgan narsa bor (siz buni qila olishingizga ishonchingiz komil bo'lishi mumkin).

26 dan 38 ballgacha. Siz mas'uliyatni etarlicha his qiladigan qat'iyatli odamlardansiz. O'z fikringizni qadrlang, lekin boshqalarning fikrini ham hisobga oling. Siz yuzaga keladigan vaziyatlarni to'g'ri yo'naltirasiz va ko'p hollarda to'g'ri echimni qanday tanlashni bilasiz. Bu sizning kuchli xarakterga ega ekanligingizni ko'rsatadi. Faqat narsisizmdan qoching va doimo yodda tuting: kuchli shafqatsiz degani emas.

38 balldan yuqori. Kechirasiz, lekin biz sizga hech narsa ayta olmaymiz. Nega? Chunki bunday ideal xarakterga ega odamlar borligiga oddiygina ishonolmayman. Yoki, ehtimol, bu ballar miqdori odamning harakatlari va xatti-harakatlariga to'liq ob'ektiv baho berilmagani natijasidir?

Sinov kaliti
"Muloqotningning asosiy xususiyatlari"

1, 2 va 3 javoblar sonini hisoblang. Agar 1-sonli javoblar ustunlik qilsa, u holda sizning muloqotdagi pozitsiyangiz "Ota-ona"; agar ustunlik qilsa 2-son - "Kattalar", agar ustunlik qilsa
№ 3 - "Bola".

Sinov uchun kalit
"O'ziga ishonch"

1, 2, 3, 4, 5, 6, 11 savollarga ijobiy javoblar uchun bir ball hisoblang, 12, 15 va 7, 8, 9, 10, 13, 14-savollarga salbiy javoblar uchun bittadan ball. Siz maksimal 15 ball olishingiz mumkin.

0 ball. Siz o'zingizga shunchalik ishonasizki, siz javoblaringizda to'liq ochiq emas deb taxmin qilish mumkin.

1-4 ball. Siz nevrasteniklarga xos bo'lgan toshma harakatlaridan xolisiz. Muayyan miqdordagi noaniqlik - bu kamchilik emas, balki sizning psixikangizning moslashuvchanligining isboti.

5-8 ball. O'zingizni ishonchli his qilish uchun sizda kuchli ehtiyoj bor. Odamlar deyarli har doim sizga ishonishlari mumkin. To'g'ri, sizning bu xususiyatingiz tufayli his-tuyg'ularni ifoda etishning o'z-o'zidan paydo bo'lishi ba'zan azoblanadi.

9-12 ball. Sizning o'zingizga bo'lgan ishonchingiz shunchalik kuchliki, siz ko'pincha narsalarni haqiqiy kabi emas, balki sizning g'oyalaringizga mos keladigan tarzda ko'rish xavfi ostida qolasiz. Agar siz hech bo'lmaganda vaqti-vaqti bilan tashabbus qilishga tayyor bo'lmasangiz "Noma'lum tomonga sakrab o'ting", shunda hayotingizda baxtli daqiqalar juda kam bo'ladi.

13-15 ball. Kutilmagan vaziyatlardan qo'rquvingiz shunchalik kuchliki, hatto, masalan, lotto yutib olganingizda ham, birinchi navbatda, sizda qandaydir shubha va qo'rquv paydo bo'ladi. Barqarorlik va barqarorlikka bo'lgan ehtiyoj juda tushunarli, ammo bu ehtiyoj haddan tashqari ko'payib ketganda, vaziyatning eng kichik o'zgarishi allaqachon o'zingizga bo'lgan ishonch tuyg'usini yo'q qiladi. Agar biz bu fikrni mantiqiy xulosaga keltirsak, unda o'z shaxsiyatini rivojlantirishdan bosh tortish haqida gapiramiz. Agar siz buni engishni istasangiz, o'zingizni qandaydir noaniqlikni qabul qilishga majbur qilishingiz kerak bo'ladi.

Sinov kaliti
"Harakatlarga ishonchni o'z-o'zini baholash"

a) juda tez-tez - 4 ball;
b) tez-tez – 3 ball;
c) ba'zan - 2 ball;
d) kamdan-kam hollarda – 1 ball;
e) hech qachon – 0 ball.

0-25 ball - o'zini o'zi qadrlashning yuqori darajasi;

26-45 ball - o'rtacha daraja;

46 ball va undan yuqori - past daraja (o'ziga qaratilgan tanqidiy sharhlar haqida tashvishlanish, o'z harakatlarining to'g'riligiga shubha).

Test kaliti
"Siz hal qiluvchimisiz?"

Jadval yordamida to'plagan ballar sonini aniqlang:

savollar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ha	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Yo‘q	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0–9 ball. Siz juda qat'iyatsizsiz. Doimiy va har qanday sababga ko'ra, siz ijobiy va salbiy tomonlarini uzoq vaqt va og'riq bilan tortasiz. Agar siz qaror qabul qilishni boshqa birovning yelkasiga o'tkazishga muvaffaq bo'lsangiz, siz katta yengillikni his qilasiz. Har qanday qadam tashlashga qaror qilishdan oldin, siz uzoq vaqt maslahatlashasiz va ... ko'pincha yarim qaror qabul qilasiz.

Uchrashuvlar va konferentsiyalarda siz jim bo'lishni afzal ko'rasiz, garchi bir chetda jasorat va notiqlikka erishasiz. Lekin bu sizning "tabiiy" ehtiyotkorligingiz, deb hamma narsani oqlashga urinmang. Yo'q, ko'pincha bu qo'rqoqlik. Siz bilan yashash va ishlash qiyin. Agar sizda bilim, bilim va tajriba bo'lsa ham, qat'iyatsizlik kabi xarakterli xususiyat sizning "foydalilik koeffitsientini" sezilarli darajada kamaytiradi. Sizga tayanish qiyin, siz tushkunlikka tushishingiz mumkin. Albatta, xarakterni o'zgartirish oson emas, lekin bu mumkin. Kichik narsalardan boshlang, o'z tushunchangizga ko'ra qaror qabul qilish xavfini oling - bu sizni tushkunlikka solmaydi.

10-18 ball. Siz ehtiyotkorlik bilan qaror qabul qilasiz, lekin darhol hal qilinishi kerak bo'lgan jiddiy muammolarga berilmang. Odatda qaror qabul qilish uchun vaqtingiz bo'lganda ikkilanasiz. Shunda shubhalar sizni engishga kirishadi va "hamma narsani hal qilish", uni boshliqlaringiz bilan "muvofiqlashtirish" vasvasasi paydo bo'ladi, garchi qaror sizning darajangizda qabul qilinishi mumkin. Tajribangizga ko'proq ishoning, bu sizga to'g'ri qaror qabul qilishga yordam beradi. Oxir-oqibat, hamkasblaringizdan biri, qo'l ostidagilar bilan maslahatlashing (lekin o'zingizni tekshirish uchun).

19–28 ball. Siz juda qat'iysiz. Sizning mantiqingiz, muammoni o'rganishga yondashuvingizning izchilligi va eng muhimi, tajribangiz muammolarni tez va ko'pincha to'g'ri hal qilishga yordam beradi. O'zingizga tayanib, siz boshqalarning maslahatlarini e'tiborsiz qoldirmaysiz, garchi siz unga tez-tez murojaat qilmasangiz ham. Siz qabul qilgan qarorlaringizni oxirigacha himoya qilasiz, lekin agar ular noto'g'ri ekanligi aniqlansa, o'jarlik bilan "forma sharafini" himoya qilishda davom etmang. Bularning hammasi yaxshi. Lekin har doim ob'ektiv bo'lishga harakat qiling. Etarlicha vakolatli bo'lmagan masalalar bo'yicha maslahatlashishni uyat deb hisoblamang.

29 ball va undan yuqori. Qarorsizlik siz uchun noma'lum tushunchadir. Siz o'zingizni faoliyatingizning barcha jabhalarida malakali deb hisoblaysiz va boshqa birovning fikrini bilishni zarur deb hisoblamaysiz. Siz buyruq birligini individual qarorlar qabul qilish huquqi deb tushunasiz, tanqidiy sharhlar sizni g'azablantiradi, siz ba'zan yashirishga ham urinmaysiz. Sizni hal qiluvchi va irodali odam deb atashganda hayratda qolasiz, garchi iroda siz haqingizda yuqorida aytilgan narsa emas.

Boshqalarning bu fikrini tasdiqlash uchun siz ba'zan boshqalarning oqilona takliflarini rad qilasiz. Siz xatolarni og'riq bilan boshdan kechirasiz, ular uchun siz emas, balki kimdir aybdor ekanligiga chuqur ishonchingiz komil. O'z harakatlarining xatosizligiga ishonish jiddiy kamchilikdir. Bu xarakter xususiyati, ishning bu usuli bo'ysunuvchilarning tashabbusini va ularning mustaqil harakat qilish istagini bostiradi. Bularning barchasi jamoaning psixologik iqlimiga jiddiy zarar etkazadi va mehnatga xalaqit beradi. Siz zudlik bilan ish uslubingizni o'zgartirishingiz kerak!

"Iroda" ni sinab ko'rish uchun kalit

0-12 ball. Sizning irodangiz yaxshi ketmaydi. Siz shunchaki osonroq va qiziqarliroq narsani qilasiz, garchi bu sizga biron bir tarzda zarar etkazishi mumkin bo'lsa ham. Siz o'z mas'uliyatingizni beparvolik bilan qabul qilasiz, bu siz uchun yoqimsiz vaziyatlarga olib kelishi

mumkin. Sizning pozitsiyangiz taniqli maqolda ifodalangan: "Menga nima kerak?" va siz har qanday so'rovni, har qanday majburiyatni deyarli jismoniy noqulaylik sifatida qabul qilasiz. Bu erda gap nafaqat zaif iroda, balki xudbinlikdir. O'zingizga buni hisobga olgan holda qarashga harakat qiling. Agar bu muvaffaqiyatli bo'lsa, siz undan foyda ko'rasiz.

13–21 ball. Sizning irodangiz o'rtacha. Agar to'siq bo'lsa, siz uni engish uchun harakat qilishni boshlaysiz, lekin vaqtinchalik echimni ko'rsangiz, darhol undan foydalanasiz. Siz haddan oshib ketishga moyil emassiz, lekin siz ham o'z so'zingizda turasiz. Siz norozi bo'lsangiz ham, yoqimsiz ishlarni qilishga harakat qilasiz. Siz o'zingizning xohishingiz bilan keraksiz mas'uliyatni o'z zimmangizga olmaysiz. Bu ba'zida menejerlarning sizga bo'lgan munosabatiga salbiy ta'sir qiladi va sizni atrofingizdagi odamlar nazarida eng yaxshi tomondan tavsiflamaydi.

22-30 ball. Sizning irodangiz yaxshi. Sizga ishonishingiz mumkin - siz tushkunlikka tushmaysiz. Siz yangi topshiriqlardan, uzoq safarlardan yoki boshqalarni qo'rqitadigan narsalardan qo'rqmaysiz. Ammo ba'zida sizning qat'iyligingiz va printsipial bo'lmagan masalalarda murosasiz pozitsiyangiz atrofingizdagilarni bezovta qiladi. Iroda juda yaxshi, lekin sizda moslashuvchanlik, bag'rikenglik va mehribonlik kabi fazilatlar ham bo'lishi kerak.

Test kaliti
"Siz uyushgan odammisiz?"

Savol	Javoblar balda				
	a)	b)	c)	d)	e)
1.	4	0	6	2	0
2.	6	0	3	0	0
3.	4	6	0	0	0
4.	0	0	0	6	0
5.	0	6	0	0	0
6.	2	1	0	4	6

7.	**3**	**0**	**0**	**6**	**0**
8.	**2**	**6**	**0**	**0**	**0**
9.	**3**	**0**	**0**	**6**	**0**
10.	**6**	**1**	**1**	**0**	**0**
11.	**6**	**6**	**0**	**0**	**0**
12.	**3**	**0**	**6**	**0**	**0**
13.	**2**	**0**	**0**	**6**	**0**

63–71 ball. Siz o'z-o'zini tashkil qilishni ishingizning ajralmas qismi deb hisoblaysiz. Bu sizga kerak bo'lganda tartibli bo'ladigan odamlarga nisbatan aniq ustunlik beradi. Ammo o'z-o'zini tashkil etishni diqqat bilan tahlil qilish va uni yaxshilash kerak.

63 balldan kam. Sizning turmush tarzingiz, muhitingiz sizni qandaydir tarzda tartibli bo'lishga o'rgatgan, ammo o'zini o'zi tashkil qilishning aniq tizimi yo'q. O'z harakatlaringizni, vaqt sarfini, ish texnikasini tahlil qilishga harakat qiling - siz hatto shubha qilmagan narsani ko'rasiz. Uyushtirilgan shaxs bo'lish uchun siz o'zingizni engishingiz, iroda va qat'iyatga ega bo'lishingiz kerak.

Nazorat savollari:

1. Shaxsning ijtimoiy-psixologik (ichki) tuzilishi qanday elementlarni o'z ichiga oladi?
2. Shaxsning tashqi tuzilishi qanday shakllanadi?
3. Shaxsning qadriyat yo’nalishlari va ehtiyojlari nimalarga asoslanadi?
4. Shaxsning psixologik xususiyatlari nimalardan iborat?
5. Temperamentning asosiy turlari qanday?

X. "JAMOADA IJTIMOIY-PSIXOLOGIK IQLIM" BIZNES O'YINI

Ishbilarmonlik o'yinining maqsadi - nazariy bilimlarni mustahkamlash va ishchi jamoadagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tahlil qilishning amaliy usullarini ishlab chiqish (ilovalar 1-8).

Ishbilarmonlik o'yinini o'tkazish tartibi

1. O'yin bilan tanishtirish. O'qituvchi talabalar bilan birgalikda "mehnat kollektivi" tushunchasining mazmunini aniqlaydi, jamoaning hayotiyligini belgilovchi omillarni, ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tahlil qilish usullarini tavsiflaydi.

2. Guruhni ikki jamoaga bo'lish va o'qituvchining jamoalar ichidagi rollarni taqsimlash, jamoalarning umumiy vazifalarini belgilash.

3. O'yin ishtirokchilari tomonidan sotsiogrammalarda ko'rsatilgan vaziyatlarni o'rganish (1 va 2-rasm).

4. Jamoalarda vaziyatlarni muhokama qilish, guruh fikrini ishlab chiqish, alohida ekspertlarning pozitsiyalari.

5. O'yin jarayoni. Jamoa a'zolari ko'rib chiqilayotgan jamoalardagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tahlil qiladilar, ularni yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlarni taklif qiladilar (tahlil sotsiogrammalarni o'rganish, shu jumladan mehnat jamoalaridagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni hisoblash asosida amalga oshiriladi: birlashish koeffitsientlari - jamoalarda va saytida, ustalar, ustalar, individual ishchilarning ijobiy holati).

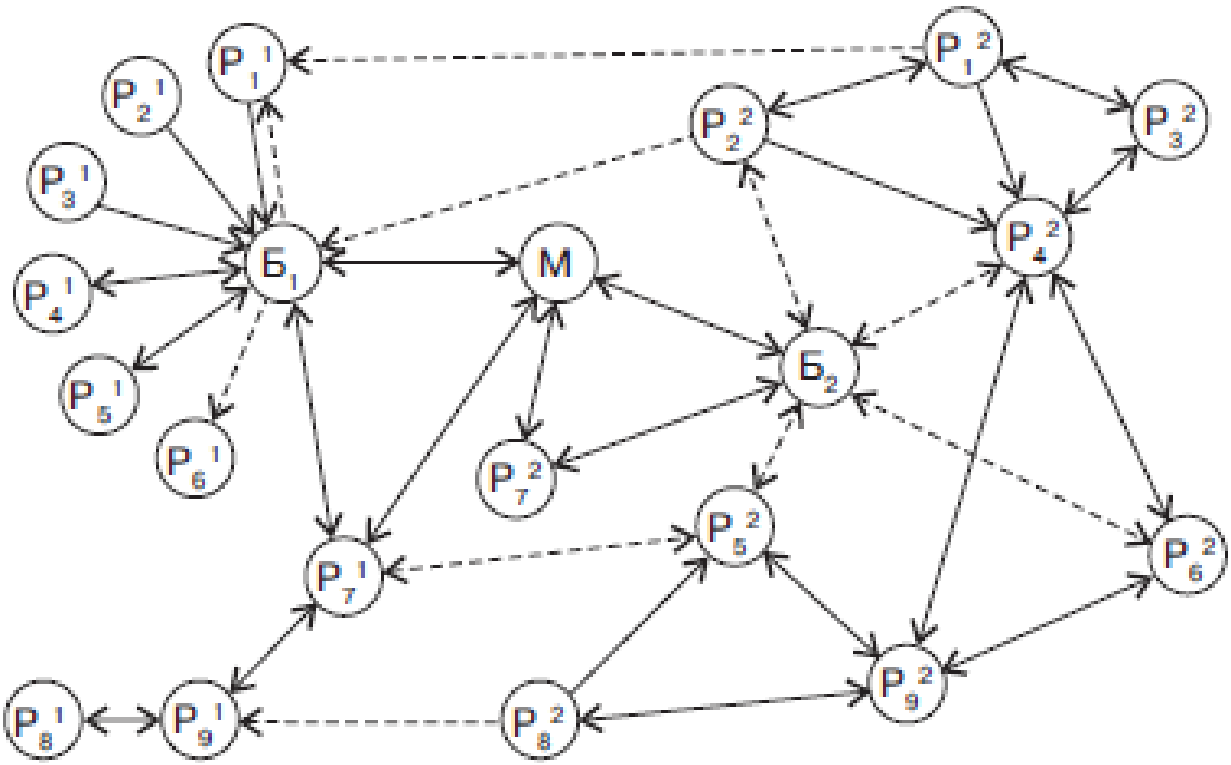
6. O'yinni yakunlash. O'qituvchi jamoalar va ekspertlarning pozitsiyalarini tahlil qiladi, rol o'ynaganlarni baholaydi va vaziyatli muammoni hal qilishning optimal variantini yoki mumkin bo'lgan variantlarni asoslaydi.

7. O'quv guruhida umumiy muhokama.

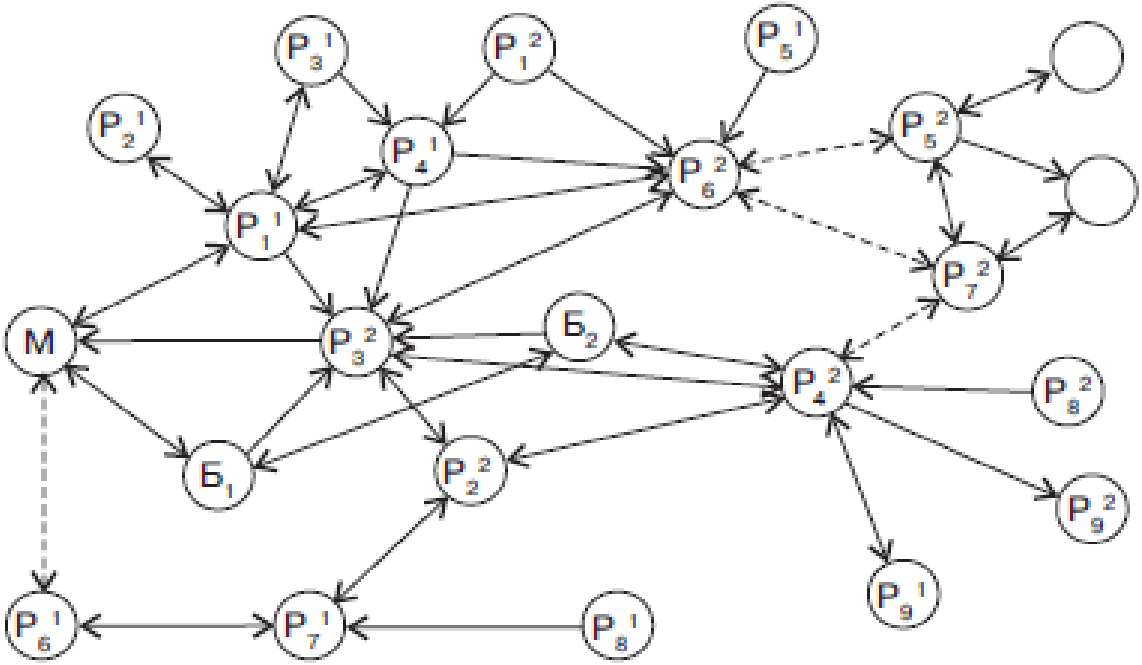
Ishlab chiqarish holati

Ikki mehnat jamoasi ichidagi munosabatlarning tabiati sotsiogrammalarda ko'rsatilgan (rasmlarga qarang). Har bir jamoa ikkita qurilish brigadasidan iborat.

Har bir jamoadagi 1-guruh va 2-guruh bitta qurilish loyihasini qurish uchun yagona texnologik jarayon bilan bog'langan.



Rasm.1. A jamoaning sotsiogrammasi



Rasm.2. B jamoaning sotsiogrammasi

B M – uchastka ustasi;

B1 - birinchi brigadaning brigadiri;

B2 – ikkinchi brigadaning brigadiri;

P11 – P19 – birinchi brigada ishchilari;

P12 - P92 - birinchi brigadaning ishchilari;
→ – insonga ijobiy munosabat (yoqish, do‘stlik, hurmat);
↔ - o'zaro ijobiy reaktsiyalar;
–> – salbiy reaktsiya (dushmanlik, antipatiya, hurmatsizlik);
<–> - o'zaro salbiy reaktsiya;
O - ishlab chiqarish guruhiga begona shaxs B.

Biznes o'yin ishtirokchilari

Ishbilarmonlik o'yinining ishtirokchilari ikki jamoaga bo'lingan. Har bir jamoa sardorni (kapitan) tanlaydi. Jamoaning boshqa a'zolari A va B bo'limlarida ko'rib chiqilayotgan mehnat jamoalari o'rtasidagi munosabatlarning turli jihatlarini tahlil qiluvchi ekspertlar funktsiyalarini bajaradilar.

Jamoa a'zolariga quyidagi rollar berilishi mumkin:

1. Jamoa rahbari (kapitan). A bo'limi Ekspertlar guruhi:
2. Guruh rahbari.
3. 1-guruh uchun ekspert.
4. 2-guruh uchun ekspert.
5. Jamoalar bo'yicha mutaxassis va usta (rasmiy rahbarlar).
6. Norasmiy rahbarlar bo'yicha ekspert. B bo'limi ekspertlar guruhi:
7. Jamoa rahbari.
8. 1-guruh uchun ekspert.
9. 2-guruh uchun ekspert.
10. Jamoalar bo'yicha mutaxassis va usta (rasmiy rahbarlar).
11. Norasmiy rahbarlar bo'yicha ekspert.

Ishbilarmonlik o'yini ishtirokchilari uchun vazifalarni belgilash

1. A va B bo'limlari jamoalarining sotsiogrammalarini tahlil qiling va xulosa chiqaring:

a) jamoadagi psixologik iqlim va rasmiy rahbarlarning (prorablar va ustalarning) vakolatlari darajasi to'g'risida;

b) jamoaviy maqsadlarga erishish imkoniyati nuqtai nazaridan jamoalar o'rtasidagi va ularning har biri ichidagi munosabatlar haqida;

2. Sotsiometrik matritsalarni tuzing, jamoalar va bo‘limlar uchun kogeziya koeffitsientlarini aniqlang va ularga izoh bering.

3. Norasmiy yetakchilarni aniqlash va ular uchun obro‘koeffitsientlarini aniqlash (shaxsning ijobiy holati).

4. Aniqlangan salbiy hodisalarni bartaraf etadigan va ko'rib chiqilayotgan mehnat jamoalarida yanada uyg'un munosabatlarni o'rnatishga yordam beradigan tavsiyalar ishlab chiqish.

O'yinga tayyorgarlik

Ishbilarmonlik o'yinining ishtirokchilari birinchi navbatda (dars oldidan) boshlang'ich jamoadagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarni tahlil qilish usullarini, shuningdek, "Ishlab chiqarish jamoasi: mohiyati va shakllanish yo'llari" ma'ruza kursi mavzusini o'rganishlari kerak.

Sotsiogrammalar asosida tahlilni osonlashtirish va chuqurlashtirish uchun mutaxassislar jamoalar va ishtirokchilarning sotsiometrik matritsalarini tuzishlari, jamoaning birlashish koeffitsientlarini hisoblashlari, rasmiy rahbarlar - prorablar va ustalar, shuningdek norasmiy rahbarlar uchun obro' koeffitsientlarini (shaxsning ijobiy holati) aniqlashlari kerak.

O'yinga tayyorgarlik, shuningdek, guruhni ikki jamoaga bo'lish, jamoa rahbarlarini (kapitanlarini) tayinlash, jamoalar ichida rollarni taqsimlash, o'yin qoidalari va tartibini belgilash, shuningdek, uning natijalarini umumlashtirishni o'z ichiga oladi.

O'yin qoidalari

O'yin ishtirokchilarining dalillari va takliflarining asosliligi, o'ziga xosligi, chuqurligi va nostandartligi o'qituvchi tomonidan baholanadi (2 dan 5 ballgacha).

Eng ko'p ball to'plagan jamoa, shuningdek, ekspertlar guruhi yoki yakka tartibda ekspertlar g'olib hisoblanadi.

1-ilova

Boshlang'ich mehnat jamoasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlar

Boshlang'ich ishlab chiqarish jamoasi (jamoa) ning psixologik iqlimi va uyg'unligini o'rganish, shuningdek, boshlang'ich jamoalarning mehnat samaradorligiga ta'sirini kuchaytirish bo'yicha asosiy chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun sotsiometriya, qutb profillari va guruhlarni baholash usullari qo'llaniladi.

Ushbu usullar sizga quyidagilarga imkon beradi:

1) o'rganilayotgan jamoadagi umumiy ijtimoiy-psixologik vaziyatni tavsiflash;

2) jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar xarakterini tahlil qilish, norasmiy rahbarlarning mavjudligini aniqlash;

3) ishlab chiqarish guruhidagi munosabatlar uslubini gorizontal va vertikal (oddiy ishchilar va usta, brigadir o'rtasidagi) tavsiflash;

4) prorab va brigadir faoliyatini ijtimoiy-psixologik samaradorlik nuqtai nazaridan tahlil qilish va tegishli tavsiyalar berish.

Sotsiometriyani qo'llash so'rov tamoyillariga asoslanadi. Guruh a'zolaridan kim bilan birga ishlashni, dam olishni yoki u yoki bu faoliyatda qatnashishni ko'proq xohlashlari so'raladi. Mehnat jamoalari uchun eng muhim aloqalar mehnat muammolarini birgalikda hal qilish natijasida yuzaga keladigan aloqalardir.

Ishbilarmonlik aloqalari rasmiy munosabatlar sohasiga ta'sir qiladi va rasmiy ravishda belgilangan normalar, qoidalar, qoidalar va ko'rsatmalar bilan tartibga solinadi. Ishbilarmonlik munosabatlarini o'rganish uchun tuzilgan mezonlar ishlab chiqarish mezonlari deb ataladi. “Siz jamoangizning qaysi a’zosi bilan ishlashni xohlaysiz?” degan savol bunday mezonga misol bo‘la oladi. ("Kim bilan ishlashni xohlaysiz?").

Har bir aniq holatda mezonlarni tanlash va ularni shakllantirish tadqiqot maqsadlari va guruhning o'ziga xos xususiyatlari: ishtirokchilarning yoshi, ularning tarkibi, kasblari va faoliyatning

tabiati bilan belgilanishi kerak. 7-8 tadan ko'p bo'lmagan mezonlarni qo'llash tavsiya etiladi.

Mezonlar maxsus sotsiometrik kartaga kiritiladi. Sotsiometrik kartani to'ldirishga misol keltiraylik.

Sotsiometrik karta

Jamoangizdagi ijtimoiy-psixologik sharoitlarni o‘rganish uchun ushbu kartani to‘ldiring. Agar sizga to'g'ridan-to'g'ri javob berish qiyin bo'lsa yoki to'g'ridan-to'g'ri javob berishni istamasangiz, koddan foydalaning: javoblaringizni ilova qilingan ro'yxat asosida tanlagan nomzodlarning ismlariga mos keladigan tartib raqamlarini qo'yib bering.

Har bir mezon va masala uchun nomlar soni cheklanishi yoki cheklanishi mumkin emas.

Tanlov cheklangan sotsiometriya odatda katta guruhlarda - 15 dan 50 kishigacha, shuningdek, guruhlararo so'rovlarda qo'llaniladi. Shu bilan birga, cheklov hajmi kamida 20-30% xodimlarning ismlarini tanlash imkonini berishi kerak. Shunday qilib, 25 kishilik guruh uchun bu chegara kamida beshta bo'lishi kerak. Agar cheklov joriy etilsa, bu sotsiometrik kartalarni to'ldirish yo'riqnomasida ko'rsatiladi.

Sotsiometrik so'rov barcha sub'ektlar kartalarni bir vaqtning o'zida (ish joyida yoki qizil burchakda va hokazo) to'ldirganda, yoki har bir sub'ekt kartani qulay sharoitda to'ldirganda, frontal ravishda o'tkazilishi mumkin. Biroq, har qanday holatda, kartani to'ldirish tashqi yordamni hisobga olmaganda, qat'iy mustaqil bo'lishi kerak. Sotsiometrik so'rovni mutaxassisga topshirish tavsiya etiladi.

Sotsiometrik so'rov ma'lumotlarini qayta ishlash har bir mezon bo'yicha alohida amalga oshiriladi. Misol tariqasida “Siz kim bilan ishlashni xohlaysiz?” mezoniga asoslangan jadvalni (sotsiomatrix) beraylik. (so‘rov olti kishidan iborat guruhda o‘tkazildi.

Saylovda cheklovlarsiz sotsiometriya). Qabul qilingan tanlovlar soni - bu guruh a'zolari bilan muloqot qilish zaruratining rivojlanish darajasi va tabiati.

Grafik usul

Grafik usul jamoa ichidagi tuzilmani tahlil qilish uchun katta imkoniyatlarni taqdim etadi. Tanlov asosida tuzilgan jamoa aloqalarining grafik tasviri sotsiogramma deyiladi.

Polar profil usuli

U jamoada birgalikda ishlashda xodimlarning bir-biriga beradigan baholarini o'rganish uchun ishlatiladi. Ushbu baholashlarning tabiati bo'yicha menejerlar va bo'ysunuvchilarning ishbilarmonlik va psixologik xususiyatlarini baholash mumkin. Turli guruhlarda bir xil shaxsni turlicha baholash mumkin. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, xodimlar bir-biriga va ularning rahbarlariga qanchalik yuqori baho berishsa va individual reytinglar guruh reytingiga qanchalik to'g'ri kelsa, guruhning ma'naviy va psixologik birligi shunchalik yuqori bo'ladi. Baholashdan jamoa a’zolarining ishbilarmonlik va psixologik sifatlarini psixologik tekshirish uchun foydalanish mumkin.

Guruhlarni baholash usuli

Shaxs yoki ishlab chiqarish guruhining individual fazilatlarini rivojlanish darajasining ko'rsatkichlarini olishga xizmat qiladi.

Usul bir qator afzalliklarga ega:

1) ishlab chiqarish guruhini ushbu guruh a'zolarining ko'zlari bilan "ichkaridan" ko'rish imkonini beradi;

2) guruh a'zolaridan olingan ko'p sonli baholar (20 dan ortiq) bilan individual javoblarning mumkin bo'lgan tasodifiyligi o'chiriladi va umumiy reytinglarda ma'lum bir naqsh paydo bo'ladi; hisob-kitoblarni matematik qayta ishlash etarli darajada ishonchli va ob'ektiv ma'lumotlarni o'rnatish imkonini beradi;

3) koeffitsientlarning yagona tizimida ifodalangan taqqoslanadigan ma'lumotlarni olish, shuningdek, heterojen va teng bo'lmagan ishlab chiqarish guruhlarini solishtirish imkonini beradi. Guruhlarni baholash

usulini qo'llash uchun anketalarda baholash savollarini ishlab chiqish kerak.

XI. "GURUHNING JOZIBADORLIGI" TESTI

Guruhingizga bo'lgan munosabatingizga mos keladigan javobni belgilang.

1. Jamoaga tegishliligingizni qanday baholaysiz:

a) o'zimni jamoaning a'zosi, jamoaning bir qismi kabi his qilaman;

b) aksariyat tadbirlarda qatnashish;

c) faoliyatning ayrim turlarida qatnashaman, boshqalarida qatnashmayman;

d) o'zimni jamoa a'zosi sifatida his qilmayman;

e) boshqa guruh a'zolaridan alohida ishlayman;

f) Bilmayman, javob berish qiyin.

2. Agar shunday imkoniyat paydo bo'lsa (moddiy sharoitlarni o'zgartirmasdan) boshqa guruhga o'tasizmi?

a) ha, men borishni juda xohlardim;

b) qolishdan ko'ra ko'chirishni afzal ko'radi;

c) men farqni ko'rmayapman;

d) katta ehtimol bilan qolgan bo'lardi;

e) hech qanday holatda;

f) Bilmayman, javob berish qiyin.

3. Guruhingizdagi xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar qanday?

3.1. Oddiy ish muloqoti vaqtida:

a) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yaxshiroq;

b) ko'pchilik guruhlardagi kabi taxminan bir xil;

c) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yomonroq;

d) Bilmayman, javob berish qiyin.

3.2. Mas'uliyatli sharoitlarda:

a) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yaxshiroq;

b) ko'pchilik guruhlardagi kabi taxminan bir xil;

c) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yomonroq;

d) Bilmayman, javob berish qiyin.

3.3. Ishdan tashqari, ta'tilda:

a) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yaxshiroq;

b) ko'pchilik guruhlardagi kabi taxminan bir xil;

c) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yomonroq;

d) Bilmayman, javob berish qiyin.

4.Xodimlar va rahbar o'rtasidagi munosabatlar qanday:

a) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yaxshiroq;

b) ko'pchilik guruhlardagi kabi taxminan bir xil;

c) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yomonroq;

d) Bilmayman, javob berish qiyin.

5. Jamoada masalaga munosabat qanday?

a) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yaxshiroq;

b) ko'pchilik guruhlardagi kabi taxminan bir xil;

c) ko'pchilik guruhlarga qaraganda yomonroq;

d) Bilmayman, javob berish qiyin.

XII. TEST "JAMOADA XODIMLARNING MULOQOTI VA MOSLASHUVI"

Berilgan bayonotlarga rozi bo'lsangiz, "ha" yoki rozi bo'lmasangiz, "yo'q" deb samimiy javob bering.

1. Menga boshqalarga taqlid qilish qiyin.

2. Men, ehtimol, ba'zida boshqalarning e'tiborini jalb qilish yoki qiziqtirish uchun bunday harakatni qilishim mumkin edi.

3. Mendan yaxshi aktyor chiqishi mumkin edi.

4. Boshqa odamlar ba'zan men o'zimdan ko'ra chuqurroq narsani boshdan kechiryapman deb o'ylashadi.

5. Kompaniyada men o'zimni kamdan-kam hollarda diqqat markazida topaman.

6. Turli vaziyatlarda va turli odamlar bilan muloqot qilishda men ko'pincha o'zimni butunlay boshqacha tutaman.

7. Men faqat chin dildan ishonchim komil bo'lgan narsa uchun tura olaman.

8. Biznesda va odamlar bilan munosabatlarda muvaffaqiyatga erishish uchun men odamlar mendan kutgandek bo‘lishga harakat qilaman.

9. Men chiday olmaydigan odamlar bilan do'stona munosabatda bo'laman.

10. Men har doim qanday ko'rinishdaman.

XIII. "XODIMNING JAMOADAGI VAKOLATI" TESTI

Shaxsiy e'tiqodlaringizga mos keladigan javob variantini tanlang.

1. Men o'zim haqimda aytishim mumkinki, men o'z vazifalarimni imkon qadar yaxshi bajaraman:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

2. Hozirgacha faoliyatim uchun muhim bo‘lgan hodisa va hodisalarni to‘g‘ri bashorat qila oldim:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

3. Ba'zida ishimdagi muvaffaqiyatsizliklarning asosiy sababi - ba'zi xodimlarimning yomon munosabati yoki ahmoqligi:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

4.Men tanqid qilish huquqini tan olaman, lekin shuni ta'kidlashim kerakki, tanqidchilarning ko'pchiligi menga qarshi ayblovlar qo'yishga ma'naviy haqlari yo'q:

a) to'liq tan olaman;

b) qisman rozilik bildirish;

c) ko'proq rozi emas;

d) butunlay rozi emas.

5. Ko'pgina xodimlar mening muvaffaqiyatsizliklarimga ahamiyat bermaydilar:

a) mutlaqo to'g'ri;

b) qisman to'g'ri;

c) ancha noto'g'ri;

d) butunlay yolg'on.

6. Menga o‘rgatmoqchi bo‘lganlar avvalo o‘zlari ko‘p narsani o‘rganishlari kerak:

a) to‘liq roziman;

b) qisman rozilik bildirish;

c) ko'proq rozi emas;

d) butunlay rozi emas.

7. Bo'ysunuvchilarning fikriga qo'shilish rahbarning zaifligidan dalolat beradi:

a) to'liq rozi;

b) qisman rozilik bildirish;

c) ko'proq rozi emas;

d) butunlay rozi emas.

8. Men o'zimni hushyor va xolisona baholayman:

a) har doim;

b) umumiy;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

9. Men adolatli tanqidni qadrlayman, lekin shuni aytishim kerakki, mening qarorlarimni tanqid qilganlar yomon niyat va e'tiborsizlik ko'rsatdilar:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

10. Qo‘l ostidagilarimning menga bo‘lgan munosabatini to‘g‘ri baholay olaman:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

11. Qo'l ostidagilarga taslim bo'lmaslik kerak, chunki bu boshqaruvning obro'siga putur etkazadi.

a) to'liq rozi;

b) qisman rozilik bildirish;

c) ko'proq rozi emas;

d) butunlay rozi emas.

12. Men o'zimga nisbatan tanqidiy munosabatda bo'lishga harakat qilaman, lekin men buni qabul qilaman deb ayta olaman. Men to'g'ri qaror qabul qila olaman:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

a) har doim;

b) odatda; v) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

13. Haqiqiy malakali shaxs faqat o'z fikriga tayanishi mumkin:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

14. Buyruqlarimga ochiqchasiga qarshi chiqqan odamlarning bevafoligi meni asabiylashtirdi:

a) har doim;

b) odatda;

c) ba'zan;

d) deyarli hech qachon.

15. Men qo'l ostidagilarimning to'g'ridan-to'g'ri va mustaqilligini qadrlayman, lekin ular mening buyruqlarimni muhokamasiz bajarishlari kerak deb hisoblayman:

a) to'liq rozi;

b) qisman rozilik bildirish;

c) ko'proq rozi emas;

d) butunlay rozi emas.

"Guruhning jozibadorligi" test kaliti

Tartib raqam	Javoblar variantlari					
1	5	4	3		1	1
2	1	2	3		5	1
3						
3.1	3	2	1		-	-
3.2	3	2	1		-	-
3.3	3	2	1		-	-
4	3	2	1		-	-
5	3	2	1		-	-

Eng yaxshi summa 25, eng yomoni 7.

"Muloqot ko'nikmalari va xodimlarning jamoada moslashuvi" test kaliti

Javob berish uchun o'zingizga bir ball bering:

“yo‘q” – 1, 5 va 7-savollarga;

Boshqa barcha savollarga "ha".

Umumiy ballarni hisoblang.

3 ballgacha. Sizning muloqot qobiliyatingiz past. Sizning xatti-harakatingiz barqaror va siz vaziyatga qarab uni o'zgartirishni zarur deb hisoblamaysiz. Siz muloqotda o'zingizni samimiy oshkor qilishga qodirsiz. Ba'zi odamlar sizni to'g'riligingiz tufayli muloqot qilish uchun "noqulay" deb hisoblashadi.

4-6 ball. Sizning muloqot qobiliyatingiz o'rtacha. Siz samimiysiz, ammo hissiy ifodalarda o'zini tutasiz. Xulq-atvoringizda boshqalarni ko'proq hisobga olishingiz kerak.

7-10 ball. Sizda yuqori muloqot qobiliyati bor. Siz har qanday rolga osongina moslashasiz, o'zgaruvchan vaziyatlarga moslashuvchan munosabatda bo'lasiz va hatto boshqalarda qanday taassurot qoldirishingizni oldindan ko'ra olasiz.

"Xodimning jamoadagi vakolati" test kaliti

Javoblarni hisoblang.

Agar "a" javoblaringiz ustun bo'lsa, ehtiyot bo'ling - "tahdid ostidagi hokimiyat kompleksi" kasallikka aylanishi mumkin.

Agar sizning "b" javoblaringiz ustun bo'lsa, siz juda ehtiyotkor ekanligingizni tan olishimiz mumkin, ammo yuqorida aytib o'tilgan "kasallik" ga moyillikni istisno qila olmaysiz.

Agar sizning "c" javoblaringiz ustun bo'lsa, siz o'z qo'l ostidagilaringizga nisbatan haddan tashqari himoyaviy pozitsiyani egallaysiz.

Agar sizning javoblaringiz asosan "d" bo'lsa, siz "hokimiyat" roliga mos kelmasligingiz mumkin.

Agar javob turining hech biri sizga aniq ustunlik bermasa, test sizni yetarlicha tavsiflamasligi mumkin.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish jamoasi nima?
2. Ijtimoiy-demografik omillarning (jins, yosh) mehnat resurslari shakllanishiga ta’siri qanday?
3. Ishchi kuchining miqdoriy tarkibi nimadan iborat va uning boshqarilishi qanday?
4. Jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni nima belgilaydi?
5. Sotsiometriya axborot to‘plashning qaysi usuliga asoslanadi?
6. Sotsiometrik matritsa nima?
7. Sotsiogramma nima?
8. Jamoa birlashish koeffitsientini hisoblash uchun qanday formuladan foydalaniladi?
9. Rasmiy rahbar nima?

10. Norasmiy rahbar nima?

11. Shaxsning ijobiy holati (obro' darajasi) va uning salbiy holati qanday formulalar yordamida hisoblanadi?

XIV. "JAMOAGA YANGI KELGAN" BIZNES O'YINI

Ishbilarmonlik o'yinining maqsadi - menejer va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi axloqiy munosabatlar talablarini hisobga olgan holda yosh ishchilar va mutaxassislar bilan ishlash ko'nikmalarini olish va mashq qilish.

Ishlab chiqarish holati

Kasb-hunar maktabi bitiruvchisi Naimov Ravshan “Stroydetal” zavodiga smenasidan yarim soat oldin keldi. Bir kun oldin, kadrlar bo'limida, u qaysi hududda ishlashi kerak bo'lgan armatura sexi ustasining telefon raqamini berishdi. Taxminan 10 daqiqa davomida u nazorat punktiga qo'ng'iroq qilishga urinib ko'rdi, shunda u brigadirni joyida topdi. “Menga murojaat qildingizmi? — so‘radi u. "10 daqiqadan so'ng rejalashtirish yig'ilishi bor, shu vaqtgacha keling", dedi va go'shakni qo'ydi.

Zavod katta va notanish edi. Faqat 15 daqiqadan so'ng Naimov Ravshan o'z ustaxonasi va joyini topdi. Hamma ishchilar allaqachon topshiriqlarini olishgan va u faqat usta hammani ishontirish yoki tahdid qilish uchun shoshilinch topshiriqni bajarishga qanday "tayyorlayotganini" eshitdi. Hamma chiqib ketgach, usta yangi kelganni payqadi: “Oh, bu sizmi? Keling, mashinaga boraylik."

Ular uzoq vaqt davomida ustaxonadan o'tib, bir oz yon tomonda turgan mashinaga kelishdi. Uning atrofidagi talaşlar olib tashlanmagan, asboblar sochilib ketgan, lekin mashina (bu aniq edi) yangi edi.

- Nima, shunga o'xshash narsa ustida ishlashingiz kerakmidi?

- Yo'q...

– Yangi, faqat uch oy oldin olingan. Ko'rdingizmi, biz darhol sizga ishonamiz. Lekin sendan oldin bu yerda ishlagan odamning omadi kelmadi. Bir kun oldin tushlikka, u yerdan esa kasalxonaga bordim.

Hozircha uning o'rnida qoling, u qaytib keladimi yoki yo'qmi, ko'ramiz. Hozircha siz bu erda tozalang, mashinani tayyorlang va men 20 daqiqa davomida do'kon menejeriga yuguraman, keyin nima haqida gaplashamiz.

Yangi kelgan odam ishtiyoq bilan tozalashni boshladi, talaşni yig'di va asbobni qo'ydi. Ammo polni supurayotganida o‘tkir hushtakdan cho‘chib ketdi: ustidan elektromobil o‘tib ketishiga sal qoldi. Shundan keyin Naimov Ravshan ehtiyotkorlik bilan atrofga qaradi. U nafaqat elektromobildan, balki tepada tez-tez aylanib yuradigan krandan ham ehtiyot bo‘lish kerakligini allaqachon payqagan edi. Usta yarim soatdan keyin qaytib keldi.

- Xo'sh, siz hech qachon bunday mashinada ishlamaganingizni aytasizmi? Keyin tinglang. - Va u bu qanday yaxshi mashina ekanligini, uning ishlashi qanday printsipga asoslanganligini, parametrlari va xususiyatlari qanday ekanligini, mashinaga qanday g'amxo'rlik qilishni vaqti-vaqti bilan so'ray boshladi:

"Ochiqmi? Tushunarli?" – tortinchoqlik bilan rozi bo'ldi Naimov Ravshan. Bunday chuqur va tushunarli suhbatdan mamnun bo‘lgan usta, uning fikricha, yangi kelganning yelkasiga dalda berib: “Xo‘sh, boshla. Sizda yetarli narsalar bo'ladi, lekin Ikromdan asbob haqida so'rang." Yangi kelgan Ikrom kimligini va uni qayerdan topishni so'ramoqchi edi, lekin u jur'at eta olmadi va xo'jayin uni eshitmas edi.

Ish yaxshi ketayotgan edi, lekin odatiga ko'ra, barmog'ini kesib tashladi. Men kiyinishni qayerda qilishim mumkinligini so'ramoqchi edim, lekin yana jur'at eta olmadim: hamma diqqatni jamlagan - vazifa shoshilinch edi, bunga vaqt yo'q edi. Negadir barmog‘ini ro‘molcha bilan bog‘lab, ishga qaytdi.

Men birdan mashinadan uzoqlashdim va shovqin kamroq ekanligini payqadim. Vaqtga qaraganda, tushlik boshlandi va hamma usiz ketishdi. U oshxona izlayotganda, tushlik tugadi.

Soat 16:00 da Naimov Ravshan ishni topshirishga tayyor bo‘ldi (o‘smirlik chog‘ida u bir soat kam ishlagan), lekin usta ko‘rinmasdi. Ustoz unga faqat ish kunining oxirida yaqinlashdi, bajarilgan ishlarni tekshirdi, uni maqtadi va darhol: "Sizning smenangiz tugadi, lekin mening ish kunim tartibsiz" deb tashvishlanib, shoshilib ketdi.

Naimov Ravshan ning ko'p savollari bor edi: u qancha pul topadi, ertaga qanday ish qiladi, lekin u bu mayda-chuyda ishlar bilan shug'ullanishga, brigadirni muhimroq narsalardan ajratishga jur'at eta olmadi, ayniqsa u allaqachon uzoqda va hamma narsa ishchilar tarqab ketishdi. Savollarim bilan uyga ketishdan boshqa qiladigan ish qolmadi. Ertaga nima bo'ladi?

Ishbilarmonlik o'yinini o'tkazish tartibi

1. O'yin bilan tanishtirish. O'qituvchi ishbilarmonlik o'yinining mazmuni va maqsadlarini, uning qoidalari va tartibini tushuntiradi; Nazariy kurs uchun test savollaridan foydalanib, talabalarning o'yinga tayyorligini aniqlaydi (10 min.).

2. O'yin rahbari (o'qituvchi) guruhni ikki jamoaga ajratadi, jamoalar ichidagi rollarni taqsimlaydi, ishbilarmon o'yin ishtirokchilariga aniq vazifalarni beradi (7-10 min.).

3. O'yin ishtirokchilari tomonidan "Jamoaga yangi kelgan" vaziyatini o'rganish (10-15 min.).

4. Jamoalarda vaziyatni muhokama qilish, guruh fikrini ishlab chiqish, alohida ekspertlarning pozitsiyalari (10-15 min.).

5. O'yin jarayoni. Jamoa a'zolari ustaning harakatlarini tahlil qiladilar: ular yosh ishchi ongida psixologik jarayonlarni modellashtiradilar (30-40 min.).

6. O'yinni yakunlash. O'qituvchi jamoalar va ekspertlarning pozitsiyalarini tahlil qiladi, rollarning bajarilishini baholaydi va ustaning xatti-harakati yoki harakatlarining mumkin bo'lgan variantlarini asoslaydi (7-10 min.).

7. O'qituvchining o'yin savollariga javoblari

O'yinga tayyorgarlik

O‘yin ishtirokchilari “Yetakchilikning ijtimoiy-psixologik usullari” va “Yetakchilik uslubi” mavzulari bo‘yicha nazariy kurs materialini hamda magistrning huquq va majburiyatlarini bilishlari shart.

O'yinga tayyorgarlik guruhni ikki jamoaga bo'lish, jamoa sardorlarini (kapitanlarni) tayinlash, jamoalar ichida rollarni taqsimlash, o'yin qoidalari va tartibini belgilash, uning natijalarini sarhisob qilish va g'oliblarni rag'batlantirishni o'z ichiga oladi.

Biznes o'yinini yakunlash qoidalari

O'yin ishtirokchisi tomonidan rolning bajarilishi o'qituvchi tomonidan odatiy ta'lim baholash tizimidagi ballar bilan baholanadi. Baholashda, birinchi navbatda, dalillar va takliflarning asosliligi va qabul qilingan qarorlarning oqibatlarini bashorat qilish qobiliyati hisobga olinadi.

Eng ko'p ball to'plagan jamoa yoki ekspert g'alaba qozonadi. Test sinovlarida g‘oliblarning to‘plagan ballari hisobga olinadi.

Biznes o'yin ishtirokchilari

Ishbilarmonlik o'yinining ishtirokchilari ikkita jamoaga bo'lingan, ularning har birida tayinlangan yoki tanlangan kapitan bor.

Jamoa a'zolari ishlab chiqarish holatining turli bosqichlarida ustaning xatti-harakati va harakatlarini tahlil qiladigan mutaxassislar funktsiyalarini bajaradilar.

Har bir jamoada ishtirokchilarni quyidagicha taqsimlash mumkin:

1. Ekspertlar guruhi rahbari (jamoa sardori).

2. Boshlang'ichning usta bilan birinchi uchrashuvini baholash bo'yicha mutaxassis.

3. Usta va ishchining mashinaga harakatlanish bosqichini baholash bo'yicha mutaxassis.

4. Mashinada ishni boshlash bosqichini baholash va ustani qaytarish bo'yicha mutaxassis.

5. Zarar va tushlik tanaffus bosqichini baholash bo'yicha mutaxassis.

6. Ish kunining tugashini baholash bo'yicha mutaxassis.

7.Yosh ishchilar ongida psixologik jarayonlarni modellashtirish bo'yicha mutaxassis nima.

8. Ustaning tegishli xulq-atvorini modellashtirish bo'yicha mutaxassis.

O'yin ishtirokchilari uchun vazifalarni belgilash

Jamoalar uchun umumiy vazifalarni belgilash:

1. Yosh ishchiga nisbatan ustaning xatti-harakati va harakatlarini tahlil qiling

2. Yangi boshlanuvchining birinchi ish kuniga psixologik baho bering.

3. Tahlil qilinayotgan ishlab chiqarishda ustaning tegishli xatti-harakati va harakatlarini aniqlang

O'yin ishtirokchilarining vazifalari:

1. Jamoa sardori – mutaxassislarning harakatlariga (tahliliy ishiga) rahbarlik qiladi, ularning pozitsiyalarini bog‘laydi va muvofiqlashtiradi, kasb-hunar ta’limi muassasasi bitiruvchisining birinchi ish kuniga umumiy psixologik baho beradi.

2. Mutaxassislar - ishlab chiqarish holatining turli bosqichlarida brigadirning yosh ishchiga nisbatan xatti-harakati va harakatlarini tahlil qilish.

3. Mutaxassis - smena davomida va uni tugatgandan keyin yosh ishchi ongida sodir bo'ladigan psixologik jarayonlarni modellashtiradi.

4. Ekspert - yangi kelgan uchun ishning birinchi kunida ustaning tegishli xatti-harakati va harakatlarini modellashtiradi.

Eslatma. Talabalar orasida ish tajribasiga ega bo'lgan odamlar bo'lsa, ularning birinchi ish kunidagi taassurotlari o'yinda foydalanish mumkin.

XV. "MILLIY JIHATNI HISOBGA OLGAN HOLDA TASHKILIY HULQNING XUSUSIYATLARI" BIZNES O'YINI

Xorijiy hamkor(lar) X (mamlakatni o'zingiz tanlang) kompaniyangizga keldi. Uni qanday kutib olasiz, nima berasiz? Muayyan mamlakatda ishbilarmonlik odob-axloqining milliy xususiyatlari bilan tanishib chiqing va javobingizni asoslang.

AQSH

Amerika biznes uslubi utilitarizm bilan tavsiflanadi (hamma narsa daromad keltirishi kerak): behuda mehnatning yo'qligi; an'analarga e'tibor bermaslik; bu va'dani bajarishda aniqlik; har qanday biznesni tashkil etishda puxtalik; funktsiyalarni tahlil qilish, taqsimlash va bajarilishini sinchkovlik bilan tekshirish; bugun kechagidan yaxshiroq ishlashga e'tibor qarating; tafsilotlarga katta e'tibor; kadrlar va ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi; qisqalik va ravshanlik, konstruktivlik.

Rossiyalik ishbilarmonlar o'z muammolarini muvaffaqiyatli hal qilish uchun ma'lum qoidalarga rioya qilishlari kerak.

Marketing va biznes aloqalari sohasida loyihalar va treninglar olib boruvchi Amerika biznesi uchun strategik tadqiqot guruhi rahbari V. Kay Amerika Qo'shma Shtatlaridagi biznes muhitining ayrim xususiyatlariga e'tibor qaratadi.

Ishbilarmonlik aloqalari chog'ida amerikaliklar sizga batafsil ma'lumot bermaydilar, ammo ular sizdan qanday qilib amerikacha tarzda ishlash va biznes yuritishni tushunishingizni kutishadi.

Agar ishbilarmonlik muzokaralari paytida sizga taqdim etilgan ma'lumotlarga ega bo'lmasangiz, uni allaqachon sizga ma'lum bo'lgandek qabul qiling. Amerikaliklar hamma narsaga tezda

munosabat bildiradi va sheriklaridan ham xuddi shunday talab qiladi. Faks mashinalari tezroq aloqa qilish uchun ishlatiladi.

Ish maktublari va suhbatlarida sizni hamkoringiz bilan tanishtirgan tashkilotlar yoki odamlarning nomlarini har doim kiriting. Taklif qilgan kishidan so'rash tavsiya etiladi istalgan kompaniya bilan bog'lanishingiz, ushbu kompaniyaga qo'ng'iroq qilishingiz va sizni tanishtirishingiz mumkin.

Ishbilarmonlik muzokaralari chog'ida hamkoringiz e'tiborini kompaniyangiz faoliyatining boshqa shunga o'xshash kompaniyalardan ajratib turadigan xususiyatlariga qaratishga harakat qiling.

Amerika biznesining universal tamoyili foyda olishdir. Sizning birgalikdagi harakatlaringizning maqsadlari yaqin va uzoq bo'lishi mumkin. Agar sizning takliflaringiz amerikalik sherikning eng muhim maqsadiga erishishga hissa qo'shsa, ular albatta uni qiziqtiradi. Ammo bu takliflar haqiqatan ham amalga oshirilishi kerak.

Amerikalik sherikni qidirayotganda, sizning fikringizcha, ishlash foydali bo'lgan 10-15 kompaniyani tanlang. Katta va taniqli kompaniyalarni tanlamaslikka harakat qiling, chunki ular odatda ko'plab shunga o'xshash takliflarga ega va siznikiga e'tibor bermasliklari mumkin. Bo'lajak hamkorlaringiz haqida iloji boricha ko'proq ma'lumot to'plang.

Ishbilarmonlik muzokaralaridan oldin kerakli natijani oldindan aniqlang. Suhbatni shunday rejalashtiringki, u sizning asosiy maqsadlaringiz va kuchli tomonlaringizga tegadi.

Shunday qilib, xulosa qiladi V. Kay, Amerika bozorida muvaffaqiyatni qidiring, biznes odob-axloqiga rioya qiling, o'z faoliyatingizni ham mustaqil ravishda, ham o'z tajriba va bilimlarini taqdim etishga doimo tayyor bo'lgan mutaxassislarni jalb qilgan holda aniq tashkil qiling.

YAPONIYA

Yaponiyalik ishbilarmonlarning biznes etikasi G‘arb ishbilarmonlik dunyosi qoidalari va me’yorlaridan sezilarli darajada farq qiladi.

Birinchidan, yaponlarning ishbilarmonlik aloqalarini o‘rnatishga yondashuvi G‘arbnikiga o‘xshamaydi. Ular xatlar va telefon qo'ng'iroqlarini emas, balki shaxsiy aloqalarni, lekin to'g'ridan-to'g'ri emas, balki vositachi - har ikki tomonga yaxshi tanish bo'lgan yapon biznesmeni yoki taniqli mahalliy tadbirkor yoki tashkilot orqali afzal ko'rishadi. Bunday holda, vositachi moddiy yoki evaziga mukofotlanishi kerak.

Yaponiya biznes vakili bilan tanishish vizitkalarni majburiy almashtirishdan boshlanadi. Agar kengaytirilgan tashrif qog'oziga javoban o'zingiznikini taklif qilmasangiz, bu yapon biznesmenini jumboq qilishi va hatto xafa qilishi mumkin.

Yaponlar ishbilarmonlik dunyosida yoki jamiyatda taxminan teng maqomga ega bo'lgan odamlar o'rtasidagi muloqotga katta ahamiyat berishadi. An'anaviy axloq g'oyalariga ko'ra, bo'ysunuvchilar bilan rasmiy aloqa "o'z yuzini yo'qotish" bilan to'la.

Shuning uchun yaponiyaliklar birinchi uchrashuvdanoq muzokarachilarning vakillik darajasi mos keladimi yoki yo'qligini bilib olishadi. Darajalar o'rtasidagi tafovut yaponiyaliklar uchun odob-axloq qoidalarini buzgan tomon biznes olamida qadrlanmasligi yoki iltijochi sifatida harakat qilishini anglatadi. Shu munosabat bilan, vakillik darajasini oldindan aniqlash kerak

Yaponiya tomoni hukumati va bir xil darajani ta'minlashga harakat qiling va agar bu muvaffaqiyatsiz bo'lsa, uni qisqa protokol tashrifi bilan cheklang. Kompaniya rahbariyati bilan uchrashish va muzokaralar olib borishda siz aniq bo'lishingiz kerak: yaponlar qanday sabablarga ko'ra kechikishlarga sezgir.

Agar siz o'z vaqtida kela olmasangiz, bu haqda yapon tomonini xabardor qilishni unutmang va kechikishingiz bilan uchrashuv

davomiyligini kamaytiring, chunki sizning uchrashuv sherigingiz boshqa ishlari bo'lishi mumkin.

Yaponiyaliklar bilan uchrashganda qo‘l berib ko‘rishishdan saqlaning – ular ta’zim qilishni afzal ko‘radilar.

Suhbatdoshning fikrini oxirigacha diqqat bilan tinglash, hech qanday izoh qoldirmasdan, to‘xtatmasdan turish yapon ishbilarmonlarining an’anasidir. Yaponiyalik muzokarachi suhbat davomida bosh irg'ab qo'yishi mumkin. Ammo bu umuman u siz bilan rozi ekanligini anglatmaydi, faqat u sizni tushundi.

Yapon biznesining yana bir xususiyati haqida bilishingiz kerak. Yaponiyalik tadbirkor amerikalik va yevropalik hamkasblari kabi mahsulot sotish va daromad olishga intiladi, lekin ulardan farqli o‘laroq, u biznes munosabatlariga uyg‘unlik ruhini olib kirishga va hamkorlar o‘rtasida insoniy munosabatlar o‘rnatishga harakat qiladi.

Shuning uchun, yapon biznes olamida shaxsiy tanishuvga asoslangan norasmiy munosabatlar keng tarqalgan. Hamkorlar bilan munosabatlarda uyg'unlikni saqlash istagi fazilat hisoblanadi.

Yaponiyalik ishbilarmonlar oqilona murosaga kelishga harakat qilib, ziddiyatli vaziyatlardan qochadi. Bir masala bo'yicha yon bergan tomon an'anaviy ravishda boshqa masalani hal qilishda ustunlikka ishonishi mumkin. Yaponiya kompaniyalarida kadrlar o'zgarishi sodir bo'lganda, ular bilan aloqada bo'lgan har bir kishiga xabarnoma yuboriladi.

Ko'pincha, boshqa lavozimga o'tayotgan tadbirkor o'z lavozimiga tayinlangan yangi xodim bilan yaqin ish munosabatlari o'rnatilgan shaxslarni shaxsan tanishtiradi va kelajakdagi aloqalar unchalik samarali bo'lmasligini istaydi.

Mahalliy tadbirkorlar yaponiyalik hamkasblaridan biznes axloqining ushbu standartini o'rganishlari kerak.

Yaponiyaga borishdan oldin milliy urf-odatlarni yaxshiroq bilib olishingiz kerak. Iloji boricha muloyim bo'ling, chunki yaponlarning o'zlari juda muloyim va juda qadrlidir o'zlariga ham xuddi shunday murojaat. Biroq, iltifotlarni aytishda ehtiyot bo'lish kerak, aks holda

yaponlar sizni nosamimiy deb hisoblashadi. Faktlar va aniq dalillarga ko'proq e'tibor bering.

Yapon hamkorlari oldida xotirjamlikni yo'qotmang yoki hayajonlanmang. Agar siz chekkada bo'lsangiz ham, imkon qadar xotirjam bo'ling va tabassum qiling. Agar tabassum qilishga kuchingiz bo'lmasa, o'zingizni boshqaring va jangovar harakatlar va so'zlarga yo'l qo'ymang.

Yaponiyalik sherigingizga qattiq bosim o'tkazmang, uni aniq harakatlarga majburlamang - u o'zini chetga surib qo'yishi mumkin va masalani muvaffaqiyatli yakunlash va uni murosaga ishontirish uchun ikki baravar ko'proq vaqt kerak bo'ladi.

Shuni yodda tutingki, ko'plab chet elliklar yaponiyaliklar tomonidan adabiyot va matbuotda shakllantirilgan ma'lum bir stereotipga ko'ra baholanadi.

Masalan, amerikaliklarga nisbatan ma'lum bir salbiy stereotip paydo bo'ldi (xudbin, qattiqqo'l, shafqatsiz), shuning uchun muzokaralarni boshlashdan oldin amerikalik tadbirkor "p" ga intilishi kerak.

O'zingizni do'stona, amaliy, samimiy, sezgir, ochiqko'ngil ekanligingizni ko'rsating - bu xususiyatlar yaponlarni ayniqsa o'ziga jalb qiladi, chunki ularda ko'pincha ular etishmaydi. Maslahat oddiy: suhbatdoshingizni xafa qilmang.

Bir oz yapon tilida gapirishni o'rganing va sheriklaringiz sizning mehnatsevarligingiz va ularning madaniyatini tushunish istagingizni qadrlashadi.

BUYUK BRITANIYA

Avvalo shuni ta'kidlash kerakki, Buyuk Britaniyaning ishbilarmonlik dunyosi nafaqat ijtimoiy nuqtai nazardan, balki "gildiya" ixtisoslashuvida ham heterojen bo'lib, uni boshqa mamlakatlar ishbilarmon doiralaridan ajratib turadi.

Ingliz biznesi kasta bilan ajralib turadi, bu, bir tomondan, uning yuqori professional darajasini belgilaydi, boshqa tomondan, "yangi

qon" oqimining oldini oladi. Buyuk Britaniya ishbilarmonlari G'arb biznes olamidagi eng malakali kishilar qatoriga kiradi. Ammo tarixiy va iqtisodiy taraqqiyotning o‘ziga xos xususiyatlari, siyosiy tuzilishi, turli ijtimoiy qatlamlar va aholi guruhlari o‘rtasidagi munosabatlar tufayli bu mamlakatdagi biznes, to‘g‘rirog‘i, uning sanoat tarmog‘i Germaniya, Yaponiya va boshqa mamlakatlarda kuzatilgan rivojlanish cho‘qqilariga chiqa olmadi. AQSH.

Sanoatda ishlayotgan ingliz ishbilarmonlari bozordagi vaziyatni sinchkovlik bilan tahlil qilib, qisqa va o‘rta muddatli prognozlar tuzishga qodir. Biroq, umuman olganda, ular uzoq muddatli istiqbollarni tahlil qilishning eng yuqori darajasiga ko'tarila olmaydi, bu erda iqtisodiy omillardan tashqari, ijtimoiy, siyosiy va global omillar ham katta ahamiyatga ega.

Qoida tariqasida, ingliz ishbilarmonlari qisqa muddatli foyda haqida gap ketganda, zudlik bilan foyda keltiradigan bitimlar tuzishda qat'iyatli bo'lishadi va investitsiyalarning daromadliligi uchun pul sarflashni juda istamaydilar. Bu faqat 5-10 yil ichida sodir bo'ladi.

Shu bilan birga, Britaniya biznesining moliyaviy va xomashyo sohalarida dunyoda deyarli tengi yo'q. Moliya sektori nafaqat g‘oyalar banki, balki ma’lum yangiliklarni amalga oshirishda mafkurachi rolini ham o‘ynaydi.

Mahalliy tadbirkorlar ingliz biznesmenining portretini yaxshi tushunishlari va bu mamlakatdagi biznesning "o'yin qoidalarini" aniq bilishlari kerak.

Ingliz tadbirkori - bu eng yuqori kasbiy tayyorgarlik va o'ziga xos siyosiy infantilizmni o'zida mujassam etgan bilimdon shaxs. Uning uchun sof insoniy omillar katta ahamiyatga ega. U o'z ishida o'zini ajratib qo'ymaydi, balki nafaqat iqtisod, balki sport, adabiyot va san'at bilan bog'liq keng ko'lamli qiziqishlarga ega. U juda kuzatuvchan, yaxshi psixolog va yolg'onni va yomon kasbiy tayyorgarlikni yashirishni qabul qilmaydi.

Shu munosabat bilan siz inglizlardan o'rganishingiz kerak bo'lgan ko'p narsaga ega ekanligingizni va ingliz hamkasbingizdan amaliy yordam so'rashingizni darhol ta'kidlaganingiz ma'qul. Bundan tashqari,

ular o'zlarining bilim va tajribalarini juda bajonidil baham ko'rishadi, ko'pincha o'z hunarmandchiligi sirlarini ochib berishadi va ma'lum bir bozorning xususiyatlarini ko'rsatadilar.

Ingliz biznesida muloqotning ma'lum bir marosimi mavjud bo'lib, ular qat'iy rioya qilishga harakat qilishadi: telefon va shaxsiy muloqot paytida; biznes tushliklari, kechki ovqatlarni o'tkazishda; simpoziumlar, kongresslar, seminarlar, ko'rgazmalarga tashrif buyurish va nufuzli klublarda ishtirok etish. Britaniya elitasi, jumladan, ishbilarmonlar uchun tennis turnirlari, ot poygalari kabi ajoyib tadbirlarda qatnashish katta ahamiyatga ega emas.

Bularning barchasi ingliz biznesmenini qozonish uchun hisobga olinishi kerak. U bilan aloqa o'rnatish orqali siz nafaqat hozirgi biznes sherigiga ega bo'lasiz, balki kelajakda sizga va kompaniyangizga katta foyda keltiradigan uzoq muddatli biznes aloqalarini o'rnatish uchun asos yaratasiz.

Agar ingliz hamkoringiz sizni tushlikka taklif qilsa, rad qilmang, lekin shuni yodda tutingki, siz ham shunga o'xshash tadbirni tashkil qilishingiz kerak. Uchrashuvdan oldin sherigingizdan qancha vaqt borligini so'rang, bu sizning vaqtingizni emas, balki ularning vaqtini ham qadrlayotganingizni ko'rsating.

Agar birinchi uchrashuv sizga kerakli natijani bermasa, xafa bo'lmang. Uchrashuv jarayonini tahlil qiling va harakatlaringizni baholang - ehtimol siz xatoga yo'l qo'ygandirsiz. Bu keyingi yig'ilishda xatolarni to'g'irlash va kelajakda ularni oldini olish imkonini beradi.

Siz uchrashgan yoki muzokaralar olib borgan kishilarga e'tibor belgilarini ko'rsatishni unutmaslik ham bir xil darajada muhimdir. Bayram yoki tug'ilgan kun uchun tabriknoma, ingliz hamkasbingizning yaqinlariga salomlashish sizning biznes obro'ingizni oshiradi va sizning xushmuomalaligingiz va yaxshi insoniy fazilatlaringizdan dalolat beradi.

Ingliz ishbilarmon doiralarida sovg'alar berish marosimi ishlab chiqilgan va pora sifatida emas, balki sovg'a sifatida qabul qilinadigan tovarlar qatori aniqlangan.

Ushbu mahsulotlarga kalendarlar, daftarlar, zajigalkalar, markali ruchkalar va Rojdestvoda spirtli ichimliklar kiradi. Boshqa tovarlar e'tibor belgisi sifatida emas, balki sherikga bosim o'tkazish vositasi sifatida qaraladi. Ingliz kompaniyalari bu borada juda jiddiy. Agar ishbilarmon doiralarda ba'zi kompaniyalar vakillari qimmatroq sovg'alarni qabul qilgani yoki taklif qilgani ma'lum bo'lsa, ularning ishonchi yomonlashadi - va shu qadar jiddiyki, bu ishbilarmonlar ushbu faoliyat sohasini tark etishga majbur bo'lishadi.

Shuni ta'kidlash kerakki, ingliz firmalari uchun ham eksport, ham import shartnomalarini tuzish bo'yicha muzokaralarda o'z pozitsiyasini aniqlash uchun quyidagi omillar juda muhim: savdo va siyosiy, bu ba'zan ingliz kompaniyasini ochiq tijorat foydalari va afzalliklaridan o'tishga majbur qiladi va undan voz kechishga majbur qiladi. shartnoma; Rossiya tashkiloti bilan aloqalar davrining davomiyligi (sof do'stona munosabatlar va hatto sherikga hamdardlik bilan qo'llab-quvvatlanadigan munosabatlar qanchalik uzoq bo'lsa, ingliz ishbilarmonining o'ziga zarar keltirmasa, bitimlar tuzishi osonroq bo'ladi). Keyin juda kam foyda bilan). Har qanday ingliz firmasining muzokara pozitsiyasi odatda qiyin.

Muzokaralar ko'plab faktik, ma'lumotnoma va statistik materiallar yordamida olib boriladi. Har bir pozitsiya hisoblab chiqiladi, shartnomaning har bir detali, har bir parametri qat'iy qayd etiladi. Shartnoma bilan bog‘liq barcha masalalar muhokama qilinibgina qolmay, balki ishbilarmonlik hamkorligini yanada rivojlantirishga qaratilgan tadbirlar, xususan, boshqa mumkin bo‘lgan bitimlar tuzish istiqbollari, ishlab chiqarish va sotish sohalarida hamkorlik qilish imkoniyatlari ham muhokama qilinadi.

Garchi Britaniya firmalari, masalan, Evropa yoki Yaponiya kabi tez qaror qabul qilmasalar ham, qabul qilingan qarordagi xavf darajasi minimaldir. Va nihoyat: hamma joyda va har doim Britaniya biznesi o'z manfaatlarini mohirona va samarali namoyish etadi va himoya qiladi.

FRANSIYA

Fransuz kompaniyalari bilan biznes aloqalarini o'rnatishni boshlashdan oldin bu munosabatlarning maqsadlarini aniq belgilash kerak: bozorga o'z tovaringiz bilan kirish; hamkorlik va ilmiy-texnikaviy aloqalarni o'rnatish; qo'shma korxona yaratish va hokazo. Har bir holatda ish usullari har xil bo'ladi.

O'zingizni qiziqtirgan kompaniyalar haqida iloji boricha ko'proq ma'lumotga ega bo'lganingizdan so'ng, ularga kompaniyangiz mahsulotlari taqdim etilgan reklama adabiyotlari va kataloglar to'plamini yuboring, shuningdek, ularga mahsulotingizni etkazib berishga tayyor bo'lgan shartlar haqida xabar bering.

Bularning barchasi frantsuz tilida aytilishi kerak; frantsuzlar foydalanishga og'riqli munosabatda bo'lishadi
ular bilan ishbilarmonlik muloqotida ingliz yoki nemis tillarini chaqirish, bu ularning milliy qadr-qimmat tuyg‘ulariga putur yetkazadi, deb hisoblaydi.

Agar siz import qiluvchi bo'lsangiz, frantsuz kompaniyasidan nimani olishni xohlayotganingizning maksimal ro'yxati bilan so'rov yuboring. O'zingizning sherigingizning taklifiga qo'ng'iroq qilish yoki faks orqali bog'lanish orqali qanday munosabatda bo'lishini bilishga harakat qiling, tezroq javob berishga umid qilib, taklifni olganligini tasdiqlashini so'rang.

Frantsiyaning ishbilarmonlik hayotida aloqalar va tanishlar muhim rol o'ynaydi. Shuning uchun, yangi aloqalar odatda sizga kerak bo'lgan odam bilan oilaviy, moliyaviy yoki do'stona munosabatlarga ega bo'lgan vositachilar orqali o'rnatiladi. Bu yerdagi biznes olamining elitasi cheklangan va yangi, noma'lum odamlarni o'z dunyosiga kiritmaydi.

Shuningdek, siz, ayniqsa, milliylashtirilgan yirik korxonalarda byurokratik qog'ozbozlikka tayyor bo'lishingiz kerak. Agar sizda mas'ul menejerlarga to'g'ridan-to'g'ri kirish imkoni bo'lmasa va siz pastroq darajada muzokaralar olib borayotgan bo'lsangiz, sizning taklifingiz tegishli boshqaruv darajasiga yetguncha va yechim ishlab chiqilguncha

kutishingiz kerak; bu erda qarorlar cheklangan miqdordagi yuqori martabali shaxslar tomonidan qabul qilinadi.

Frantsuzlar kelgan takliflarning barcha jihatlari va oqibatlarini chuqur o'rganadilar. Amerikalik ishbilarmonlardan farqli o'laroq, frantsuzlar xavfli moliyaviy operatsiyalardan qochishga harakat qilishadi. Ular taklif qilingan taklifning maqsadga muvofiqligiga darhol ishonch hosil qilishlariga imkon bermaydilar, bo'lajak bitimning har bir tafsilotini asosli va har tomonlama muhokama qilishni afzal ko'rishadi.

Ba'zida munozara paytida frantsuz tadbirkorlari suhbatdoshining so'zini to'xtatib, tanqid yoki qarama-qarshi fikrlarni bildiradilar. Bu hurmatsizlik belgisi sifatida qabul qilinmasligi kerak - ular buni shunday qilishadi. Ammo muzokaralarga yaxshi tayyorgarlik ko'rsangiz, masalaning mohiyatini o'zlashtirsangiz, o'zingizni chalkashtirib yuborishga yo'l qo'ymasangiz va ma'lum bir qat'iylik ko'rsatsangiz yaxshi bo'ladi.

Frantsuzlar uchun faktlar bilan tasdiqlangan dalillar va yaxshi texnik va iqtisodiy tahlil muhimroqdir.

Yirik korxonalar bilan shartnomalar tuzishda asosiy e'tibor taklif etilayotgan tovarlarning texnik xususiyatlari va mustahkamligiga qaratilishi kerak; Kichik va o'rta korxonalar bilan muzokaralar olib borilayotganda bitimning moddiy moddiy foydasini darhol ko'rsatish kerak.

Frantsuzlar tomonidan tuzilgan shartnomalar juda aniq, aniq va ixchamdir. Muzokaralar chog‘ida sheriklari biror o‘zgartirish kiritsa, fransuzlarga yoqmaydi.

Frantsiyada ko'plab muhim qarorlar nafaqat ofisda, balki kechki ovqat stolida ham qabul qilinadi. Biznes ziyofatlari kokteyl, nonushta, tushlik yoki kechki ovqat shaklida bo'lishi mumkin. Kofe berilgandan keyingina biznes haqida gapirish odatiy holdir.

Frantsuzlar o'zlarini qiziqtirgan masalani darhol muhokama qilishni yoqtirmaydilar - ular asta-sekin, turli neytral mavzularda uzoq suhbatdan keyin va xuddi o'tayotgandek yondashadilar.

Stol suhbati uchun eng mos mavzular: spektakllar, kitoblar, ko'rgazmalar, mamlakat va shaharning sayyohlik joylari. Suhbatdoshda san'at, birinchi navbatda frantsuz tilini bilish ayniqsa yuqori baholanadi.

Diniy masalalar, shaxsiy muammolar, xizmatdagi mavqeingiz, daromad va xarajatlaringiz bilan bog'liq masalalar, o'zingizning kasalliklaringiz, oilaviy ahvolingiz yoki siyosiy moyilliklaringizni muhokama qilishdan ehtiyot bo'lishingiz kerak.

Agar sizni kechki ovqatga taklif qilishsa, bu alohida sharafdir. Kechki ovqatga belgilangan vaqtdan chorak soat kechikishingiz kerak. Siz o'zingiz bilan sovg'alarni olib kelishingiz kerak: gullar (oq yoki xrizantema emas, Frantsiyada qayg'u ramzi hisoblangan), bir shisha shampan (yoki qimmatbaho sharob), bir quti shokolad.

Fransuzlar uchun oshxona milliy iftixor manbai hisoblanadi. Stol ustidagi oziq-ovqat va ichimliklar sifati haqida har qanday g'ayratli sharhlar qabul qilinadi. Ovqatni plastinkada qoldirish, o'z ta'mingizga ko'ra idishlarga tuz qo'shish yoki ziravorlardan foydalanish odatiy hol emas - bu mezbonlarga hurmatsizlik sifatida baholanishi mumkin.

Frantsuz bayramining ajralmas hamrohi bo'lgan spirtli ichimliklarni iste'mol qilish madaniyati bir stakan aperitifni (port, qizilmiya likyori yoki viski va sodali suv, tuzlangan yong'oqlar, maxsus pechene, pishloq yoki jambonli kichik sendvichlar) o'z ichiga oladi. yoki to'rt stakan sharob (baliq va dengiz mahsulotlari uchun oq, qizil - go'sht va pishloq bilan), shirinlik yoki qahvadan keyin - mevali aroq, kuchli likyor yoki konyak. Eng muhim talab - ichimlik ichishda moderatsiya.

Fransuzlar xushmuomalalikning turli shakllariga katta ahamiyat berishadi. Oldinga borishingizga ruxsat berishsa, eshikdan aralashib o'tirmang - birinchi bo'lib o'ting. Ammo muhim uchrashuvlar va konferentsiyalar paytida eng yuqori lavozimli menejer birinchi bo'lib kiradi.

Frantsiyada suhbatdoshlarga ism-shariflari bilan murojaat qilish odatiy hol emas, agar ular o'zlari buni so'ramasalar. Odatda erkaklarga murojaat qilganda "Janob", ayollarga murojaat qilganda "Madam" so'zini ishlatadilar. An'anaviy salomlashishga "Janob" yoki "Xonim"

yoki ularning ismlarini qo'shmasangiz, bu odobsizlik hisoblanadi. Ish dunyosida ayollarga so'z bilan munosabatda bo'lishadi ularning oilaviy ahvolidan qat'i nazar, "xonim". Erkaklar odatda qo'l silkitadilar.

Boshqa joylarda bo'lgani kabi, Frantsiyada ishbilarmonlik bilan tanishishda siz o'zingizning tashrif qog'ozingizni ko'rsatishingiz kerak, ammo bu erda ta'limga urg'u berilganligi sababli, kartada siz tugatgan oliy o'quv yurtini ko'rsatish tavsiya etiladi, ayniqsa u yaxshi obro'ga ega bo'lsa.

Agar frantsuz tomonida bir necha kishi yig'ilishda ishtirok etsa, tashrif qog'ozi yuqori lavozimni egallagan shaxsga beriladi.

Frantsiyada ishbilarmon odamning tashqi ko'rinishiga qo'yiladigan talablar, asosan, boshqa Evropa mamlakatlaridagi kabi, lekin bitta muhim qoida mavjud: kiyimlar yuqori sifatli va sintetik emas, balki tabiiy materiallardan tayyorlangan bo'lishi kerak.

XITOY

Xitoylik ishbilarmonlar taklif qilinayotgan bitimlarning barcha jihatlari va oqibatlarini chuqur o‘rganmasdan hech qachon qaror qabul qilmaydi; Bundan tashqari, muhim masalalar bo'yicha qarorlar barcha darajadagi ko'plab tasdiqlashlar bilan birgalikda qabul qilinadi, bu juda ko'p vaqtni talab qiladi.

Agar siz vaqtingizni tejashni va taklifingizni ishlab chiqish vaqtini qisqartirishni istasangiz, Xitoyga xizmat safaringizdan 3-4 hafta oldin uning batafsil va aniq tavsifini yuboring. Agar sizning taklifingiz etarlicha aniq bo'lmasa, xitoyliklar niyat shartnomasini tuzadilar, bu har doim ham shartnomaga aylantirilmaydi.

Xitoy xorijiy hamkorlar bilan do‘stona, norasmiy munosabatlar o‘rnatishga katta ahamiyat beradi. Sizdan yoshingiz, oilaviy ahvolingiz, bolalaringiz haqida so'rashlari mumkin - xafa bo'lmang, bu sizga samimiy qiziqish. Sizni tashrif buyurish yoki tushlik qilish uchun kamida 20 ta taom taqdim etiladigan restoranga taklif qilinadi.

Agar sizga taqdim etilgan ekzotik taomni tatib ko'rishga tayyor bo'lmasangiz, hech bo'lmaganda kichik bo'lak eyishga harakat qiling.

Stolga sho'rva berish - tushlik tugashiga yaqin bo'lgan signaldir. Mehmon birinchi bo'lib stoldan turadi.

Sovg'alarni ma'lum bir shaxsga emas, balki butun tashkilotga berish yaxshiroqdir, chunki mahalliy qoidalar shaxsiy sovg'alarni qabul qilishni taqiqlashi mumkin.

Xitoyda odamlar juda oddiy kiyinishlari uchun kostyum va galstuk taqish faqat rasmiy qabullarda va yuqori lavozimli amaldorlarga tashrif buyurishda talab qilinadi.

ARAB DAVLATLARI

Bu mamlakatlardagi muzokaralar muvaffaqiyatining muhim sharti mahalliy an'analarga rioya qilish va hurmat qilishdir.

Muzokaralar davomida mezbonlar sizni qahva bilan davolaydi. Agar sizga kichik bir chashka qahva berilsa (juda kuchli, shakarsiz, ko'p kardamon bilan) va uni ichib, egasiga bersangiz, u darhol unga yana qahva quyib yuboradi. Bu kofe idishini bo'shatmaguningizcha davom etishi mumkin. Shuning uchun, agar siz endi qahva istamasangiz, chashkani u yoqdan bu yoqqa silkiting yoki teskari burang.

Ishbilarmon suhbat chog‘ida vaqti-vaqti bilan “Qandaysiz?”, “Qandaysiz?” deb so‘rash bu mamlakatlarning an’anasidir. Ammo bu siz batafsil javob berishingiz kerak degani emas. Turmush o'rtog'ingiz va boshqa oila a'zolaringizning sog'lig'i haqida sizga unchalik tanish bo'lmagan odamdan so'rasangiz, bundan ham katta xato hisoblanadi. Agar siz suhbatdoshingiz bilan oilaviy do'st bo'lmasangiz, faqat uning sog'lig'i haqida so'rash o'rinli.

Nazorat savollari:

1. Etnik, milliy, diniy madaniyatlarning xususiyatlari qanday? Misollar keltiring.

2. Rossiyaning turli mintaqaviy madaniyatlarining xususiyatlari qanday?

3. Jamiyatning turli qatlamlari madaniyati darajasida qanday farqlar bor? Misollar keltiring.

4. Rossiya tomoni bilan muzokaralarga tayyorlanayotgan boshqa davlatlar vakillariga qanday tavsiyalar bergan bo‘lardingiz?

VAZIYATLI MASALALAR

1. BOSHQARMADAGI NIZO

Firmaning injenerlik boshqarmasi 4 ta bo‘limdan iborat bo‘lib, bo‘lim boshliqlari boshqarma rahbariga bo‘ysunadi. Har bir bo‘lim shtatlar xajmiga ko‘ra farq qiladi: eng kichik bo‘limda 2 kishidan tortib (sanoat injenerligi bo‘limi) eng yirik bo‘limda 14 kishigacha (savdoni rivojlantirish bo‘limi). Qolgan har ikkila bo‘limda (jarayonlarni boshqarish va dizayn bo‘limlari) 8 kishidan faoliyat ko‘rsatadi.

Ko‘pincha resurslarni taqsimlashda bo‘limlar o‘rtasida raqobat vujudga keladi. Bu holda boshqarma raxbarining dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlariga xayrihohligi haqidagi taxminiy xulosalar muammoni yanada chigallashtirmoqda. Bundan tashqari, muammoning murakkablashuviga boshqarma raxbariyati yig‘ilishlari davomida qaror qabul qilish jarayoni ovozga qo‘yish (to‘rt bo‘lim boshlig‘i va boshqarma raxbari o‘rtasidagi) asosida amalga oshirilishi ham sabab bo‘lmoqda.

Savdoni rivojlantirish va jarayonlarni boshqarish bo‘limlari boshliqlarining shikoyat qilishicha, qaror qabul qilishning mazkur jarayoni boshqarma raxbari boshchiligidagi koalitsiyaning vujudga kelishiga olib keladi.

Chunki koalitsiyaning umumiy shtati bor yo‘g‘i 10 (8+2) kishini (dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlari) tashkil etgani xolda boshqarmaning umumiy xodimlari soni 32 kishidan iborat.

Bu shikoyatlarga javoban dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlari boshliqlari ularni ortiqcha asabiylashish va butun boshqarmaning umumiy maksadlarini tor doirada qarashda ayblashadi.

Muhokama uchun savollar:

1. Bu nizo qanday turdagi nizoga kiradi, javobingizni asoslab bering.
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar tutgan yo‘lni to‘g‘ri deb hisoblaysizmi?
3. Siz boshqa tashkilot raxbarisiz va bu boshqarmaga mazkur muammoni hal etish uchun taklif etilgansiz. Boshqarma rahbari yuqoridagi holatda qanday yechim qabul qilishi kerakligi haqida o‘z fikringizni bildiring.

2. ZAVODNING YANGI MENEJERI

Baxodir Shavkatov Urganchdagi “Assal” zavodiga direktor o‘rinbosari qilib tayinlanguncha “Shodlik” kompaniyasida ishlar edi. Mana, nihoyat, unga mansab pillapoyalaridan oldinga ko‘tarilish imkoniyati berildi. U faoliyatini boshlayotgan tashkilotda byudjet taqchilligi va mahsulot ishlab chiqarish hajmining qisqarishi bilan bog‘liq muammolar mavjudligi sababli uni zavod direktori o‘rinbosari qilib tayinlash bilan birga “zavod faoliyatini yaxshilash” topshirig‘i ham berildi.

Baxodir tabiatan qattiqqo‘l va hokimiyatga intiluvchan shaxslar xilidan edi. U muammolarni yechishning eng yaxshi yo‘li - qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda nazoratni kuchaytirish va lavozim bilan bog‘liq vakolatlar asosida hukmronlikdan ko‘proq foydalanishda deb bilardi.

Zavoddagi shlab chiqarish jarayonini o‘rganib chiqqandan so‘ng, u har bir bo‘limning byudjetini 5 %ga qisqartirishga qaror qildi. Bir haftadan keyin esa Baxodir kelgusi oygacha har bir bo‘lim ishlab chiqarish maxsuldorligini 10 %ga oshirishi kerak degan talabni qo‘ydi.

Ikkinchi oyning oxirida u talablarni bajara olmagan bo‘lim boshliqlaridan uch kishini ishdan bo‘shatdi. Qolgan beshta bo‘limning boshliqlari o‘z hohishlariga ko‘ra ishdan ketdilar. Baxodir zavodda

o‘zining barcha talablarini bajarishga majbur qilar, hech qanday e’tiroz yoki cheklanishlarga o‘rin yo‘q edi.

Oradan biroz vaqt o‘tgach, Baxodirning urinishlari juda yuqori natija bera boshladi. Mahsuldorlikda birdaniga o‘sish kuzatildi va u belgilangan me’yorlardan 7%ga oshdi. Bir oy ichida zavodda byudjet taqchilligiga ham barham berildi.

Zavodning yillik hisoboti shu darajada yuqori ko‘rsatkichlarni aks ettirgan ediki, natijada Baxodir ikkinchi yilning oxirida Toshkentdagi bosh idoraga ma’muriyatdagi yuqori lavozimlardan biriga tavsiya etildi.

Shavkatov Toshkentga ketgandan so‘ng bir oy o‘tar o‘tmas, Urganchdagi zavodda maxsuldorlik me’yordagidan 15%ga tushib ketdi, byudjet taqchilligi muammosi yanada keskinlashdi.

Muhokama uchun savollar:

1. Baxodir qo‘llagan tashkiliy xulq modelini va u tashkilotda yaratgan iqlimni izohlab bering.
2. Nima sababdan Shavkatov zavoddan ketgach, mahsuldorlik birdaniga tushib ketdi?
3. Agar siz Shavkatovning Toshkentdagi boshlig‘i bo‘lganingizda, u qo‘llagan usul haqida nima degan bo‘lar edingiz. Sizningcha, Baxodir bunga qanday javob bergan bo‘lar edi?

3. TASHKILOTGA KERAK BO‘LMAGAN A’LO DARAJADAGI MENEJER

Ikrom Nabiyev menejment bo‘yicha mutaxassis bo‘lib, institutda o‘qib yurgan chog‘idayoq eng yaxshi talaba sifatida tanilgan edi. O‘qishni tugatgach, u poyafzal fabrikasiga ishga kirdi, o‘zini har tomonlama yetuk va qobiliyatli xodim sifatida namoyon etdi. Boshqaruvchilik qobiliyati va tashkilotdagi obrusi tufayli 2 oy xorijga malaka oshirishga borib keldi. Uning uchinchi yilda yirik bo‘lim - sport poyafzallari ishlab chiqarish bo‘limiga boshliq etib tayinlanishi hech kimni ajablantirmadi (bo‘limning oldingi boshlig‘i Voxidov nafaqaga chiqqan edi).

Ikrom juda koʻp xorijiy korxonalar tajribasi, boshqaruvning nazariy jihatlari bilan yaqindan tanishib chiqqan edi. Undan oldingi boshliq Voxidovning xizmat xonasi 4 kavatli binoning eng yuqori kavatida joylashgan boʻlib, u har kuni koʻrsatmalarni kotibasi orqali pastda joylashgan sexlarga yetkazar edi. Ikromda u avtokrat raxbar sifatida taasurot qoldirgan edi, chunki Voxidov yuqoridan turib qaror qabul qilar, koʻp vaqtini doʻstlari bilan uzundan-uzoq tushliklarda oʻtkazar edi.

Ikrom birinchi navbatda bu tartibni yoʻqotishga ahd qildi. U oʻz xizmat xonasini ishlab chiqarish sexlari joylashgan 2-qavatga koʻchirdi. Xonasining doimo ochiq eshigi orqali barcha ishlab chiqarish xonalari koʻrinib turar va u koridorda yurgan har bir xodimni kuzata olardi. Ikrom hech qachon bir oʻzi tushlik qilmas, 1100-1400gacha ishlab chiqarish jarayonlarini kuzatar, ishchilar bilan mulokotda boʻlar edi. Oʻzi oʻrgangan ilgʻor xorijiy firmalar tajribasiga asoslanib, u boʻlimda "ishchilar orasida maxsuldorlikni oʻrganuvchi", "haftaning eng yaxshi taklifi" "ekologiya" va "ishchilar bilan maʼmuriyat oʻrtasidagi aloqa" kabi bir nechta tashabbuskor guruhlarni tashkil etdi.

Boʻlimdagi 20 yillik ish stajiga ega boʻlgan ishchilar boshliqning bu harakatlaridan hayron boʻlar, turli tashabbus guruhlariga istar-istamas qoʻshilar edilar. Bu guruhlar har hafta yigʻilish oʻtkazib turishi rejalashtirilgan boʻlib, Ikrom ularga qoʻldan kelgan barcha yordamini koʻrsatishini aytdi.

Dastlabki kunlardanoq tashabbuskor guruhlarning faoliyati juda sust bordi. Ishni faollashtirish uchun Ikrom guruh aʼzolarini faoliyatga undashning turli usullarini qoʻllar, guruhlar taklif etgan yaxshi gʻoyalarni doskaga yozib quyar yoki xodimlarga yozma shaklda yetkazar edi. U ishchilar bilan yaqin munosabatda boʻlishga intilar, shu maqsadda boʻlimdagi har bir ishchining nomini yodlab olishga harakat qilar edi.

Bu tadbirlar, keyinchalik aniq boʻlishicha, koʻpchilik ishchilarning sabr kosasini toʻldirishda soʻngi tomchi boʻldi. Ikrom oʻz yangiliklarining samarasini "Maʼmuriyat bilan aloqa" qoʻmitasining 4-

yig‘ilishida qo‘mitaning barcha a’zolari iste’foga chiqqanidan so‘ng ko‘urdi.

Ulardan biri “kechirasizu, o‘rtoq Nabiyev, lekin biz uchun boshqaruvning turli nozik tomonlarini o‘rganishdan ko‘ra, poyafzal ishlab chiqarish osonroq. Bizlardan ko‘pchilik tez orada nafaqaga chiqadi. Bizga boshqaruvchi bo‘lishning hojati yo‘q” dedi.

Hayratga tushgan Ikrom o‘zi bilan yaqin munosabatda bo‘lgan ishchilar bilan gaplashib ko‘rishga qaror qildi.Ha, tasdiqlashdi ular, bu o‘zgarishlar bizlarga salbiy ta’sir etmoqda. Ular Ikromni hurmat qilishgani uchungina uning ustidan yuqoriga arz qilishmagan edi.

Ular Voxidov davridagidek, eskichasiga ishlashni ma’qul ko‘rishar edi. Albatta, Voxidov ularga kam ko‘rinish berar, lekin shu bilan birga hech qachon bu tarzda ularga “halaqit” bermas edi. Voxidov o‘z ishi uchun javob berar, ishchilar ham o‘z ishini bajarar edilar.

“Uzoq vaqt davomida bir xil tarzda ishlagandan keyin - dedi ishchilardan biri, - ishimizning mazmuni va tarkibini o‘zgartirishga bizda hohish yo‘q”.

Muhokama uchun savollar:

1. Kaysi omillar Ikrom uchun oxirgi paytda bo‘limda o‘zgarishlar tufayli vujudga kelgan muammolar haqida ogohlantiruvchi belgi bo‘lib xizmat qilishi kerak edi?
2. Ikrom o‘z “islohotlari”ni xodimlarning salbiy munosabatlarisiz o‘tkazishi mumkin edimi? Mumkin bo‘lsa, qay tarzda?

4. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI BO‘YICHA MALAKA OSHIRISH MUAMMOSI

Inson resurslari bo‘yicha direktor o‘rinbosari A. Abdullayev ikki kun oldin shaxsiy kompyuter sotib oldi. U ikki kishi kompyuterni qanday ishlatish kerak, deb bosh kotirayapdi. Kompyuter bilan qo‘shib berilgan hujjatlardan ko‘rinib turibdiki, unda MS Word matn redaktori, Lotus dasturi va axborotlar bazasini taxlil qilish “Personal bo‘yicha direktor” tizimi bor, lekin Abdullayev kompyuter, bilan ishlamagani

uchun nima qilishni bilmaydi. U “Zarafshon” gazetasining kechagi sonida ikkita e’lon ko‘rib qoldi. Ularning mazmuni quyidagicha:

1.Universitet kompyuterni bilmaydiganlar uchun besh kunlik kurs tashkil qilayapdi. O‘qish narxi 80 ming sum;

2. Kompyuterlarni hususiy o‘qitish va o‘rgatish. Bir soat uchun 2 ming so‘m.

Axborot texnologiyalari bo‘limi boshlig‘i N. Ermatov o‘zining yordamini taklif qildi, lekin A. Abdullayev “Personal bo‘yicha direktor” axborot bazasini tahlil qilish tizimi bilan tanish emasligini aytdi. A. Abdullayevning qo‘lida 5 kishi ishlaydi, ular ham shunday kompyuter olishgan, lekin unda ishlashni bilmaydi.

Muhokama uchun savollar:

1. Aytib o‘tilgan holatda mutaxassislik o‘qishini qanday tashkil qilish kerak?
2. Qanday xolatda kam harajat bilan asosiy maqsadga erishish mumkin?
3. Kompyuter bo‘yicha mutaxassislik o‘qishining dasturi qanday bo‘lishi kerak?
4. A. Abdullayev nima qilishi kerak?

5. KASBIY O‘SISHGA ZAMONAVIY YONDASHUV

“Saturn” savdo-sotiq firmasining xodimlar bo‘yicha direktori T.Axmedov inson resurslarini boshqarish mavzusida bo‘lgan seminardan ko‘p yangi zamonaviy fikrlar eshitib qaytdi. Bularni hayotga tadbiq qilmoqchi bo‘ldi. “Amal pillapoyalarini rejalash va o‘stirish (rivojlantirish)” mavzusi uni ko‘proq qiziqtirdi va bu to‘g‘risida “Saturn” ning bosh direktoriga so‘zlab berdi. U ham bu masala bilan qiziqib qoldi va T.Axmedovdan “Saturn” ning yuqori lavozimlarida ishlaydigan rahbar xodimlari uchun maxsus mashg‘ulot o‘tkazishga tayyorgarlik ko‘rishni iltimos qildi.

Firmaning 3 ta katta do‘konlari bo‘lib, shaharning turli joylarida joylashgan. Axmedov 2 haftadan so‘ng firmaning 12 ta yuqori lavozim

raxbarlari bilan bir kunlik mashgulot seminar o‘tkazdi. Bosh direktorning o‘zi oxirgi minutda bu seminarda qatnashmaslikka qaror qildi. O‘z qo‘l ostidagilar o‘zlarini bemalol tutsin degan maqsadda qatnashmadi.

Seminar “ura-ura” bilan juda qizg‘in o‘tdi. Rahbar xodimlar faol qatnashib, ko‘p savollar berib, va amalni o‘stirish (rivojlantirish) mavzusida qiziqarli munozaralar yuzaga keldi.

Bosh direktor seminar ertasiga buyruq chiqardi: “Bir hafta ichida rahbar xodimlar amalni o‘stirish (rivojlantirish) rejasini ishlab chiqib, firmaning xodimlar bo‘yicha direktori T. Axmedovga topshirsinlar”.

Axmedov ko‘rsatilgan muddatda 2 ta reja oldi. Keyingi 2 hafta ichida yana 4 ta reja oldi. Boshqa raxbar xodimlar “Ertaga topshiramiz” deganlaricha hech qanday reja tuzmadilar va topshirmadilar.

Lekin topshirilgan rejalarning mazmuni Axmedovni kayfiyatini buzdi, chunki ular bir xil mazmunda edi va bir punktdan iborat bo‘lib, uning mazmuni shunday edi: “ishlab turgan lavozimimda malakamni oshirishni hohlayman”.

Muhokama uchun savollar:

1. T. Axmedov bunday mazmundagi natijaga erishishiga sabab nima?
2. U qanday yo‘l tutishi kerak edi?
3. Bunday holatda nima ish qilishimiz kerak?

6. MALAKA OSHIRISH DASTURI QANDAY BO‘LISHI KERAK

Biznes maktab xodimlarinig malakasini oshirish dasturini to‘g‘ri tanlash yaxshi natija beradi. Ko‘p millatli farmatsevtika kompaniyasining MDH (hamdustlik mamlakatlari) bo‘yicha hududiy direktori Toshkent oliy o‘quv yurtlaridan birining o‘qituvchilarini taklif qildi, hamda hududiy rahbarlar o‘qitish dasturini tayyorlashga buyurtma berdi. Direktorning fikricha, rahbarlar bu dasturlarni o‘rganganlaridan so‘ng, o‘z vazifalarini, masalalarini va qilinishi kerak

bo‘lgan ishlarini, hududdagi tashkilotlarni boshqarish usullarini o‘rganib, hayotga tadbiq qiladilar. Bunday tashkilotlarda 3 tadan 5 tagacha rahbar xodimlar ishlab, kompaniya ularning saviyasini ko‘tarishga harakat qiladi.

Direktorning so‘ziga qaraganda, 20 ta tashkilot rahbarlaridan faqat ikkitasi G‘arbiy Yevropa davlatlarida mutaxassislik bo‘yicha o‘qishda bo‘lganlar, qolganlari esa “ish o‘rinlarida ko‘rsatmalar” olganlar. Ularning ko‘pchiligi kompaniyada 1 yildan kam vaqt ichida ishlayapdi, lekin ularning amal pog‘onalari turli-tuman (injener-mexanikdan to shifokor jarrohgacha).

Muhokama uchun savollar:

1. Oliy o‘quv yurti o‘qituvchilari xodimlar uchun malaka oshirish dasturini nimadan boshlash kerak?
2. O‘qitish dasturini tayyorlash va hayotga tadbiq qilish jarayonini qanday ketma-ketlik bilan bajarilishini ko‘rsating.
3. Bu o‘qitish dasturining samaradorligini qanday baholash mumkin?
4. Bu dastur uchun qaysi o‘qitish usuli to‘g‘ri keladi?

6. NAZARIY BILIM VA AMALIY TAJRIBADAGI NOMUVOFIQLIK

Axmedova Malohat Toshkent Davlat Milliy Universitetini psixologiya fakultetini bitirib, aspiranturaga kiradi va o‘qishni muvaffaqiyatli tamomlaydi. “Mehnat jamoalaridagi shaxslar orasidagi nizolarni yechishning an’anaviy bo‘lmagan usullari” mavzusida nomzodlik dissertatsiyasini yoqlaydi. Toshkentdagi oliy o‘quv yurtlaridan birida 10 yil o‘qituvchi bo‘lib, dotsent lavozimida ishlaydi, keyin Psixologik yordam berish markaziga maslaxatchi lavozimiga ishga o‘tadi. 3 yil davomida Malohat har xil oilalardan chiqib kelgan og‘ir, tarbiyasi buzuq bolalarga amaliy yordam ko‘rsatadi.

Maktab, oila va tashkilotlarda bo‘lib, u yerdagi turli-tuman mojoralarni, nizolarni yechishda o‘z maslahatlarini berib boradi.

Malohatga bu ish juda ham yoqar edi, chunki o‘qigan va olgan nazariy bilimlarini amaliyotda qo‘llar edi, qizikarli odamlar bilan uchrashardi, ayniqsa yosh bolalarga yordam berish uni quvontirar edi. Lekin oladigan oyligi juda kam bo‘lib, zo‘rg‘ga kun kurar edi. Anna shu kunlarning birida bir dugonasi uni “Qo‘shma korxonaning xodimlar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i” lavozimiga ishga taklif qildi, oyligi Markazda olayotgan oyligidan 10 barobar ko‘p edi. Albatta, Malohat bu ish bilan juda kiziqib qoldi.

Qo‘shma korxona rahbarlari bilan suhbatdan ham o‘tdi, ularning taklifiga rozi bo‘lib, bu yerga ishga o‘tdi. Uni faqat u yerdagi kata maosh qiziqtiribgina qolmasdi. U “Psixologiyani va ingliz tilini bilishi, insonlar Bilan yaxshi muomala qila bilishi o‘qituvchilikdagi ish tajribasi yangi lavozimida albatta, muvaffaqiyat keltiradi, chet ellik mutaxassislar Bilan ishlash, ko‘p shaharlarda bo‘lishi va mutaxassislik bo‘yicha malakasining oshishiga yordam beradi” deb hisobalrdi. Albatta, har qanday inson bir ishdan ikkinchi bir ishga o‘tish jarayonida ko‘p narsalarni o‘ylab, taroziga solib ko‘radi.

Malohatning birinchi ish kuni Qo‘shma korxonaning Bosh direktori bilan suxbatdan boshlandi. Bosh direktor xodimlar bo‘limi boshlig‘i (ya’ni Malohat) dan nimalar kutayotganini aytdi. Birinchi navbatda nimalar bilan shug‘ullanishini tushuntirib berdi.

Bular - mutaxassislik o‘sishini tashkil qilishi, ishga qabul qilishni va xodimlar sonini nazorat qilib borish, hamda kerakli xujjatlarni doimiy me’yorda olib borish va nazorat qilib turish. Bir haftadan so‘ng, G‘arbiy Yevropa davlatidan kelgan bir mutaxassis xodimlarni boshqarish asoslari mavzusida uni bir kun o‘qitdi, o‘rgatdi. Malohat Yangi lavozimda ish boshladi va o‘rgana boshladi. Malohat o‘ylaganiday vazifasi oson bulmay, ish ko‘p va og‘ir edi, ko‘p narsani o‘qishga va o‘rganishga to‘g‘ri kelar edi. O‘n soatli ish kuni, texnik masalalar bo‘yicha uzoq davom etadigan majlislar (ularning ko‘pini u tushunmasdi), xodimlarning ko‘p savollariga javob berishlar, ularning ariza va takliflari, javoblari, qo‘shma korxonaning Yevropadagi boshqaruviga har oyda hisobot tayyorlash va boshqa masalalar. Bu

ishlarni o‘z vaqtida sifatli qilib bajarish uchun vaqt kerak edi. Ana shu narsa Malohatga yetishmasdi.

Yevropa bo‘limidan kelgan mutaxassisning takliflarini amaliyotda qo‘llash bo‘yicha tadbirlarga, xatto, fikrlashga ham vaqti yetishmasdi. Natijada, tez orada, birinchi krizis xolat yuzaga keldi. Yevropalik hamkorlar bergan yo‘l-yo‘riq bo‘yicha ish ko‘rib, ish jarayonida qatnashmaydigan xodimlarni qisqartirish kerak degan masalani ko‘tarib chikdi.

Ishlab chiqarish bo‘yicha direktor bu masala yuzasidan qattiq gapirib, xodimlar bo‘limi boshlig‘ini tajribasizlikda aybladi, qattiq xafa ham qildi. Malohat bu masalani qayta ko‘tarmadi. Bir oydan keyin uni bosh direktor huzuriga chaqirib, “Nima uchun G‘arbdagi hamkor personal bo‘yicha har oyda topshiriladigan hisobotni vaqtida olmadi”-deb so‘radi va tushuntirib berishni talab qildi. Malohat ish ko‘pligidan bu “narsa esimdan chiqibdi”,-deb javob berdi.

Bir haftadan so‘ng, yana bir hodisa yuz berdi. U ishdan har kungidan oldin ketib qoldi. Bosh direktor tezkor bir masala yuzasidan unga murojat qilsa, u ish joyda yo‘q. Bu voqeaning ertasiga bosh direktor uni huzuriga chaqirib “Xodimlar bo‘lim boshlig‘i sifatidagi ishingizdan qoniqmadim”-deb aytdi. Bir haftadan so‘ng, Malohat “ishdan bushayman” deb ariza berdi.

Muhokama uchun savollar:

1. Malohatning xozirgi ish xolatini qanday tushuntirasiz, nima uchun u ishdan bushab ketmoqchi?
2. Xodimlar bo‘limi boshlig‘ining ish kunlari Malohat uylaganicha bo‘ldimi? Eng zarur mutaxassis sifatlari unda bormidi, bu lavozimda ishlash uchun qanday motivlar bor edi?
3. Qo‘shma korxona rahbari M.Axmedovani xodimlar bo‘limi boshlig‘i lavozimiga qo‘yish qarorini qanday baholaysiz?
4. Malohatning biografiyasidan kelib chiqib shunday qaror qabul qilishga asos bormidi?
5. Qo‘shma korxona rahbariyati nimaga ehtiyot bo‘lishi kerak edi?

6. Malohat uchun tashkil qilingan o‘qish unga kerakmidi?
7. Bosh direktor Malohatning arizasi bilan nima ish qilishi kerak?

8. TASHKILOT IMIDJI – TELEFONDA CHIROYLI MUOMALA

Quyida bir qancha jumlalar keltirildi. Bular sizning tashkilotingiz xodimlari, mijozlaringiz bilan bo‘lgan muloqotda gapirishdi. Agar Siz mijozda ko‘rsatilgan jumla ijobiy fikr qoldirdi deb o‘ylasangiz “I”, agar salbiy fikr koldirdi deb uylasangiz “S” harflari bilan belgilab chiqing:

1. Assalomu – alaykum. Bu “Paxtabank”mi? Telefonda Abdullayev Asqar. Sizga qanday yordam berishim mumkin?
2. Kechirasiz, bu mening ishimga kirmaydi. Siz kredit bo‘limiga qo‘ng‘iroqk qiling.
3. Assalomu– alaykum, bu “Paxta” bankimi?
4. Boshliq chiqib ketdilar. Ularga biror narsa aytib qo‘yaymi?
5. Qo‘ng‘girog‘ingiz uchun raxmat, qo‘ng‘iroq qilib turing.
6. Kechirasiz, men bu bo‘limda ishlamayman, shuning uchun Sizga yordam beraolmayman.
7. Assalomu–alaykum tashkilot bo‘limi.
8. Bizning xodimimiz Sizga telefon qilmagan, men biror narsa deyishim qiyin. Siz Yana unga telefon qilib ko‘rmadingizmi?
9. Kechirasiz, men Sizni kutishga majbur qildim. Sizga qanday yordam beray?
10. Men Sizni tushunaman, Menimcha, xodimlardan biri xato kilibdi. Men hammasini tekshirib ko‘raman. Sizga yana qanday yordam qilishim mumkin?
11. Xo‘p, Siz kimni kutayapsiz?
12. Anvar Axmedovich, kechiring, albatta, xujjatlarni ushlab qolganim uchun? Men ularni yuborishga harakat qilaman.
13. Raxmat. Iloji bo‘lsa, men Sizga telefon qilaman.
14. Bizning imkoniyatlarimizga va qurbilarimizga ishonmaysizmi? Men tushunaman. Sizni telefoningizni kutaman. Qo‘ng‘iroq qilganingiz uchun, raxmat.

15. Bu qanday sodir bo‘ldi, gapirib bering.

16. Qo‘ng‘iroq qilganingiz uchun raxmat. Sizning ishlaringiz qalay.

17. Ha, bu men. Men Sizga noxush xabar aytmoqchiman.

18. Marhamat, kechirasiz. Men boshqa shahardan telefonogramma olayapman. Sizga 10 minutdan keyin qo‘ng‘iroq qilsam maylimi?

19. Anvar Axmedovich hali tushlik qilayapdi.

20. Qo‘ng‘iroq uchun raxmat. Sizdek odamni, doim eshitishga shaymiz va mushtoqmiz.

21. Ushlab qolganim uchun kechirasiz. Uzr, bizda hamma band, shuning uchun telefonni olmayapmiz.

22. Anvar Axmedovich shifokorga ketdi. Kun oxirida kelsa kerak.

23. Assalomu – alaykum, “Paxta” banki, telefonda navbatchi – ekspeditor Abdullayev, eshitaman.

24. Siz nohaqsiz. Lekin bizning bankimiz aksiyasi haqida nima deysiz?

25. Kechirasiz. Men chaqiruv bo‘yicha ketayapman. Ertaga ertalab soat 10 da qo‘ng‘iroqlashamiz. Men Sizga telefon qilaman. Telefoningiz uchun raxmat.

Test javoblarini tekshirish.

Har bir javobni quyidagi test javobi Bilan solishtirib chiqing va hisoblab ko‘ring. Nechta javob to‘g‘ri kelmadi.

Test javobi:

1	I	9	I	17	S
2	S	10	I	18	I
3	I	11	S	19	S
4	I	12	S	20	S
5	S	13	S	21	S
6	S	14	I	22	S
7	S	15	S	23	I
8	S	16	I	24	S
				25	I

Baholangiz: Agar 3 tadan ortiq javoblar bir-biriga to‘g‘ri kelmasa, bu sizning telefonda gaplashish san’ati bilan yaxshi tanish emasligingizni ko‘rsatadi. Siz o‘zingiz ustida ko‘proq ishlashingiz, notiqlik san’ati va nutq madaniyatini rivojlantirishingiz lozim.

TESTLAR

1. "Tashkiliy hulq" fanini o'rganishning maqsadlari:

a) shaxslar, guruhlar, tashkilotlarning xulq-atvorini tavsiflash, tushunish, tushuntirish, bashorat qilish, sozlash

b) raqobatchilarning bozordagi xatti-harakatlarini manipulyatsiya qilish

c) tashkilotda xodimlarning xatti-harakatlarini manipulyatsiya qilish

d) tashkilot maqsadlarini amalga oshirish

2."Tashkiliy xulq-atvor" qaysi fanlardan foydalanadigan tadqiqot usullari:

a) oliy matematika, milliy madaniyatlar ta'sirini kuchaytirish

b) madaniyatlararo o'zaro aloqani kuchaytirish

c) ko'rib chiqilayotgan masalalar ko'lamini kengaytirish

d) tashkil etish, boshqarish nazariyalari

3.Inson xulq-atvoriga ta'sir etuvchi sharoitlar tizimini yaratish, uni tashkilot uchun zarur bo'lgan yo'nalishga yo'naltirish jarayoni

a) motivatsiya

b) motivatsion tuzilma

c) rag'batlantirish

d) joylashuv

4.Hissiy tuyg'u darajasiga asoslangan kimgadir yoki biror narsaga ijobiy munosabat

a) qiymat tizimi

b) joylashuv

c) intilish darajasi

d) shaxsiy do'stlar doirasi

5.Ma'lum bir radius bilan tavsiflangan sub'ektning ijtimoiy doirasi, ya'ni ma'lum bir shaxs va u bilan aloqada bo'lganlar orasidagi masofa.

a) rasmiy

b) shaxsiy do'stlar doirasi

c) eng yaqin

d) norasmiy

6.Status boshqalarga ta'sir qilish imkonini beradigan shaxsiy xususiyatlar, bilim, tajriba, aloqalar, axloqiy fazilatlar bilan belgilanadi

a) norasmiy
b) rasmiy
c) bo'linuvchi
d) matritsa

7.Tasniflash bo'yicha tashkiliy va ma'naviy rag'batlantirishlar tegishli

a) iqtisodiy bo'lmagan
b) rasmiy
c) iqtisodiy
d) norasmiy

8.Agar faoliyatning o'zini rag'batlantirish zarur bo'lsa, motivatsiya quyidagi shaklda bo'ladi:

a) natijalarga qarab mukofotlar
b) joriy mukofot yoki jazo
c) natijada jazolar
d) hozirgi rag'batlantirish yoki e'tiborsizlik

9.Tashkiliy xatti-harakatlar -

a) bu tashkilotlardagi shaxslar va guruhlarning xatti-harakatlarini o'rganish va olingan bilimlardan amaliy foydalanish
b) bu raqobatchilarning xatti-harakatlarini o'rganish
c) rasmiy rahbarlarning xatti-harakatlarini o'rganishdir
d) bu norasmiy rahbarlarning xatti-harakatlarini o'rganish

10.Tashkiliy xatti-harakatlarning maqsadlari qanday?

a) tavsif, xabardorlik
b) tahlil qilish va nazorat qilish
c) olib borish, tahlil qilish va tadqiqot qilish
d) olib borish, tadqiqot va maqsadlar

11.Demokratik rahbarlik uslubiga mos keladigan Makgregor nazariyasi qanday nomlanadi:

a) nazariya Y
b) nazariya F
c) nazariya X
d) nazariya Z

12.Tashkiliy xatti-harakatlarning qanday modellari mavjud?
a) avtoritar, himoya, qo'llab-quvvatlovchi va kollegial
b) avtoritar, qo'riqchi, demokratik
c) qo'llab-quvvatlovchi va kollegial
d) qo'riqchi, qo'llab-quvvatlovchi va demokratik
13.Avtoritar model
a) kuchga tayanadi
b) pul yoki kuchga emas, balki etakchilikka yoki etakchilikka tayanadi
c) hamkorlik jamoaviy ish
d) kompaniya xodimlari doimiy ravishda iqtisodiy rag'batlantirish va imtiyozlar haqidagi fikrlarga singib ketishadi va bunday psixologik muolajalar natijasida ular hayotdan to'liq qoniqish his qiladilar, deb taxmin qiladilar.
14.Vasiylik modeli -
a) kompaniya xodimlari doimiy ravishda iqtisodiy rag'batlantirish va imtiyozlar haqidagi fikrlar bilan singdirilgan deb taxmin qiladilar va bunday psixologik muolajalar natijasida ular hayotdan to'liq qoniqish his qiladilar.
b) kuchga tayanadi
c) pul yoki kuchga emas, balki etakchilikka yoki etakchilikka tayanadi
d) hamkorlikdagi jamoaviy ish
15.Qo'llab-quvvatlash modeli -
a) pul yoki kuchga tayanmaydi, balki etakchilikka yoki etakchilikka tayanadi
b) kompaniya xodimlari doimiy ravishda iqtisodiy rag'batlantirish va imtiyozlar haqidagi fikrlarga singib ketishadi va bunday psixologik muolajalar natijasida ular hayotdan to'liq qoniqish his qiladilar, deb taxmin qiladilar.
c) kuchga tayanadi
d) hamkorlikdagi jamoaviy ish
16.Kollegial model
a) kuchga tayanadi

b) hamkorlikdagi jamoaviy ish
c) kompaniya xodimlari doimiy ravishda iqtisodiy rag'batlantirish va imtiyozlar haqidagi fikrlarga singib ketishadi va bunday psixologik muolajalar natijasida ular hayotdan to'liq qoniqish his qiladilar, deb taxmin qiladilar.
d) pul yoki kuchga emas, balki etakchilikka yoki etakchilikka tayanadi

17.Aloqa -
a) bu inson his-tuyg'ulari, qadriyatlar tizimi va suhbatdoshni tinglay olmaslik tufayli yuzaga keladigan aloqa to'siqlari.
b) bu ba'zi shaxslarning boshqa odamlar bilan ijtimoiy aloqalarni o'rnatish istagi.
c) bu ma'lumotni bir odamdan boshqasiga o'tkazish, shaxsning g'oyalar, faktlar, fikrlar, his-tuyg'ular va qadriyatlarni boshqa odamlarga etkazish usullaridan biri
d) bu maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqa odamlarning ilhomlangan harakatlariga shaxs tomonidan ta'sir qilish va qo'llab-quvvatlash jarayoni

18.Aloqa jarayoni:
a) fikrning tug'ilishi, uzatish - olish, qabul qilish, foydalanish
b) o‘tkazish – qabul qilish, qabul qilish
c) g'oyaning tug'ilishi, kodlash, uzatish - qabul qilish, dekodlash, qabul qilish, foydalanish
d) o'tkazish – qabul qilish

19.Xabarni qabul qilish bosqichining ketma-ketligini aniqlang:
a) xabarni idrok etish
b) qabul qilish, dekodlash, qabul qilish, foydalanish
c) xabarni baholash
d) xabarning ma'nosini qabul qilish

20.Xabarni yuborish bosqichining ketma-ketligini aniqlang:
a) g'oyaning tug'ilishi, kodlash, uzatish
b) uzatish dekodlash
c) dekodlashdan foydalanish
d) dekodlash, qabul qilish, foydalanish

21.Muloqot jarayoni ikki tomonlama bo'lishi uchun kim ishtirok etishi kerak:

a) oluvchi
b) xabar uzatish
c) xabarni dekodlash
d) xabarlarni uzatish kanallari

22.Qanday turdagi aloqa to'siqlari mavjud

a) shaxsiy, jismoniy va semantik.
b) shaxsiy, lingvistik va semantik.
c) iqtisodiy, jismoniy va semantik.
d) shaxsiy, jismoniy va ekologik

23.Qanday to'siqlar aloqa to'siqlari

a) shaxsiy
b) lingvistik
c) iqtisodiy
d) atrof-muhit

24.Shaxsiy to'siqlar

a) bu inson his-tuyg'ulari, qadriyatlar tizimi va suhbatdoshni tinglay olmaslik tufayli yuzaga keladigan aloqa to'siqlari.
b) biz aloqada foydalanadigan belgilarning cheklovlari asosida paydo bo'ladi
c) moddiy aloqa muhitida yuzaga keladigan aloqa aralashuvini ifodalaydi
d) xabar yetkazuvchi ovozni vaqtincha bo'g'ib qo'yadigan kutilmagan, chalg'ituvchi shovqin.

25.Jismoniy to'siqlar -

a) moddiy aloqa muhitida yuzaga keladigan aloqa aralashuvini ifodalaydi.
b) bu inson his-tuyg'ulari, qadriyatlar tizimi va suhbatdoshni tinglay olmaslik tufayli yuzaga keladigan aloqa to'siqlari.
c) biz aloqada foydalanadigan belgilarning cheklovlari asosida paydo bo'ladi
d) xabarlarni uzatishni cheklovchi qonunlar

26.Semantik to'siqlar -

a) biz aloqada foydalanadigan belgilarning cheklovlaridan kelib chiqadi
b) moddiy aloqa muhitida yuzaga keladigan aloqa aralashuvini ifodalaydi
c) bu inson his-tuyg'ulari, qadriyatlar tizimi va suhbatdoshni tinglay olmaslik tufayli yuzaga keladigan aloqa to'siqlari.
d) xabar yetkazuvchi ovozni vaqtincha bo'g'ib qo'yadigan kutilmagan, chalg'ituvchi shovqin.

27.Og'zaki bo'lmagan aloqa vositalarini ko'rsating:
a) yuz ifodalari
b) ovoz balandligi
c) telefon
d) elektron pochta

28.Og'zaki muloqot qanday amalga oshiriladi?
a) og'zaki til
b) o'pish
c) telefon
d) elektron pochta

29.Samarali aloqa uchun shartlar -
a) ma'lumotlarning vaqti va sifati
b) vaqt va miqdor.
c) axborot sifati va miqdori.
d) miqdori.

30.Ishlash haqida fikr-mulohazalar quyidagilarga olib keladi -
a) samaradorlikni oshirish va xodimlar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilash.
b) mehnat unumdorligi ko'rsatkichlarining pasayishi
c) xodimlar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlarning yomonlashishi.
d) ishchi intizomini oshirish

31.Biror narsaga yoki biror kishiga nisbatan o'zini qanday tutish tendentsiyasi deyiladi?
a) munosabat;
b) idrok;

c) o'rnatish;
d) motivatsiya

32.Kuch madaniyati -
a) Bunday madaniyatga ega tashkilotlar qattiq ierarxik tuzilishga ega. o'zgaruvchan vaziyatlarga tezda javob berish, tezkor qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish
b) Hokimiyatning asosiy manbai shaxsiy fazilatlar emas, balki ierarxik tuzilmada egallagan pozitsiyasidir.
c) Ushbu model, birinchi navbatda, muammolarni hal qilish va loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan.
d) Bunday turdagi madaniyatga ega tashkilot odamlarni ba'zi muammolarni hal qilish uchun emas, balki o'z maqsadlariga erishish uchun birlashtiradi.

33.Rol madaniyati -
a) Hokimiyatning asosiy manbai shaxsiy fazilatlar emas, balki ierarxik tuzilmada egallagan pozitsiyasidir.
b) Ushbu model, birinchi navbatda, muammolarni hal qilish va loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan.
c) Bunday turdagi madaniyatga ega tashkilot odamlarni ba'zi muammolarni hal qilish uchun emas, balki o'z maqsadlariga erishish uchun birlashtiradi.
d) Bunday madaniyatga ega tashkilotlar qattiq ierarxik tuzilishga ega. o'zgaruvchan vaziyatlarga tezda javob berish, tezkor qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish

34.Vazifa madaniyati -
a) Ushbu model, birinchi navbatda, muammolarni hal qilish va loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan.
b) Bunday turdagi madaniyatga ega tashkilot odamlarni ba'zi muammolarni hal qilish uchun emas, balki o'z maqsadlariga erishish uchun birlashtiradi.
c) Bunday madaniyatga ega tashkilotlar qattiq ierarxik tuzilishga ega. o'zgaruvchan vaziyatlarga tezda javob berish, tezkor qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish

d) Hokimiyatning asosiy manbai shaxsiy fazilatlar emas, balki ierarxik tuzilmada egallagan pozitsiyasidir.

35.Shaxsiyat madaniyati

a) Bunday turdagi madaniyatga ega tashkilot odamlarni ba'zi muammolarni hal qilish uchun emas, balki o'z maqsadlariga erishish uchun birlashtiradi.
b) Bunday madaniyatga ega tashkilotlar qattiq ierarxik tuzilishga ega. O'zgaruvchan vaziyatlarga tezda javob berish, tezkor qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish
c) Hokimiyatning asosiy manbai shaxsiy fazilatlar emas, balki ierarxik tuzilmada egallagan pozitsiyasidir.
d) Ushbu model, birinchi navbatda, muammolarni hal qilish va loyihalarni amalga oshirishga qaratilgan.

36.Erishish uchun motivatsiya -

a) ba'zi odamlarni ma'lum maqsadlarga erishishga, belgilangan muammolarni hal qilishga va muvaffaqiyat zinapoyasida yuqoriga ko'tarilishga undash.
b) bu ba'zi shaxslarning boshqa odamlar bilan ijtimoiy aloqalarni o'rnatish istagi.
c) bu yuqori natijalar va sifatga e'tibor qaratib, biror narsada eng yaxshi bo'lish istagi.
d) odamlarga va vaziyatning rivojlanishiga ta'sir qilish istagi.

37.Guruhga a'zo bo'lish uchun motivatsiya

a) bu ba'zi shaxslarning boshqa odamlar bilan ijtimoiy aloqalarni o'rnatish istagi
b) ba'zi odamlarni ma'lum maqsadlarga erishishga, belgilangan muammolarni hal qilishga va muvaffaqiyat zinapoyasida yuqoriga ko'tarilishga undash
c) bu yuqori natijalar va sifatga e'tibor qaratib, biror narsada eng yaxshi bo'lish istagi.
d) odamlarga va vaziyatning rivojlanishiga ta'sir qilish istagi.

38.Shakllanish -

a) ijobiy mustahkamlashning tizimli, ortib borayotgan qo'llanilishi.

b) xatti-harakatlarning ma'lum bir stereotipi kiruvchi oqibatlarni bartaraf etishni o'z ichiga olgan hollarda yuzaga keladi
c) istalmagan oqibatlarni boshqarish, uning maqsadi kiruvchi xatti-harakatlarning oldini olish
d) xodimlarning xatti-harakatlarini tartibga solish jarayonida olingan ijobiy oqibatlarni cheklash

39.Salbiy mustahkamlash -
a) muayyan xulq-atvor namunasi kiruvchi oqibatlarni bartaraf etishni o'z ichiga olgan hollarda yuzaga keladi
b) xodimlarning xatti-harakatlarini tartibga solish jarayonida olingan ijobiy oqibatlarni cheklash
c) ijobiy mustahkamlashning tizimli, ortib borayotgan qo'llanilishi.
d) istalmagan oqibatlarni boshqarish, uning maqsadi kiruvchi xatti-harakatlarning oldini olish

40.Jazo -
a) xatti-harakatlarning ma'lum bir stereotipi kiruvchi oqibatlarni bartaraf etishni o'z ichiga olgan hollarda yuzaga keladi
b) xodimlarning xatti-harakatlarini tartibga solish jarayonida olingan ijobiy oqibatlarni cheklash
c) ijobiy mustahkamlashning tizimli, ortib borayotgan qo'llanilishi.
d) noxush oqibatlarni boshqarish bo'lib, uning maqsadi kiruvchi xatti-harakatlarning oldini olishdir

41.Tormozlash -
a) istalmagan oqibatlarni boshqarish, uning maqsadi kiruvchi xatti-harakatlarning oldini olish
b) xatti-harakatlarning ma'lum bir stereotipi kiruvchi oqibatlarni bartaraf etishni o'z ichiga olgan hollarda yuzaga keladi
c) ijobiy mustahkamlashning tizimli, ortib borayotgan qo'llanilishi.
d) xodimlarning xulq-atvorini tartibga solish jarayonida olingan ijobiy oqibatlarning oldini olish

42.Doimiy mustahkamlash jadvali:
a) ma'lum miqdordagi to'g'ri javoblardan keyin mustahkamlash
b) to'g'ri xulq-atvorning muayyan holatlaridan keyin mustahkamlash
c) mustahkamlash turli vaqtlarda kuzatiladi

d) har bir to'g'ri harakatga hamroh bo'ladigan mustahkamlash

43.Qisman mustahkamlash jadvali:

a) har bir to'g'ri harakatga hamroh bo'ladigan mustahkamlash
b) mustahkamlash turli vaqtlarda kuzatiladi
c) ma'lum miqdordagi to'g'ri javoblardan keyin mustahkamlash
d) to'g'ri xatti-harakatlarning muayyan holatlaridan keyin mustahkamlash

44.Kutishlar nazariyasi muallifi kim:

a) S. Adams
b) K. Marks
c) B. Skinner
d) V. Vroom

45.Valentlik -

a) bu shaxsning o'z ishi topshiriqni bajarishga olib kelishiga ishonch darajasi.
b) xodimning tayinlangan mukofot topshiriq bajarilgandan so'ng darhol olinishiga ishonchini tavsiflash uchun ishlatiladi.
c) istalmagan oqibatlarni boshqarish, uning maqsadi kiruvchi xatti-harakatlarning oldini olish
d) shaxs uchun rag'batlantirishning ahamiyati darajasini, uning maqsadiga erishishga intilishini belgilaydi.

46.Instrumentallik

a) shaxs uchun rag'batlantirishning ahamiyati darajasini, uning o'z maqsadiga erishishga intilishini belgilaydi.
b) istalmagan oqibatlarni boshqarish, uning maqsadi kiruvchi xatti-harakatlarning oldini olish
c) bu shaxsning o'z ishi topshiriqni bajarishga olib kelishiga ishonch darajasi.
d) xodimning tayinlangan mukofot topshiriq bajarilgandan so'ng darhol olinishiga ishonchini tavsiflash uchun ishlatiladi.

47.Buni kutish nazariyasi ta'kidlaydi

a) Motivatsiya valentligi x Kutish x
b) Motivatsiya ~ Valentlik x Kutishlar x Drayvlar.
c) Motivatsiya ~ Valentlik x Drayv x Instrumentallik.

d) Motivatsiya ~ Valentlik x Kutishlar x Instrumentallik.

48.Xarizmatik etakchilikning to'g'ri ta'rifini bering

a) g'ayritabiiy sovg'a va jozibali kuchga asoslangan izdoshlarga ta'sir qilish qobiliyati
b) izdoshlarni dastlab rejalashtirilgan natijalardan yuqori natijalarga erishish uchun ilhomlantirish va rag'batlantirish qobiliyati va ichki rag'batlantirish
c) g'ayrioddiy xatti-harakatlar orqali odamlarning e'tiborini jalb qilish qobiliyati
d) lider izdoshlar nimani afzal ko'rishini va xohlashini aniqlaydi va ularga qoniqarli mukofotlarni ta'minlaydigan ishlash darajasiga erishishga yordam beradi

49.Insonni ushlab turish va uni tashkilotdagi mehnat sharoitlariga moslashtirish muhim vazifadir...

a) kadrlar bo'limi
b) odamni o'rab turgan xodimlar
c) odamning o'zi
d) tashkilot boshqaruvi

50.Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ikki nuqtai nazardan ko'rib chiqiladi:

a) tashkilot va shaxs
b) tashkilot va tashqi muhit
c) shaxs va tashqi muhit
d) shaxs va uning tashkilotdagi harakatlari

51.To'rt turdagi davriy kompensatsiya:

a) o'zgaruvchan vaqt oralig'ida belgilangan vaqt oralig'ida kompensatsiya o'zgaruvchan stavkaga qarab qat'iy belgilangan stavkaga bog'liq kompensatsiya
b) belgilangan ish oralig'ida ishchilarning motivatsiyasiga qarab o'zgaruvchan vaqt oralig'idagi ish hajmiga qarab
c) belgilangan stavkaga qarab, o'zgaruvchan vaqt oralig'ida belgilangan vaqt oralig'ida kompensatsiya
d) o'zgaruvchan stavkaga qarab motivatsiyaga qarab o'zgaruvchan vaqt oralig'idagi ish miqdoriga qarab

52.Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro aloqani o'rnatishga ... yondashuv mavjud.

a) ikki
b) to'rt
c) uch
d) besh

53.Tashkilotda inson moslashuvining 4 turi:

a) inkor, konformizm, mimikriya, adaptiv individualizm
b) inkor etish, barcha qadriyatlar me'yorlarini qabul qilish, ob'ektivlik, individuallik
c) konformizm, byurokratiya, demokratiya, inkor
d) ob'ektivlik, taqlid qilish, demokratiya, iste'molchilik

54.Tashkilotga kirishda odam muammoga duch kelmaydi...

a) tashkilotning raqobatchilar bilan o'zaro munosabati
b) insonning yangi muhitga moslashishi
c) inson xatti-harakatlarini tuzatish
d) tashkilotdagi o'zgarishlar va modifikatsiyalar

55.Rol mojarolaridagi qarama-qarshiliklar

a) hamkasblarning umidlari tashkilot a'zolarining harakatlariga mos kelmaydi
b) muloqot qobiliyatlari past
c) rol bilan chuqur tanishish
d) rol noaniqligi

56.Rol mojarolarini hal qilishning uchta yondashuvi:

a) ishdagi o'zgarishlar, odamlarning rivojlanishi, odamlarning o'zgarishi
b) yangi ishga o'tish rollarni o'zgartirish tashkilot maqsadlarini o'zgartirish
c) xodimlarni rag'batlantirish, tashkilot maqsadlarini o'zgartirish, odamlarni o'zgartirish
d) nizolarni hal qilish, odamlarni qayta tashkil etish, tashkilot maqsadlarini o'zgartirish

57.Yangi a'zo uchun tashkilotga muvaffaqiyatli kirish uchun zarur shart:

a) tashkilotning qadriyatlar tizimini o'rganish
b) ish tajribasi
c) yorqin ko'rinishga ega
d) rahbariyat bilan shaxsiy aloqa

58.To'rt turdagi kompensatsiya:
a) ijobiy rad etish jazosini o'chirish
b) markazlashtirilgan markazlashtirilmagan rag'batlantirish neytral
c) rag'batlantiruvchi so'nish markazlashtirilgan markazlashtirilmagan
d) ijobiy neytral markazlashtirilgan markazlashtirilmagan

59.Xulq-atvorni o'rgatishning mavjud bo'lmagan turi...
a) imkoniyatlarni safarbar qilish
b) refleksli xatti-harakatlar
c) oldingi tajriba
d) xatti-harakatlarni kuzatish

60.Tashkiliy muhit tashkiliy muhitning elementlarini o'z ichiga oladi, ular...
a) shaxs
b) tashqi muhit
c) bir butun sifatida guruh
d) rahbar

Test javoblari

1- A	16- B	31- A	46- D
2- D	17- C	32- A	47- D
3- A	18- C	33- A	48- D
4- B	19- B	34- A	49- D
5- A	20- A	35- A	50- A
6- A	21- A	36- A	51- A
7- A	22- A	37- A	52- A
8- B	23- A	38- A	53- A
9- A	24- A	39- A	54- A
10- A	25- A	40- D	55- A
11- A	26- A	41- D	56- A

12- A	27- A	42- D	57- A
13- A	28- A	43- D	58- A
14- A	29- A	44- D	59- A
15- A	30- A	45- D	60- A

GLOSSARIY

Avtonomiya - bu vazifani bajarish va nazorat qilish bo'yicha qaror qabul qilishda xodimning harakat erkinligi darajasi, bu asosan uning mas'uliyat hissini belgilaydi.

Tashkiliy hulqning avtoritar modeli (avtokratik model) - xodimlarning xulq-atvoriga ta'sir qilish va ularning harakatlari ustidan nazoratni rasmiy vakolatlarni amalga oshirish orqali amalga oshirishni ta'kidlaydigan kontseptsiya.

Avtokratik liderlar - barcha hokimiyatni o'z qo'llarida to'playdigan va guruh faoliyati bilan bog'liq qarorlarni individual ravishda qabul qiladigan liderlar.

O'zgartirish agenti - o'zgarishlarni rag'batlantirish va muvofiqlashtirish roli bo'lgan shaxslar.

Shaytonning himoyachisi - Guruh a'zosi, uning vazifalaridan biri hamkasblarining takliflarini konstruktiv tanqid qilish, ularning dalillari va mantiqiyligini tahlil qilish, bu ularga asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Faol tinglash - boshqa odamdan ma'lumot beruvchi hissiy xabarni olishga qaratilgan harakatlar.

Xarajat-foyda tahlili - ijobiy va salbiy (moliyaviy va boshqa) oqibatlarga olib keladigan har qanday harakatning umumiy samarasini aniqlash.

Ta'sirchanlik - shaxsning his-tuyg'ularini ifodalash, qonuniy o'zgarishlar bo'yicha takliflar va fikr-mulohazalarni o'rnatish jarayoni.

Atribut - bu shaxs tomonidan o'z xatti-harakati va boshqa odamlarning xatti-harakatlarining motivatsion sabablarini talqin qilish va aniqlash jarayoni. Baholash suhbati - menejer ishning borishini, xodim bilan muammolarni muhokama qiladigan va uni javob berishga undaydigan yig'ilish.

Faoliyatni baholash - xodimning ish faoliyatini baholash jarayoni.

Dastlabki ma'lumotlar - qayta tashkil etish dasturi natijalarini baholash uchun foydalaniladigan tashkilot faoliyati ko'rsatkichlarining joriy darajasi.

Shartsiz zarbalar - xodimlarning xatti-harakatlari bilan bog'liq bo'lmagan zarbalar.

Biofeedback - insonning turli xil stress omillariga reaktsiyasini o'rganish va unga ichki jarayonlarni boshqarishni o'rgatish.

Ishdan bo'shatilgan odamning kasalligi - ishdagi hamkasblar ishdan bo'shatilgandan keyin paydo bo'ladigan noaniqlik, asabiylashish, aybdorlik va ishonchsizlik hissi.

Valentlik - shaxs uchun mukofot olishning ahamiyatlilik darajasi, uning maqsadiga erishish majburiyati.

Vizyon - Tashkilot va uning a'zolari qanday bo'lishi mumkinligi, ya'ni uning mumkin bo'lgan (va orzu qilingan) kelajagi haqidagi qiyin, reja tuzuvchi, qarama-qarshi tasvir.

"Grapevine" - rasmiy aloqalar bilan parallel ravishda mavjud bo'lgan tashkilotning norasmiy aloqa tizimi.

Virtual ofislar - Ishni tashkil etish sxemasi bo'lib, unda ofislar va ish stantsiyalari xodimlarga har qanday qulay joyda ishlashga imkon beruvchi portativ aloqa vositalari to'plami bilan almashtiriladi. Hissa (kirish) - xodimlarning fikriga ko'ra, natijani "qurbongohga" olib kelishlari kerak bo'lgan turli xil elementlarni birlashtiradigan kontseptsiya.

Kuch - shaxsning boshqa odamlar va hodisalarga ta'sir qilish qobiliyati, rahbarning asosiy kapitali, uning ta'sirini yoyish usullari.

Tashqi motivatorlar - bu ishning xususiyatidan qat'iy nazar yuzaga keladigan va ish topshirig'ini bajarish jarayonida bevosita qoniqishni ta'minlamaydigan tashqi mukofotlar.

Ichki motivatorlar - inson mehnat jarayonida his qiladigan ichki mukofotlar, ya'ni mehnat va mukofot o'rtasida bevosita va ko'pincha bevosita bog'liqlik mavjud.

Ishga jalb qilish - xodimlarning o'zlarini ishlashga bag'ishlashi, unga vaqt va kuch sarflashi va buni o'z hayotining muhim qismi sifatida qabul qilish darajasi.

Qabul qilingan nazorat - xodimlarning his-tuyg'ulariga muvofiq ish jarayoni va ish sharoitlarini nazorat qilish darajasi.

Individual idrok (idrok) - Individning dunyoni o'ziga xos ko'rishi.

Yuqoriga aloqa - tashkilotning yuqori darajalariga yo'naltirilgan axborot oqimlari.

Ikkilamchi ehtiyojlar - odamlarning ijtimoiy va psixologik ehtiyojlari.

Ikkilamchi natijalar - Xodimning ish topshirig'ini bajargandan so'ng olgan, bilvosita uning asosiy natijalaridan kelib chiqadigan mukofot.

Maqsadni belgilash - uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsad va vazifalarni aniqlash.

Genetika monitoringi - ish joyidagi zararli moddalar darajasini va ularning xodimlarning sog'lig'iga ta'sirini aniqlash uchun, olingan ma'lumotlardan tuzatuvchi harakatlar uchun tadqiqot.

Genetik test - ishchilarning bir yoki bir nechta turdagi kasalliklarga yoki zararli moddalarga genetik moyilligini o'rganish. Geotsentrik tashkilotlar - barcha xodimlarning qobiliyatlarini samarali ro'yobga chiqarish uchun rag'batlantiruvchi yondashuv bilan hamjamiyat tuyg'usini yaratish sa'y-harakatlarini birlashtirib, turli madaniyatlarni birlashtirishga intiladigan tashkilotlar.

Moslashuvchan ish jadvali - Bu xodimlarga o'zlarining turmush tarziga mos keladigan ish jadvalini belgilashda muhim avtonomiyaga imkon beradigan boshqaruv amaliyoti.

Gigiena omillari - ishchilarni (agar mavjud bo'lsa) qoniqtiradigan va ular yo'q bo'lganda norozilikka olib keladigan sharoitlar.

Biroq, ularning motivatsiya omili sifatidagi roli juda ahamiyatsiz. Qo'llab-quvvatlovchi omillar yoki zarur ish sharoitlari sifatida ham tanilgan.

Ish chuqurligi - ish topshiriqlarini bajarishda xodimlarning nazorati, mas'uliyati va harakat erkinligi darajasi.

Gomeostaz - har qanday guruhning o'z-o'zini to'g'rilash mexanizmi bo'lib, o'zgarish tahdidi paydo bo'lganda muvozanatni tiklash uchun uni energiya bilan ta'minlaydi.

Gorizontal (o'zaro) aloqalar1 (Yon aloqa) - tashkilotning buyruq zanjirlarini bog'laydigan va uning turli bo'linmalari va bo'linmalarining o'zaro hamkorligini muvofiqlashtirishga imkon beruvchi aloqa.

Tashkilot fuqarolari (Tashkilot fuqarolari) - kompaniya hayotida, maxsus loyihalarda faol ishtirok etadigan, hamkasblari bilan muloqot qiladigan, o'z qobiliyatlari va kuchlarini tashkilot maqsadlariga erishish, uning faoliyati samaradorligini oshirishga yo'naltiradigan xodimlar."Fuqarolik" tashkiliy xulq-atvori (Tashkiliy fuqarolik xatti-harakatlari) - kompaniyaning maqsadlariga erishish va o'z missiyasini bajarishga qaratilgan xodimlarning ixtiyoriy harakatlari.

Ish doirasi - Vertikal va gorizontal o'lchamlarda (chuqurlik va kenglik) ish sohasini baholash.

Klaster zanjiri - norasmiy aloqa zanjiri bo'lib, u orqali ma'lumot bir xodimdan bir nechta boshqa xodimlarga uzatiladi, ularning ba'zilari o'z navbatida bir nechta xodimlarga ma'lumot uzatadi.

Guruh dinamikasi - kichik guruhlardagi shaxslar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning ijtimoiy jarayoni.

Groupthink - Qoidaga ko'ra, kichik guruhlarning yaqin aloqador a'zolari ko'pchilikning nuqtai nazariga zid bo'lgan fikrlarni ifoda etish yoki eng nufuzli (avtoritet, ishonchga ega bo'lgan yoki shunchaki o'jarlik bilan o'z dalillarini himoya qiladigan) nuqtai nazariga osongina qo'shilish xavfi yo'q. uning ishtirokchilari.

Gumanistik qadriyatlar - Tashkilot xodimlarining shaxsiy o'sishiga bo'lgan potentsial va istagi haqida ijobiy qarashlar.

Ikki bosqichli o'rganish - kelajakdagi o'zgarishlarni yanada samarali boshqarish uchun o'zgarishlar (birinchi davr) paytida olingan ma'lumotlardan foydalanish jarayoni (ikkinchi tsikl).

Ikki tomonlama aloqa jarayoni - jo'natuvchi g'oyani ishlab chiqish, kodlash va uzatishni o'z ichiga olgan aloqa jarayonining sakkiz bosqichini o'z ichiga oladi, va qabul qiluvchi, o'z navbatida, uni qabul qiladi, dekodlaydi, qabul qiladi va qo'llaydi, so'ngra aloqa operatoriga qayta aloqa signalini yuboradi. jo'natuvchi.

Motivatsiyaning ikki faktorli modeli - F. Gertsbergning motivatsion modeli, uning asosiy pozitsiyasi shundaki, ma'lum bir to'plam (adekvat kompleks) mehnat sharoitlari (rag'batlantiruvchi omillar) xodimni boshqasi kabi bir vaqtning o'zida qoniqish hosil qiladi majmui (gigiena omillari) norozilik darajasini belgilaydi.

Delegatsiya - tashkilotdagi xodimlarga ish topshiriqlari, vakolatlari va mas'uliyatlarini berish.

Delphi qarorlar guruhi - muammoni hal qilish uchun ushbu masala bo'yicha mutaxassislar yoki zarur ma'lumotlarga ega bo'lgan xodimlar guruhi shakllantirilishini taxmin qiladigan guruh tuzilmasi, uning rahbari ishtirokchilar o'rtasida oldindan tayyorlangan so'rovnomalarni tarqatadi; Mutaxassislarning shaxsiy uchrashuvlari ta'minlanmagan.

Disfunktsional ta'sir - butun tizim uchun harakatlar yoki o'zgarishlarning salbiy oqibatlari. Ishonchlilik bo'shlig'i - bir (har ikki) tomonning so'zlari va harakatlari o'rtasidagi tafovut natijasida yuzaga keladi.

Ish diagnostikasi so'rovi - ish jarayonidagi beshta asosiy omilni baholash uchun mo'ljallangan tadqiqot.

Dialektik qaror usuli (DDM) - ikki yoki undan ortiq raqobatdosh takliflarni ilgari surish, asosiy taxminlarni aniqlash, va argumentlarni tahlil qilish.

Direktiv maslahat - xodimning muammolari bilan tanishishni, qo'shma qarorni qabul qilishni o'z ichiga oladi kelgusi harakatlar to'g'risida qaror qabul qilish, xodimni harakatga undash va rag'batlantirish.

Quvvat masofasi - Menejerlar va oddiy xodimlarni ajratib turadigan qarorlar qabul qilish uchun qat'iy va qonuniy huquqlarga ishonch (bu Osiyo va Lotin Amerikasi mamlakatlariga xosdir).

Intizomiy harakatlar (Intizom) - tashkilotda qabul qilingan standartlarni saqlashga qaratilgan boshqaruv choralari.

Diskriminatsiya - shaxslar yoki odamlar guruhlariga nisbatan noto'g'ri munosabatda bo'lish.

Dam olish ta'tillari - Stressni engillashtirish va qo'shimcha o'rganish imkoniyatlarini ta'minlash uchun xodimga pullik yoki to'lanmaydigan ta'til berish.

Ishonch - boshqa tomonning bayonotlari va harakatlariga tayanib, o'z harakatlarini aniqlash qobiliyati. Uzoq muddatli yo'nalish - kelajakka tayyorgarlik ko'rish, tejash, tejash va qat'iyatni ta'kidlaydigan madaniy urg'u.

Qo'shimcha (ishlab chiqish) - xabarga muloqot qiluvchi shaxsning his-tuyg'ulari va fikrlarini kiritish, uning asl ma'nosini butunlay buzib tashlash.

Yagona davrli ta'lim - joriy muammolarni hal qilish va o'zgarishlarga moslashish jarayoni.

Tabiiy mehnat jamoasi - ishlab chiqarish jarayonining ajralmas elementini bajarish uchun mas'ul bo'lgan va ma'lum darajada mustaqillikka ega bo'lgan ishchilar guruhi.

Tabiiy ish moduli - tayyor mahsulot yoki uning tarkibiy qismini ishlab chiqaruvchi xodim barcha operatsiyalar ketma-ketligini bajaradigan tarzda tuzilgan ish vazifasi.

Hayotiy pozitsiya - odamlar bilan munosabatlarni o'rnatishning asosiy usuli, qoida tariqasida, inson hayoti davomida saqlanib qoladi, shaxs o'zining hayotiy pozitsiyasini to'g'irlaydigan muhim tajribaga ega bo'lgan hollar bundan mustasno.

Individual tafovutlar qonuni - har bir inson boshqa odamlardan farq qiladi degan fikr.

1963 yildagi Teng ish haqi to'g'risidagi qonun - AQSh federal qonuni har qanday tashkilotning kompensatsiya tizimi muayyan vazifalar uchun teng ish haqini ta'minlashni talab qiladi.

Tadqiqot - nazariy tuzilmalarni tasdiqlovchi yoki rad etadigan ma'lumotlarni yig'ish va sharhlash jarayoni.

Kuyish - bu ishga qiziqishning yo'qolishi va nochorlik tuyg'usini keltirib chiqaradigan odamlarning hissiy vayronagarchilik holati.

Kaydzen - Yapon madaniyatida keng tarqalgan tushuncha, har bir shaxs o'zini o'rab turgan hamma narsani yaxshilash yo'llarini topishga doimo o'zini turtki berishi kerak degan taxmin.

Ish hayotining sifati (QWL) - tashkilotning qulay mehnat muhiti darajasining umumiy tavsifi.

Kollegial model - Jamoaviy ish tashkilotdagi xodimlarni ish jarayoni uchun mas'uliyatni o'z zimmalariga olishga undaydigan tushuncha.

Kollektivizm - ma'lum bir guruhga madaniy e'tibor va uning a'zolari o'rtasidagi uyg'un munosabatlar.

Jamoaviy ish - Guruhning har bir a'zosi o'z vazifalarini va guruhlarning maqsadlarini aniq tushunib, ularga erishishga hissa qo'shganda va hamkasblarining sa'y-harakatlarini qo'llab-quvvatlaganda erishiladigan holat.

Jamoani shakllantirish - jamoaning samaradorligini oshirish jarayoni, bu uning a'zolarini qo'shma faoliyatni sinchkovlik bilan tahlil qilishga, zaif tomonlarini aniqlashga va hamkorlikning yangi shakllarini izlashga undashni o'z ichiga oladi.

Qo'mita (qo'mita) - guruhning navbatdan tashqari yig'ilishi, unda uning a'zolari o'z vazifalariga muvofiq, tezkor qarorlar qabul qilish huquqiga ega (bitta ishtirokchi - bitta ovoz).

O'rta boshqaruv qo'mitalari - ierarxik tuzilmaning o'rta va quyi darajalarida joylashgan menejerlar tashkilotini boshqarishda ishtirok etishni kengaytirishga qaratilgan guruh mexanizmlari.

Aloqaning haddan tashqari yuklanishi - aloqa ma'lumotlari hajmi ularni qayta ishlash imkoniyatlaridan yoki tomonlarning haqiqiy ehtiyojlaridan sezilarli darajada oshib ketadigan holat.

Muloqot - ma'lumotni bir odamdan boshqasiga o'tkazish, bu shaxsning g'oyalar, faktlar, fikrlar, his-tuyg'ular va qadriyatlarni boshqa odamlarga etkazish usullaridan biri.

Konsensus - guruh a'zolarining bir ovozdan qarori.

Konstruktiv natija (Funktsional ta'sir) - Harakat yoki o'zgarishlarning butun tizimga foydali ta'siri.

Konsultativ boshqaruv - bu boshqaruv tizimi bo'lib, u qo'l ostidagilar yuzaga kelgan muammoni yoki guruh zimmasiga yuklangan vazifani tahlil qilgandan so'ng rahbar tomonidan qaror qabul qilinadi.

Jarayon bo'yicha maslahat - maslahatchining guruh a'zolariga hozirgi paytda eng muhim bo'lgan muammolarga e'tiborni qaratishga imkon beradigan harakatlar ketma-ketligi bo'yicha taklifi.

Ishtirokchi maslahat - maslahatchining muammolarini hal qilishda yordam berish uchun fikr almashadigan jarayon ishtirokchilari o'rtasidagi etuk munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bunday holda, maslahatchi va maslahatchi o'zlarining bilimlarini, nuqtai nazarlarini va qadriyatlar tizimini birgalikda qo'llaydilar, yuzaga keladigan

muammolarni hal qilish uchun ularni birlashtiradilar. Tengdoshlar maslahati sifatida ham tanilgan.

Ish konteksti - ish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan tashqi muhit sharoitlari.

Ishlash monitoringi - xodimlarning xatti-harakatlarini kuzatish, mahsulot sifatini tekshirish yoki taqdim etilgan hujjatlar va materiallarni o'rganish.

Mojaro - tashkiliy maqsadlarga erishishning tabiati yoki usullari bo'yicha kelishmovchilik.

Qarama-qarshilik - tomonlarni o'z pozitsiyalaridagi asosiy farqlarni tahlil qilishga va muammoni konstruktiv hal qilishga chaqirish. Muammoni hal qilish yoki integratsiya sifatida ham tanilgan.

Kontseptual mahorat - Menejerning odamlar, tuzilmalar va uzoq muddatli munosabatlar (uzoq muddatli rejalashtirish) nuqtai nazaridan tahlil qilish ko'nikmalari va qobiliyatlari.

Tuzatish intizomiy jazo choralari (Corrective discipline) - xodimlarni huquqbuzarliklarni takrorlashning oldini olishga qaratilgan chora-tadbirlarni qo'llash; Qoida tariqasida, ular aybdorga qandaydir jazo berishni taklif qilishadi.

Validity - so'rov davomida kerakli ma'lumotlarni olish imkoniyati.

Qisqa muddatli yo'nalish - o'tmish qadrini tan olish va bugungi kunni ta'kidlash, an'analarni hurmat qilish va tarixiy ijtimoiy majburiyatlarni bajarishga madaniy urg'u.

Tashkiliy hulq modellari - tashkilot rahbariyatining tafakkurida ustunlik qiladigan va har bir kompaniya rahbariyatining harakatlarini belgilovchi e'tiqodlar tizimlari. Paradigmalar sifatida ham tanilgan.

Stress-samaradorlik modeli - Stress va ishlash o'rtasidagi bog'liqlikning vizual tavsifi, odamlarda turli xil stress chegaralariga ega ekanligini ko'rsatadi.

Tashkiliy ta'sirning qonuniyligi modeli - Modelning asosiy o'zgaruvchilari tashkilotning ishdagi va undan tashqaridagi mehnat jarayonidagi xodimlarga ta'siri va rasmiy vazifalarni bajarish bilan bog'liq va ular bilan bog'liq bo'lmagan shaxslarning xatti-harakatlari.

Ularning o'zaro ta'siri boshqaruv harakatlarining maqbulligini belgilaydi.

Maslahat berishning Iceberg modeli - Xodimning his-tuyg'ularining aksariyati uning his-tuyg'ularining kichik bir qismi ekanligi haqidagi taxminga asoslangan maslahat.

Kutish modeli - motivatsiya uchta omilning o'zaro ta'sirining yakuniy natijasi ekanligini ta'kidlaydigan nazariya: shaxs mukofotni (valentlikni) qanchalik kuchli olishni xohlaydi va uning sa'y-harakatlari natijaga olib kelishi ehtimoli haqidagi taxminlari. ish topshirig'ini muvaffaqiyatli bajarish shakli (kutish) va maqsadga erishish etarli darajada mukofotlanadi (instrumentallik).

Kastodiy model (Custodial model) - Tashkilot xodimlarining xulq-atvori va harakatlari xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlari, xavfsizlik hissi bilan belgilanadigan tushuncha.

Rahbar va a'zolar almashinuvi modeli - Rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasida o'ziga xos munosabatlar shakllangan deb taxmin qiladi, bu rahbar tanlab hokimiyatni topshirish, xabardor qilish, maslahat berish, har bir ishchini mukofotlash yoki rag'batlantirishni taklif qiladi.

Etakchilikning qaror qabul qilish modeli - V. Vroom va uning hamkasblari tomonidan taklif qilingan boshqaruv uslubini tanlashda tizimli yondashuv; muammoning turli baholarini baholash va ushbu tahlil natijalarining beshta boshqaruv alternativlaridan biri bilan muvofiqligini aniqlashni o'z ichiga oladi.

SVR modeli (E-R-G modeli) K. Alderferning motivatsion modeli bo‘lib, u inson ehtiyojlarining uch darajasi – mavjudlik, bog‘liqlik va o‘sish mavjudligi haqidagi farazga asoslanadi.

Vaziyatli etakchilik modeli - etakchilik uslubi samaradorligining eng muhim omili menejerning qo'l ostidagilarning rivojlanish darajasi (etukligi) ekanligini ko'rsatadigan etakchilik nazariyasi.

Ma'naviy shikastlanish - inson xavfsizligiga jiddiy tahdid tufayli yuzaga keladigan stress.

Ish joyidagi travma - ishda noto'g'ri qarashlar, adolatsiz ishdan bo'shatish, kamsitish yoki xodimning kutilgan natijalarga erisha

olmasligini idrok etish natijasida xodimlarning o'ziga bo'lgan hurmatini yo'qotish, ularning qobiliyatlariga bo'lgan ishonchini yo'qotish.

Motivatsiya - bu shaxsning harakat qilish motivatsiyasining kuchi, uning valentligi, umidlari va vositalarining mahsuli sifatida aniqlanadi.

Quvvat motivatsiyasi - shaxsning odamlarga va vaziyatning rivojlanishiga ta'sir qilish istagi.

Muvaffaqiyat motivatsiyasi - shaxsning maqsadga erishish yo'lidagi barcha qiyinchiliklar va to'siqlarni engib o'tish istagi.

Kompetentsiya motivatsiyasi - shaxsning yuqori natijalar va sifatga e'tibor qaratib, biror narsada eng yaxshi bo'lish istagi.

Muvofiqlik motivatsiyasi - bu ba'zi shaxslarning boshqa odamlar bilan ijtimoiy aloqalarni o'rnatish istagi.

Motivatsion omillar - sharoitlar, ularning yaratilishi sezilarli rag'batlantiruvchi ta'sirga ega, ammo ularning yo'qligi odatda salbiy his-tuyg'ularni keltirib chiqarmaydi.

Multikulturalizm - Ikki yoki undan ortiq turli madaniyatlarga mansub tashkilot xodimlari doimiy ravishda bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lganda yuzaga keladi.

Ko'p millatli tashkilotlar - bir nechta mamlakatlarda biznes yuritadigan tashkilotlar.

Mehnat vazifalarini tanlash erkinligi hududi — tashkiliy bo‘linmalarning belgilangan cheklovlar doirasidagi erkin harakatlari zonasi.

Ish o'rinlarini boyitish - bu xodimlarni rag'batlantiruvchi omillar doirasini kengaytirish siyosati, bu ularning mehnatini yanada jozibador qiladi.

Fikr-mulohaza - ish topshirig'ini bajarish paytida xodim tomonidan erishilgan natijalar to'g'risida menejer yoki hamkasblaridan olingan ma'lumotlar.

Ishlash bo'yicha fikr-mulohazalar - ish topshirig'i natijalari bilan bog'liq ma'lumotlarni yoki baholashni o'z vaqtida taqdim etish.

Ijtimoiy ma'lumotlarni qayta ishlash - ijtimoiy belgilarning odamlarning ish vazifalarini idrok etishiga ta'sirini tahlil qilish.

Ishdan qoniqish so'rovi - axloq, fikr, munosabat va ish hayoti sifatini o'rganish, bu jarayon orqali rahbariyat tashkilot xodimlaridan ish jarayoni va uning tashqi muhitiga nisbatan his-tuyg'ulari haqida ma'lumot oladi.

O'z vaqtida ta'lim - ma'lumotni yaxshi biladigan ishchilarga kichik, o'rganish oson modullarda saqlanadigan ma'lumotlarga kirish huquqini berish.

Ayol (feministik) tipdagi jamiyatlar (feministik jamiyatlar) - Erkaklar va ayollar rollarining xilma-xilligi, shaxslararo munosabatlarga e'tiborning ortishi bilan ajralib turadigan jamiyatlar.

Erkak jamiyatlari - an'anaviy va stereotipik usullarda gender rollarini belgilaydigan, qat'iy xatti-harakatlarni qadrlaydigan va boylik to'plashni rag'batlantiradigan jamiyatlar.

O'zaro manfaatdorlik - shaxslar tashkilotlarga, tashkilotlar esa odamlarga muhtoj, degan g'oya, ularni birlashtiruvchi umumiy manfaat mavjudligini nazarda tutuvchi qandaydir super-vazifalarni ta'minlaydi.

Rag'batlantiruvchi potentsial ball (MPS) - xodimning ish vazifasining ahamiyati, uning mas'uliyati va natijalar haqida ma'lumot olish imkoniyatini anglash ko'rsatkichi.

Tashkiliy majburiyat - xodimning tashkilot bilan o'ziga xosligi va uning faoliyatida faol ishtirok etishga intilish darajasi.

Chiqishni cheklash - Xodim ishlab chiqarishni kamaytirishga qaror qilgan vaziyat, bu xodimlarning o'sib borayotgan standartlar nuqtai nazaridan ishonchsizligi, norasmiy ijtimoiy tashkilot tomonidan o'zgarishlarga qarshilik, ko'plab odamlarning har kuni majburlashlari bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Kutish - shaxsning o'z ishi topshiriqning bajarilishiga olib kelishiga ishonish darajasi.

Status tashvishi - shaxsning maqomning istalgan va haqiqiy darajasidan norozilik hissi.

Ishga kechikish (kechikish) - ishdan qisqa muddatli yo'qligi (bir necha daqiqadan bir necha soatgacha).

Tashkilot madaniyati - tashkilotning barcha a'zolari tomonidan baham ko'rilgan taxminlar, e'tiqodlar, qadriyatlar va normalar to'plami.

Tashkilot siyosati - tashkilot xodimlarining maqsadlariga erishishga qaratilgan, ularning ta'sirini kuchaytirish yoki shaxsiy manfaatlarini himoya qilish uchun mo'ljallangan turli xil usullar.

Tashkiliy xulq-atvor - tashkilotlardagi odamlarning (shaxslar va guruhlar) xatti-harakatlarini o'rganish va olingan bilimlardan amaliy foydalanish.

Tashkilotni rivojlantirish - rejalashtirilgan o'zgarishlarni amalga oshirish uchun tashkilotning turli darajalarida (guruh, guruhlararo va umuman tashkilot) xulq-atvor fanining tamoyillarini tizimli qo'llash.

Organik tashkilotlar - moslashuvchanlik va ochiqlik, markazlashtirilmagan qaror qabul qilish tizimi bilan ajralib turadigan tashkilotlar.

Etakchilikning favqulodda modeli - tegishli etakchilik uslubi menejerning mavjud vaziyatni ijobiy, noqulay yoki o'rtadagi bahosi bilan belgilanadi degan taxminga asoslangan model.

Maxfiylik huquqi - tashkilot tomonidan xodimlarning shaxsiy hayotiga aralashmaslik va shaxsga hissiy shikast etkazishi mumkin bo'lgan maxfiy ma'lumotlarni ruxsatsiz tarqatishni taqiqlashni nazarda tutadi.

Tajribali ta'lim - o'zgartirish jarayoni ishtirokchilarini trening shaklida ish muhitidagi real hayot muammolari bilan tanishtirish.

Bo'lajak faoliyatlar to'g'risida oldindan to'g'ri ma'lumot berish (haqiqiy ish majburiyatlari bilan tanishish) (Haqiqiy ish ko'rinishlari) - Tashkilotdagi bo'sh lavozimlarga nomzodlar e'tiboriga haqiqiy hayotdan misollar keltirish.

Xilma-xillikni qadrlash - inson ehtiyojlaridagi farqlarni tushunish, tan olish, qadrlash va umumiy manfaatlar uchun foydalanish kerakligini ta'kidlaydigan falsafa (nazariya) va dasturlar.

Taklif dasturlari - xodimlarning mehnat jarayonlarini yaxshilashga qaratilgan takliflarini rag'batlantirishga qaratilgan rasmiy boshqaruv rejalari. Qoidaga ko'ra, ular ularda qatnashgan ishchilar uchun pul ish haqini o'z ichiga oladi.

Hosildorlik - ishlab chiqarilgan mahsulotning kiritilgan narsaga nisbati (odatda oldindan belgilangan standartlarga muvofiq).

Proaktivlik - voqealarni kutish, o'zgarishlarni boshlash, istak

Tashkilot taqdirini "qo'lingizda ushlab turing".

Proksemika - odamlarning odatlari va hissiyotlari bilan bog'liq bo'lgan farqlarni o'rganish bir xil madaniyat va o'zaro munosabatlardagi shaxslararo masofa bilan bog'liq turli madaniyatlar.

Profilaktik intizom - xodimlarni tashkilotda qabul qilingan standartlar va qoidalarga rioya qilishni rag'batlantirish va o'z-o'zini intizomni rag'batlantirishga qaratilgan chora-tadbirlar.

Protsedura - operatsiyalar ketma-ketligi asosida ish topshirig'ini tashkil etish.

O'zgartirish - yangi g'oyalar va amaliyotlar o'rganiladigan va boshqaruv xodimlarga fikrlash va harakat qilishning yangi usullarini o'rganishga yordam beradigan transformatsiya jarayonining bosqichi.

Aniq fikrlash - oqilona, realistik fikrlashga xalaqit beradigan hissiy to'siqlarni olib tashlash.

Psixik xarajatlar - bu shaxsning ichki "men"iga yoki uning ruhiyatiga ta'sir qiladigan xarajatlar.

Psixologik masofa - odamlar o'rtasidagi hissiy nomuvofiqlik hissi, bu samarali aloqa "yo'liga" psixologik to'siqdir.

Psixologik yordam - rahbarning qo'l ostidagilarni ish topshirig'ini bajarishga undashga qaratilgan harakatlari.

Psixologik shartnoma - bu har bir xodimning ijtimoiy tizimga psixologik jalb qilish shartlarini belgilaydigan, xodimning vaqtini, iste'dodini va kuchini ish haqi va maqbul mehnat sharoitlariga almashtirish shartlarini belgilaydigan so'zsiz kelishuv.

Psixologik maslahat (maslahat) - xodim bilan ba'zi, odatda hissiy jihatdan yuklangan muammolarni bartaraf etish va ruhiy salomatlikni yaxshilash maqsadida muhokama qilish.

Vazifalar jamoasi - muntazam ravishda hamkorlik qiladigan va o'z faoliyatini muvofiqlashtiradigan tashkilotning kichik guruhlari.

Ish hududi - ishchilar o'zlari deb atashlari va nima sodir bo'lishini nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lgan joy.

Teng bandlik imkoniyati - AQShning barcha fuqarolari uchun faqat ularning natijalari asosida teng ish va daromad olish imkoniyatlari kafolati.

Ish taqsimoti - Ma'muriy javobgarlik darajalari va funktsional birliklarni shakllantirish.

Muzdan tushirish - eskirgan tushunchalar yoki usullardan voz kechib, yangilari qabul qilingan o'zgarish jarayonini tavsiflash uchun ishlatiladigan atama.

Ish doirasini kengaytirish (Ishni kengaytirish) - Xodimga ishning bir xilligini kamaytirish imkonini beradigan kengroq ish majburiyatlarini berish.

Reaktiv - hodisalarga munosabat bildirish, o'zgarishlarga moslashish va ularning oqibatlarini yumshatish.

O'z-o'zini samaradorlik - bu ish vazifasini bajarish, rolni kutish yoki qiyin vaziyatni muvaffaqiyatli engish uchun zarur salohiyat va malaka darajasiga ega ekanligiga shaxsning ichki ishonchi.

Sanksiyalar - guruh tomonidan o'z a'zolarini qabul qilingan me'yorlarga rioya qilishga undash uchun qo'llaniladigan mukofot va jazolar.

Yuqori maqsad - alohida shaxslar yoki guruhlarning sa'y-harakatlarini birlashtiradigan yuqori maqsad.

Superleaderlik - bo'ysunuvchilarning qobiliyatlarini to'liq ro'yobga chiqarishga va o'z-o'zini boshqarish imkoniyatlarini rag'batlantirishga qaratilgan faol boshqaruv harakatlari.

Bo'shashgan stavkalar - Agar ishchilar katta kuch sarflamasdan standart ishlab chiqarish ko'rsatkichlariga erishsa, stavka "bo'sh" hisoblanadi.

Aloqa qiluvchi shaxslar - "uzum" tizimida faol hamkorlik qiluvchi tashkilot xodimlari.

To'lov stavkasi - ish haqi tizimi, unga ko'ra xodimning ish haqi darajasi sifat standartlariga javob beradigan u tomonidan ishlab chiqarilgan birliklar soniga qarab belgilanadi.

Jinsiy zo'ravonlik - mansabdor shaxsning jinsiy manfaatlariga asoslangan xodimlarni yollash yoki lavozimga ko'tarish yoki

hamkasblar o'rtasida inson qadr-qimmatini kamsituvchi ish muhitiga olib keladigan har qanday og'zaki yoki jismoniy xatti-harakatlar.

Tanlangan idrok - ish muhitining xodimning o'z taxminlariga mos keladigan yoki kuchaytiradigan xususiyatlariga e'tibor berish tendentsiyasi.

Tarmoq - odatda o'zaro manfaatli masalalar bo'yicha norasmiy ma'lumot almashinuvini rivojlantiruvchi va qo'llab-quvvatlaydigan odamlar guruhi.

Tashkiliy xulq-atvor tizimi - xodimlarni tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan harakatlarga undash mexanizmlarini tavsiflovchi elementlarning murakkab tizimi.

Uch karra mukofot tizimi - xodimlar, tashkilot va umuman ijtimoiy tizimning ehtiyojlari va yutuqlarini qondirishni o'z ichiga olgan amaliyotga nisbatan qo'llaniladigan atama.

OBga tizimli yondashuv - tashkilot ko'plab elementlar va qismlarning yig'indisi ekanligiga ishonish, ularning har biri boshqalarga murakkab tarzda ta'sir qiladi.

OBga favqulodda yondashuv - Har xil tashqi sharoitlarda samarali natijalarga erishish turli xulq-atvor usullaridan foydalanishni nazarda tutadigan nazariya.

Semantika - fonetikadan farqli ravishda ma'no haqidagi fan, tovushlar haqidagi fan.

Semantik to'siqlar - xabarlarda ishlatiladigan belgilarning turli xil ma'nolari bilan bog'liq bo'lgan aloqa cheklovlari.

Tarmoq jadvallari - norasmiy guruhning vizual "portreti", guruh a'zolari tomonidan ifodalangan his-tuyg'ular tuzilishi yoki ular tomonidan ko'rsatilgan xatti-harakatlar.

Status belgilari - shaxs yoki ish joyiga tegishli bo'lgan va ularning ijtimoiy darajasini tasdiqlovchi ko'rinadigan, tashqi belgilar.

Status tizimlari - boshqa guruh a'zolariga nisbatan shaxslarning darajasini belgilaydigan maqomlar ierarxiyasi.

Iqtisodiy rag'batlantirish tizimi - bu tizim bo'lib, unga ko'ra xodimning maoshi shaxs, guruh yoki umuman tashkilot faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ba'zi bir mezonlarga mutanosib ravishda o'zgaradi.

Yashirin kun tartibi - Guruh a'zolarining shaxsiy his-tuyg'ulari va motivlari, odatda "ommaviy tomosha" ga duch kelmaydi.

Mish-mish - uzumzor tomonidan olib boriladigan ma'lumotlar, ishonchliligining umumiy qabul qilingan dalillarisiz tarqatiladi.

Xodimlarning mulki - bu tashkilot xodimlari o'z pullarini uning faoliyatini nazorat qilish huquqiga almashtiradigan dastur.

Ish mazmuni - mehnat jarayoni bilan bevosita bog'liq shartlar.

"Taqqoslanadigan qiymat" Qo'shma Shtatlardagi dastur bo'lib, xodimlarga teng ish uchun teng ish haqini kafolatlash uchun mo'ljallangan, shunda odamlar taqqoslanadigan ishlaydi.

Aktsiyadorlik nazariyasi - xodimlar boshqaruv harakatlarining xolisligini ish vazifalarini bajarishdagi ishtiroki natijalarini ularga erishish uchun qilingan sa'y-harakatlar bilan solishtirish, shuningdek, olingan nisbatni (har doim ham mutlaq ish haqi darajasi emas) solishtirish orqali baholashga moyilligini tasdiqlaydi. boshqa odamlarning o'xshash nisbati bilan.

X nazariyasi - inson tabiati haqidagi an'anaviy avtoritar taxminlar to'plami.

Y nazariyasi - odamlarning mehnat faoliyatini boshqarishda gumanistik va qo'llab-quvvatlovchi yondashuv.

Z nazariyasi - Yaponiya boshqaruv tizimlarining elementlarini Amerika madaniyatiga moslashtirishga harakat qiladigan model, hamkorlik va konsensus qarorlar qabul qilish jarayonlarini ta'kidlaydi.

Halollik testlari - Xodimning axloqiy fazilatlarini va uning axloqsiz xatti-harakatlarga moyilligini baholash usullari. Axloqiy xarakter testlari sifatida ham tanilgan.

Buzilish testi - tashkilot xodimlarining motor reaktsiyalaridagi o'zgarishlarni kompyuterda o'rganishni o'z ichiga olgan holda, odamning noqonuniy giyohvand moddalar ta'sirisiz ishlash qobiliyatini aniqlash.

Texnik malakalar - har qanday texnologik jarayon yoki asbob-uskunalarga tegishli bo'lgan shaxsning bilim va ko'nikmalari.

Yo'q bo'lib ketish - xodimlarning xatti-harakatlarini tartibga solish jarayonida olingan ijobiy oqibatlarni cheklash.

Nazorat o'chog'i - shaxsning o'z yutuqlari uchun o'z sa'y-harakatlari (ichki traektoriya) va tashqi omillar (tashqi traektoriya) tufayli qanchalik qarzdorligini baholash.

Transaksion tahlil - yakuniy maqsadi aloqa va insoniy munosabatlarni yaxshilash bo'lgan shaxslarning ijtimoiy o'zaro ta'sirini o'rganish.

Transmadaniy xodimlar - turli madaniyatlarda samarali ishlashni o'rgangan xodimlar.

Transformatsion lider - kelajakda tashkilotning mavqeini mustahkamlashga qaratilgan dadil strategik o'zgarishlarni boshlaydigan menejer.

Murabbiy - etakchilik roli, unda etakchi o'z jamoasini boshqaradi, rag'batlantiradi, qo'llab-quvvatlaydi va boshqaradi, lekin "o'yinda" bevosita ishtirok etmaydi.

Ish axloqi - xodimning munosabati, unga ko'ra odam mehnatga juda muhim va orzu qilingan hayotiy maqsad sifatida qaraydi.

Ishdan qoniqish - bu jarayon davomida va ish natijalarini baholashda xodimda paydo bo'ladigan ijobiy his-tuyg'ular va his-tuyg'ular to'plami.

Tor fikrlilik (parochializm) - o'z atrofidagi vaziyatga faqat o'z nuqtai nazaridan "ko'rish".

Kuzatuv qobiliyatlari - bu shaxsga menejerning buyruqlarini samarali bajarishga imkon beradigan xulq-atvor ko'nikmalari.

Odamlar bilan ishlash qobiliyati (Inson qobiliyatlari) - Rahbarning tashkilot xodimlari va boshqa odamlar bilan samarali o'zaro munosabati va mehnat jamoalarini yaratish ko'nikmalari.

Taassurotlarni boshqarish - boshqalarning baholashlariga maqsadli ta'sir qilish orqali shaxs tomonidan o'z imidjini yaratish va himoya qilishni o'z ichiga oladi.

“Xalq oldiga chiqish”ga asoslangan menejment (Management by walking (MBWA)) - kompaniyadagi vaziyat to'g'risida aloqa va ma'lumot olish tizimi bo'lib, uning menejerlari o'z tashabbusi bilan xodimlar bilan tizimli ravishda muloqot qilishadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: Uzbekiston, 2023.
2. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy taxlil, qa’tiy tartib – intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezdentining nutqi // Xalq so‘zi gazetasi. 2017-yil 16-yanvar.
3. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 29 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 47 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 485 b.
6. 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.
7. John W. Newstrom, k.n.v. Davis Organizational behavior. Human behavior in the workplace. 2000.
8. Usmanova N.A., “Tashkiliy hulq” o‘quv qo‘llanma. SamISI., 2023 yil.
9. Usmanova N.A., “Tashkiliy hulq” fanidan masalalar to‘plami. SamISI., 2023 yil.
10. Usmanova N.A., “Tashkiliy hulq” fanidan amaliy mashg‘ulotlar uchun o‘quv qo‘llanmasi. SamISI., 2024 yil.
11. Yo‘ldoshev N.K., Boltaboyev M.R., Toshxodjayev M.M. Tashkiliy hulq. Darslik.-T: TDIU, 2017.
12. Yulchiyev R. Tashkiliy tarbiya: qo‘llanma. -T:Tafakkur bo’stoni, 2012.
13. Nazarov M. “Boshqaruv hulqi”.O‘quv qo‘llanma.-T: TDIU, 2010.

14. Shodmonov I., G‘ofurov U. Iktisodiyot nazariyasi. -T.: Fan va texnologiya, 2005. -784 b.
15. Sharifxodjayev M. Menejment. Darslik.-T.: O‘kituvchi, 2002.
16. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.- SPB Piter, 2009.
17. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax: Uchebnoye posobiye. - M.: Prospekt, 2009. - 120 s.
18. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Sistemы, metodi i instrumentы menedjmenta kachestva: Uchebnik dlya vuzov / Pod red. M.M. Kane. - SPB.: Piter, 2009. - 560 s.
19. Ekonomicheskaya teoriya.: Uchebnik. /I.K.Stankovskaya, I.A.Streles. 3-ye izd., ispr. - M.: “Eksmo”, 2009. - 448 s.
20. Magoroh Maruyama, «Mindscapes, Individuals, and Cultures in Management», Jour- nal of Management Inquiry, June 1993, p. 154.
21. Peter S. DeLisi, «Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology, and Organizational Change», Sloan Management Review, Fall 1990, p. 84.
22. Meena Wilson, «The Intercultural Values Questionnaire», Issues and Observations (Center for Creative Leadership), 15:1, 1995.
23. Charlene Solomon, «Affirmative Action: What You Need to Know», Personnel Jour- nal, August 1995, pp. 56–67.
24. Karen Stinson, «Managing a Diverse Workforce», Corporate Report Ventures, August 1995, pp. 56–67.
25. «For Bottom-Line Benefits, Develop a Diverse Workforce», ASTD National Report, July-August 1995, pp. 1,3; Taylor H. Cox and Stacy Blake, «Managing Cultural Diver- sity: Implications for Organizational Competitiveness», The Executive, August 1991,
pp. 45–56.
26. James W. Sweehy, «The New Work Ethic Is Frightening», Personnel Journal, June 1990, pp. 28ff; «The Work Ethic Lives! », Time, September 7, 1987, pp. 40–41.
27. Cindy Graziano, «The Mentoring Map», Insight, Spring 1994, p.1; Raymond A. Noe, «An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships», Personnel Psychology Autumn 1988, pp. 457–479.

28. Chester I. Barnard, «Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations», in William F. Whyte (ed.), Industry and Society, New York: McGraw- Hill Book Company, 1946, p. 69.
29. Marion McCollom, «Comparing Organizational Cultures as Complex Wholes», Jour- nal of Management Inquiry, March 1993, pp. 83–100.
30. Warren Wilhelm, «Changing Corporate Culture — or Corporate Be- havior? », Academy of Management Executive, November 1992, pp. 72–77; Sugato Lahiry, «Building Commitment through Organizational Culture», Training and De- velopment Journal, April 1994, pp. 50–52.
31. «Organizational Culture», ASTD Info-Line #9304, April 1993.

Internet saytlari:

32. www.gov.uz –O‘zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali.
33. www.press-service.uz –O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti.
34. www.mfer.uz –O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti.
35. www.omad.uz –Biznes rivoji uchun axborot portali.
36. www.uza.uz –O‘zbekiston milliy axborot agentligi rasmiy sayti.
37. www.review.uz – “Ekonomicheskoye obozreniye” jurnalining rasmiy sayti.
38. www.ziyonet.uz – internet ta’lim portali.

MUNDARIJA

SO‘Z BOSHI..... 3
1-MODUL: TASHKILIY HULQ NAZARIYASI 6
1-BOB.TASHKILIY HULQ FANINING MOHIYATI 6
1.1. Tashkiliy hulq tushunchasi va menejment nazariyasidagi o‘rni..... 6
1.2. Tashkiliy hulq muammolari, tamoyillari va chegaraviy shartlari.... 8
1.3. Tashkiliy hulqdagi tadqiqot qilish usullari..... 10
1.4. Tashkiliy hulq fanining predmeti va vazifalari 14
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 15
2-BOB. TASHKILIY HULQ FANINING MODELLARI..... 16
2.1. Tashkiliy hulq tizimi va uning xususiyatlari..... 16
2.3. Tashkiliy hulq modellari klassifikatsiyasi..... 26
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 29
3-BOB. TASHKILOTDA MULOQOT JARAYONI 31
3.1. Kommunikatsiya tushunchasi..... 31
3.2. Kommunikatsiya turlari..... 32
3.3. Etiket muloqoti vositalari 33
3.4. Tashkiliy kommunikatsiyalar mohiyati 39
3.5. Kommunikatsiya tarmoqlari..... 42
3.6. O‘zaro samarali muloqotga halaqit beruvchi to‘siqlar..... 44
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 54
4-BOB. IJTIMOIY TIZIM VA TASHKILIY MADANIYAT 55
4.1. Ijtimoiy madaniyat haqida tushuncha. Status va rol..... 55
4.2. Tashkiliy madaniyat tushunchasi mohiyati..... 59
4.3. Tashkiliy madaniyat tarkibiy qismlari 60
4.4. Tashkiliy madaniyat xossalari va ularni yaratish tamoyilari 63
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 66
5.1. Rahbar va uning tashkilot boshqaruvidagi roli 67
5.2. Rahbarlarning psixologik portretlari va ularning boshqaruvdagi ta’siri..... 69
5.3. Rahbarlarning boshqaruv stili va ularning xususiyatlari..... 74
5.4. Rahbarlarning jamoalarni boshqara olish qobiliyati 79
5.5. Rahbarlikda psixologik omillar 84
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 86
6-BOB: HOKIMIYAT VA RAHBARLARNING BOSHQARUVDAGI ISHTIROKI 87
6.1. Hokimiyat tushunchasi va uning xususiyatlari 87
6.2. Boshqaruvda ishtirok etish mexanizmi..... 88

6.3. Tashkilotda vazifalarni bajarish qonuniyatlari 90
6.4. Lombrozoning “jinoyatchi shaxsi” 98
6.5. Rahbar va bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi hokimiyat balansi 100
Nazorat va muhokama uchun savollar: 101
7.1. Yo‘lboshchilik va uni tariflash usullari 102
7.2. Vaqt resurslarini boshqarish 112
7.3. Rahbarning boshqaruv sikli 113
7.4. Hokimiyat, ta’sir va liderlik o‘rtasidagi o‘zaro nisbat 117
Nazorat va muhokama uchun savollar: 122
3-MODUL: SHAXS VA TASHKILOT 123
8-BOB: TASHKILOT XODIMLARINING MUNOSABATI 123
8.1. Xodim tushunchasi va uning tashkilotdagi roli 123
8.2. Xodim va tashkilot munosabatidagi ta’sir etuvchi omillar 131
8.3. Xodimlarning tashkilot oldidagi shaxsiy javobgarlik 135
Nazorat va muhokama uchun savollar: 137
9-BOB: SHAXS VA TASHKILOT O‘RTASIDAGI MUNOSABATDA PAYDO BO‘LADIGAN MUAMMOLAR 138
9.1. Shaxs tushunchasi. Shaxsning tashkilot bilan munosabati tushunchasi 138
9.2. Shaxsiy xususiyatlar va shaxsning psixologik xarakteristikalari. 141
9.3. Shaxsni hususiyatlarini belgilab beruvchi zamonaviy nazariyalar 146
9.4. Shaxslarga psixologik ta’sir ko‘rsatish qoidalari 150
Nazorat va muhokama uchun savollar: 153
10-BOB: SHAXSLARARO MUNOSABATLAR HULQI 154
10.1. Shaxslararo xulq-atvor. Ishonchli xatti-harakatlar 154
10.3. Hokimiyat va tashkiliy siyosat muammolari 157
Nazorat va muhokama uchun savollar: 161
4-MODUL: MOTIVATSIYA VA RAG‘BATLANTIRISHLAR. XODIMLARNI FAOLIYATGA UNDASH 162
11-BOB: MOTIVATSIYA NAZARIYALARI 162
11.1. Motivlashtirishning umumiy tavsifi va modeli 162
11.2. Inson ehtiyojlari va maqsadlarni belgilash 165
11.3. Motivlashtirishning asosiy nazariyalari 166
11.4. Mehnat motivi, xodimlarning roli va o‘rni 169
Nazorat va muhokama uchun savollar: 172
12-BOB: MEHNAT NATIJALARINI BAHOLASH VA MUKOFOTLASH 173
12.1. Pul – xodimlarni mukofotlashning asosiy vositasi sifatida 173

12.2. Faoliyat natijalariga ko‘ra attestatsiyadan o‘tkazish 176
12.3 Iqtisodiy rag‘batlantirish tizimlari 180
12.4 Mukofotlashning yaxlit tizimi 182
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 184
5-MODUL: GURUH HULQI 185
13-BOB: TASHKILOTDA GURUHLAR HULQINI SHAKLLANTIRISH 185
13.1. Kichik kasbiy guruhlar faoliyatining hususiyatlari 185
13.2. Rasmiy va norasmiy guruhlar hususiyatlari 187
13.3. Guruhlarning rivojlanish dinamikasi 194
13.4. Guruhlarni tartibga solish bo‘yicha rahbar harakatlari..... 199
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 201
14-BOB: JAMOALAR VA ULARNI YARATILISHI 202
14.1. Jamoa tushunchasi va ularning turlari..... 202
14.2. Jamoa bo‘lib ishlashning xususiyatlari 204
14.3. Jamoani to‘g‘ri tashkil qilish 205
14.4. Jamoa yaratishning tashkilotdagi xususiyatlari..... 207
14.5. Jamoada psixologik muhitga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar 211
14.6. Jamoa o‘rtasidagi nizolarning psixologik jihatlari 213
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 216
6-MODUL: TASHKILOTDAGI O‘ZGARISHLAR VA ULARNING OQIBATLARINI BOSHQARISH..... 217
15-BOB: TASHKILOTDAGI O‘ZGARISHLAR. YANGILIKLARNI BOSHQARISH 217
15.1. Tashkilotda o‘zgarishlar va ularning turlari 217
15.2. O‘zgarishlarga karshilik ko‘rsatish sabablari va ularni bartaraf qilish..... 219
15.3. Innovatsion boshqaruv hususiyatlari..... 223
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 226
16-BOB: STRESS VA RUHIY KONSULTATSIYA 227
16.1. Stress haqida tushuncha..... 227
16.2. Stressga beriluvchanlik..... 232
16.3. Stressni boshqarish 234
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 235
17-BOB: TO‘QNASHUV VA MUZOKARALAR 236
17.1. To‘qnashuv va uning kelib chiqish sabablari..... 236
17.3. Nizolarning rivojlanish bosqichlari..... 246
17.4. Nizolarni samarali boshqarish usullari..... 250
17.5. Nizoli vaziyatlarni oldini olish 253

Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 256
18-BOB: TASHKILOTLARNI TAXLIL KILISH VA TUZISH...257
18.1. Tashkilotlarni tuzish tartibi va hamkorlik balansi tushunchasi . 257
18.2. Rahbarning boshqarish kontseptsiyasini modellashtirish..... 259
18.3. Rahbarning ishtiyoqlari va tashkilotda ijtimoiy boshqarish 262
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 265
7-MODUL: TASHKILIY HULQNING YANGI JIHATLARI.....266
19-BOB: TURLI MILLIY MADANIYATLARDA TASHKILIY HULQ XUSUSIYATLARI 266
19.1.Ko‘pmillatli xususiyatlarga ega jarayonlarni boshqarish 266
19.2. Xalqaro ishchi kuchini boshqarish..... 267
19.3. Milliy moslashuv to‘siqlari bilan bog‘liq muammolarni yechish yo‘llari..... 269
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 270
20-BOB. TASHKILIY HULQNING KELAJAKDAGI HOLATI.271
20.1. Tashkiliy hulq fanining rivojlanish yo‘nalishlari 271
20.2. Tashkiliy hulq faniga quyiladigan cheklanishlar 273
20.3. Tashkiliy hulq fanining kelajakdagi holati..... 274
Nazorat va muhokama uchun savollar:..... 275
ISHBILARMONLIK O‘YINLARI VA TESTLARI 276
TESTLAR.....350
GLOSSARIY 364
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....381

NASIBA AKBARJONOVNA USMANOVA

TASHKILIY HULQ

darslik

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: N. Ergashev

Darslik Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashida ko‘rib chiqilgan va chop etishga tavsiya etilgan (2024 yil, 17 – sentyabrdagi 2 -sonli bayonnoma)

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti

4806 **ISBN:** 978-9910-720-86-4

Tasdiqnoma № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 05.11. 2024 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2024 y.

07.112024 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 24.25
Buyurtma № 0120A/24. 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.