O‘ZEKISTON RESPUBLIKASI

OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

NASIBA AKBARJONOVNA USMANOVA

ZAMONAVIY RAHBAR FAOLIYATINING IJTIMOIY-IQTISODIY MOHIYATI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH

MONOGRAFIYA

SAMARQAND 2024

UO‘K: 358.83(575.1)
U 73
KBK: 65.050.2

Usmanova N.A.

Zamonaviy rahbar faoliyatining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati va uni takomillashtirish [Matn]: **Monografiya** / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2024 - 198 bet.

Zamonaviy rahbar har qanday ijtimoiy guruhda taraqqiyotga intilishning siyosiy jihatdan strategik taktik yo‘nalishlarini huquqiy jihatdan faoliyat imkoniyatlari va chegaralarni iqtisodiy jihatdan shart-sharoitlari moddiy asoslari va mahsulotlarini ma’naviy jihatdan esa tarbiyaviy, ma’rifiy va madaniy darajasini shakllantirishda yetakchi o‘rin tutadi. Bu esa rahbardan yuksak aql zakovat, keng dunyoqarash rahbarshunoslik fani doirasida erishilgan barcha yutuqlardan zamonaviy ma’lumotlardan xabardor etishni talab etadi.

O‘shbu monografiya zamonaviy rabarning boshqaruv stili, temperamenti, xodimlar bilan munosabati, rahbar faoliyatining izchilligi, munosabat kategoriyasi, psixologik portreti, boshqaruvdagi sifat va samaradorligini oshirishdagi roli o‘rganishga xizmat qiladi.

***Taqrizchilar*:**

Z.S.Artikov - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti dotsenti.

Sh.A.Eshpulatov - Samarqand “Creative tour” MCHJ rahbari.

Monografiya Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashida ko‘rib chiqilgan va chop etishga tavsiya etilgan (2024 yil, 27 – sentyabrdagi 2 - sonli bayonnoma)

ISBN: 978-9910-720-79-6

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

MUNDARIJA:

KIRISH 4

I. БОБ. ZAMONAVIY RAHBARNING TASHKILOTDAGI O‘RNI VA IJTIMOIY VAZIFALARI.....7

1.1. Zamonaviy menejmentda tashkilot va uning rahbarining o‘ziga xos xususiyatlari 7

1.2. Zamonaviy tashkilot rahbarining roli va vazifalari 17

1.3 Zamonaviy rahbarlik uslubi kontseptsiyalarining tashkilotdagi ijtimoiy psixologik muhitni ifodalashi 28

1.4. Zamonaviy rahbarlik munosabatining xususiyatlari 38

II BOB. BOZOR MUNOSABATLARI SHAROITIDA ZAMONAVIY RAHBAR TOMONIDAN FAOLIYAT SAMARADORLIGINI TA’MINLASH YO‘LLARI 59

2.1 Zamonaviy rahbarining tashkiliy-iqtisodiy faoliyatini mazmuni....59

2.2. Zamonaviy rahbarning ijtimoiy-psixologik faoliyati 73

2.3 Zamonaviy rahbar faoliyatida vujudga keladigan asosiy muammolar 91

2.4. Zamonaviy rahbarning xodimlar bilan ishlay olish psixologiyasi 103

III BOB. ZAMONAVIY RAHBARNING IJTIMOIY IQTISODIY FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI 121

3.1. Tashkilotda menejment tizimining samaradorligini oshirish yo‘llari 121

3.2. Munosabat – boshqarish psixologiyasining mexanizmi sifatida..133

3.3. Zamonaviy rahbarning shaxsiy mehnatini takomillashtirish yo‘llari 152

3.4. Psixologik moslik va uni boshqarishni tashkil yig‘ilishdagi roli .162

XULOSA 189

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:.....194

KIRISH

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Miromonovich Mirziyoyev: “Yangi rahbar faoliyatining eng muhim yo‘nalishi “xalqning dardini eshitish va masalalarini hal etish” bo‘lishi kerak. Buning uchun tinimsiz izlanish, mehnat qilish, xalq bilan maslahatlashib ishlash zarur. Elni sevgan, bilimli, fidoyi yoshlarni birlashtirib, natija qilish, el-yurtga manfaat olib kelish kerak, — dedi davlatimiz rahbari.

Rahbarlik qilish — bu qobiliyat. Ilmli kishi bo‘lgani bilan, agar unda rahbarlikka xos qobiliyat bo‘lmasa, u jamoani to‘g‘ri yo‘lga boshlay olmaydi. Shuning uchun rahbar kishi bilimga ham, yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga ham ega bo‘lishi kerak.

Haqiqattan ham, boshqaruv va rahbarlik haqida so'z yuritar ekanmiz, zamonaviy rahbar qanday bo'lishi kerak xodimlar bilan qanday aloqalarni yo'lga qo'yishi, rahbarni xodim bilan muomalasi, xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqmasligida rahbarning o'rni qay darajada ekanligi va ish sifatini oshirish uchun nimalarga ahamiyat berib ish faoliyatini davom ettirishi kerakligi doirasida so'z yuritamiz. Bugungi kunda respublikamizda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-siyosiy islohotlar, davlat boshqaruvini yangilash va yanada demokratlashtirish jarayoni zamonaviy rahbar va uning mas’uliyati masalasiga yangicha yondashishni talab etmoqda va bu borada ko‘plab ishlar olib borilmoqda.

Albatta, zamonaviy rahbarlik ish faoliyati haqida so'z boshlangan ekan biz buni yana bir qadam oldinga surmoqchimiz yani ishga olinish masalasidan boshlamoqchimiz.

Zamonaviy rahbar kadr nomidan aytish keraki, albatta eng qiyin masala tanlovning mavjud bo'lishi chunki bitta o'ringa nomzod

ko'rilayotgan vaqtda faqatgina bitta nomzod bo'ladigan bo'lsa, demak tanlash imkoniyati bo'lmaydi. Avvalo, ishga olinadigan lavozimga bir qancha vakantlar bo'lishi kerak shundagina biz ular ichidan eng optimalini tanlagan xolda sifatli kadr va rahbarni tanlay olishimiz mumkin albatta bu birinchisi, ikkinchisi esa albatta ishga olinadigan xodimning layoqati, lavozimga loyiqlik layoqati va shuningdek insoniy sifatlari juda ham katta rol o'ynaydi.

Afsuski hozirda xodimlar ichida muassasaga nisbatan jamiyatga nisbatan talab qo'yish sifati mavjud, lekin aynan o'zlariga nisbatan talab qo'yish darajasi yetarli darajada emas. Agarda har bir xodimlarda ma’suliyat yetarli bo'lsa u jamoada va jamiyatda o'zini to'g’ri o'rnini topadi. Zamonaviy rahbar idora qilishning qaysi bo‘g‘inida bo‘lishidan qatiiy nazar boshqaruv jarayonini maqsadga muvofiq ravishda amalga oshirish uchun muayyan qobiliyatlarga ega bo‘lishi lozim. Zamonaviy rahbar o‘z fazilatlari, mustahkam xarakteri, kuchli irodasi, barqaror hissiyoti, barcha narsalar va jabhalarga nisbatan maxsus qobiliyati bilan jamoada o‘z o‘rniga ega bo‘ladi.

Bugungi kundagi fan va texnika taraqqiyoti, insonlarda onglilik darajasining yuksakligi, ijtimoiy tajribalarning ta’sirchan kuchi, kishilarning muayyan bilimlarga ega ekanligi rahbarning komil inson darajasiga ko‘tarilishni taqozo etadi.

Zamonaviy rahbar har qanday ijtimoiy guruhda taraqqiyotga intilishning siyosiy jihatdan strategik taktik yo‘nalishlarini huquqiy jihatdan faoliyat imkoniyatlari va chegaralarni iqtisodiy jihatdan shart-sharoitlari moddiy asoslari va mahsulotlarini ma’naviy jihatdan esa tarbiyaviy, ma’rifiy va madaniy darajasini shakllantirishda yetakchi o‘rin

tutadi. Bu esa rahbardan yuksak aql zakovat, keng dunyoqarash rahbarshunoslik fani doirasida erishilgan barcha yutuqlardan zamonaviy ma’lumotlardan xabardor etishni talab etadi.

Yaratilgan monografiya zamonaviy rabarning boshqaruv stili, temperamenti, xodimlar bilan munosabati, rahbar faoliyatining izchilligi, munosabat kategoriyasi, psixologik portreti, boshqaruvdagi sifat va samaradorligini oshirishdagi roli o‘rganishga xizmat qiladi.

Bugungi kunda ro‘y berayotgan tub o‘zgarishlar natijasida respublikamiz aholisi uchun mustaqil fikrlash va ish yuritish, shaxsiy rejalarni ro‘yobga chiqarish yo‘llarini izlash imkoniyatlari vujudga keldi.

Shuning uchun xam xalqimiz davlatimizni “O’zbekiston – keng imkoniyatlar mamlakati” deb e’tirof etadi.

Zamonaviy rahbar ijtimoiy hayotdagi munosabatlar, ularning tuzilishi va mohiyati bilan yaqindan tanish bo‘lishi, boshqaruv jarayonida ularni hisobga olishi taqozo etiladi.

Rahbar o‘z boshqaruvi ostidagi kishilar, xodimlari, ijrochi-yordamchilar orasida o‘zining har tomonlama ustuvorligi bilan obro‘-e’tibor orttirishi lozim, aks holda ishlab chiqarish samaradorligi, xodimlarning ijodiy fikrlashi to‘g’risida so‘z bo‘lishi ham mumkin emas.

Rahbarning shaxs sifatida yuksak ma’naviyat egasi ekanligi, qat’iy xarakteri, milliy kiyofasidan tashqari yana qator quyidagi sifatlar lavozimning keyingi bosqichlari uchun imkon yaratib, istiqbol rejalarini ro‘yobga chiqaradi.

I. БОБ. ZAMONAVIY RAHBARNING TASHKILOTDAGI O‘RNI VA IJTIMOIY VAZIFALARI

1.1. Zamonaviy menejmentda tashkilot va uning rahbarining o‘ziga xos xususiyatlari

Tashkilotlarni boshqarishning nazariy bilimlari asosan bozor munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishi bilan chambarchas bog‘liqdir. Alohida fan sifatida menejment yaqin yuz yil ichida shakllandi va kengaydi. XX asrning birinchi yarmida to‘rt yo‘nalishdagi boshqarish g‘oyalari maktablari rivojlanib keldi.

Ular quyidagilar:

a) ilmiy boshqarish maktablari (1885-1920);

b) mumtoz yoki ma’muriyat boshqarish maktablari (1920-1950);

c) ruhiyat va kishilar munosabatlarini o‘rganish orqali boshqarish maktablari (1930-1950) va shu kungacha;

d) miqdoriy ilmiy va vaziyatli boshqarish maktablari (1950 dan va shu kunga kadar).

Bu yo‘nalishlarni shartli ravishda “bir o‘lchamli” boshqarish tizimiga xos bo‘lsa, keyinchalik esa “sintetik” ta’limi yo‘nalishlari rivojlandi.

Tashkilotning ichki va tashqi muhitlari bilan bog‘liq bo‘lgan ko‘pgina aloqalar ko‘p rejada, majmui va o‘zgarib turuvchi hodisalar ko‘rinishida bajarilishi “sintetik” yondashishga xosdir.

Tashkilotning ichi va tashqarisida mavjud cheklangan resurslar, bir butun maqsadlar va jarayonlar koʻp rejali hodisa, shuning uchun ham u koʻp ulchamli.

Bu sohaga katta hissa qoʻshganlardan biri Piter Drakerdir. Uning boshqarish xaqidagi markaziy gʻoyasi menejment xaqidagi taʼlimidir, menejmentning professional faoliyat, menejerni esa kasb deyishidir.

Drakerning yana bir xizmati boshqarish xaqida tizimlashtirilgan taʼlimni va unga mos ravishda oʻquv fanini yaratishi, va nihoyat oʻquv yurtlarida menejment fanini oʻqitishga imkon yaratishdir. Drakerning eng mashxur nazariy holatlaridan biri maqsadlar boʻyicha boshqarish konsepsiyasidir.

Shu vaqtgacha menejerlarning asosiy eʼtiborlari vazifa va jarayonlarga qaratilgan boʻlsa, Drakerning gʻoyasidan kelib chiqib boshqarish maqsadlarni ishlab chiqish bilan boshlanishi lozim, soʻngra vazifalar shakllantiriladi, oʻzaro taʼsir etuvchi tizim va jarayonga oʻtish lozim deyishi boshqarish mantiqini tubdan oʻzgartirdi.

1981-yili Uilyam Ouchi “Z” nazariyasini yaratdi. U boshqarishda yapon tajribasini oʻrgandi va unga yaponcha yondashish samarali degan xulosaga keldi. Ouchining boshqarish gʻoyasi uchun odam boshlangʻich nuqtasidir, yaʼni har qanday tashkilotning asosi inson va birinchi navbatda tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat koʻrsatishi unga bogʻliq.

“Z” nazariyasining gʻoyasi qisqacha quyidagidek ifodalanadi: xodimlarni uzoq muddatga yollash; guruhli yechim qabul qilish; shaxsiy masʼuliyat; xodimlarni muddatli baxolash; aniq va amalga oshirilgan usullarni, norasmiy nazorat qilish; ixtisoslashtirilgan karyera (lavozim, martaba); xodimlar xaqida har tomonlama kaygʻurish.

XX asrning 60-80 yillarida G‘arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. G‘arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishdi, yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko‘rib chiqishdi, bir qancha o‘zgaruvchan omillarning boshqaruvga ta’sirini o‘rganishdi. Bu maktab namoyandalari (Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to‘rt yondashuvni asoslab beradilar:

1) tizimli yondashuv, ya’ni tizim - bu bir biri bilan o‘zaro bog‘langan qismlar majmuasidir. Har bir qism yaxlit tizimning o‘zgarishiga o‘z hissasini qo‘shadi.

2) vaziyatli yondashuv, garchi tizimli yondashuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topaolsak-da, bu o‘rinda qismlarning qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko‘ndalang turmaydi. Yaxlitning kaysi bir qismi o‘ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi.

3) funksional yondashuv, boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi.

4) miqdoriy yondashuv, bunda asosan menjmentning operatsion tamoyiliga, qaror qabul qilish nazariyasi tamoyillariga, matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e’tibor qaratiladi.

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron xisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo‘llagan holda tadqiq qilishdir. Zamonaviy menejment qarorlarning oqilonaligini ta’minlashni o‘z oldiga qo‘yadi.

XX asrdagi boshqarishlar xaqidagi tizimlarni qisqacha sharxlashdan xulosa shuki, boshqarish g‘oyalari doimo rivojlandi, xar safar yangi-yangi g‘oyalar bilan boyitildi, oqibatda samarali boshqarishga erishilmoqda.

Shuni aytib o‘tish kerakki, bunday o‘zgarishlar insonlarni raqobat muhitida ishchilar saviyasini oshirish va tashkilotni oldinga surish va samarali faoliyat ko‘rsatishga kuch bag‘ishlaydi. #uyida ko‘rsatib o‘tiladigan yettita tamoyil XX asrdan XXI asrga muvafakiyatli o‘tish ko‘rsatkichlarini aniqlab beradi:

1.Karyeralikdan baholarga asoslangan harakatga o‘tish. Jaxonda shunday rahbarlar borki, insonlar ba’zilarini hurmat qilishadi, ba’zilariga esa nafrat ko‘zi bilan qarashadi. Buyuk rahbarlar o‘zlarining bilimi va boshqalarni o‘zini yurish turishlari bilan hayratga soladigan insonlar.

Levi Strauss kompaniyasining boshqaruvchisi, menejeri Bob Xaas(B.Haas)dan xozirgi kunda XXI asrda menejmentning asosiy samarasi nimada deb so‘raganda, u shunday deb javob qaytardi: “Ikkita muhim narsalar bor. Birinchisi bu – insonlar qadri, bahosi, ikkinchisi esa – baholarning muhimligi”. Avvalari inson kelajagini tashkilot belgilab berardi. Vaqt o‘tishi bilan bu o‘zgardi, ya’ni xozir o‘zlikni rivojlantirish mas’uliyati ortib bormoqda.

2.Xaosdan jarayonlarga o‘tish. XXI asrda bizning maqsadimiz tezlik va sifatdir. Asosiy urg‘u tovar va xizmatlarni sotilishiga emas, balki ularni sotib olishayotganligiga beriladi. Mas’uliyatni xis qilgan rahbar insonlarni o‘zini mahoratini ko‘rsata olishiga va to‘g‘ri qarorlarni qabul qilishiga imkoniyat yaratib berishi kerak. Mazkur jarayon har bir xodimni va tashkilotni umumiy samarasini aniqlab beradi.

3.Texnologiyadan shaxsiy munosabatlarni rivojlantirishga o‘tish. Tashkilotlar asbob uskunalarni va programmalar bilan ta’minlanish uchun anchagina mablag‘ sarf kilishadi. Shunday ekan faqatgina texnologiyalarni rivojlantirishga mablag‘ sarflamasdan balki xodimlarni ham o‘qitishga mablag‘ sarflash lozim.

4.To‘plashdan tahlil va axborot almashishga o‘tish. XXI asrda axborotlarni yetkazish va taxlash jarayoni aniq aktiv bo‘lib hisoblanadi. Axborotlarni yetkazish jarayonida u kompaniyaning bilimlar bazasini bir qismiga aylandi va maxsulot, xizmatlarni, tashkilot jarayonlarini yanada yaxshilashga foydalaniladi.

Xozirgi kunda bilim va ko‘nikma bir biriga bog‘liq, chunki tashkilotning bahosi unda mavjud bo‘lgan xodimlarini ishga berilib ketishi, bilim saviyasi, kommunikatsion faoliyatiga bog‘liq bo‘ladi.

5.“Men”dan “biz”ga o‘tish. XXI asr bozori elektron kanallar bilan tashkil topgan. Mijozlar ehtiyojini qondirish insonlarni bir jamoa bo‘lib ishlashiga bog‘liq bo‘ladi.

6.Maxsulotga bo‘lgan diqqatni insonlarga o‘tkazish. Raqobatbardoshlik kompaniyalar tomonidan tovar va xizmatlarga bo‘lgan diqqatni qaratishga emas balki yaxshi xodimlarni ushlab turishga kuchayapti. Ertangi kunga bozorda o‘z o‘rnini topadigan kompaniyalar bu shunday kompaniyalarki, jaxonda ko‘proq mahoratli va yaxshi insonlarni jalb qilib o‘z faoliyatini olib boruvchilardir. Albatta xodimlarga sharoit yaratib berilsa ular o‘z ishlarini vaqtida va samarali bajarishga harakat qilishadi.

7. Liderlikdan ta’lim lideriga o‘tish. XXI asr rahbarlari o‘z xodimlarini saviyasini oshirishga, ularni qayta o‘qitishga harakat

qilishadi. Ular o‘qitish natijasida yangi imkoniyatlarni paydo bo‘lishini, yuqori darajalarga ko‘tarilishini guvohi bo‘lishadi. Agar siz yuqori bilimga ega bo‘lsangiz o‘z bilimingizni boshqalarga yetkazing. Bunday yo‘l biznesda yutib chiqishga va moliyaviy natijalarni ijobiy bo‘lishiga asos bo‘ladi.

Xulosa shuki, XXI asrda tashkilotni boshqarish deganda jarayonlarni, shaxsiy munosabatlarni, axborotlarni qayta ishlash va yetkazish, bir – birini tushunish, jamoa bo‘lib ishlash orqali o‘z maqsadiga erishishga aytiladi.

Bozor munosabatlariga o‘tish sharoitida har bir rahbar bu davrning tarixiy-falsafiy ma’nosini va inqilobiy mohiyatinigina anglashi yetarli bo‘lmay, balki o‘zi xizmat etayogan ishda bu inqilobni amalga oshirishi kerak.

Bu esa, birinchi navbatda, rahbardan zamonaviy bozorga oid ilmiy boshqarish usullarini bilishni talab etadi. Binobarin, ko‘pgina rahbarlar boshqa yo‘l yo‘qligini doimo kamini to‘ldirish uchun o‘qib turish kerakligini, ba’zan esa, agar o‘z ishingni xarakatga keltiruvchisidan birdaniga uni to‘xtatkich-tormozga aylanib qolmaslik uchun, zamon talabidan orqada qolmaslik uchun qayta o‘qish kerakligini tushunamiz.

Xozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxona va tashkilotning samarali faoliyat ko‘rsatishi, daromadning uzluksiz ko‘payib borishi, birinchi navbatda, ularda ishlayotgan xodimlarning professional malakasiga bog‘liq bo‘ladi.

Shundan kelib chiqqan holda, korxona va tashkilot rahbarlari doimo uch asosiy masalaga o‘z diqqat e’tiborlarini qaratishi lozim: faoliyat sohasini tanlash; kerakli mutaxassisliklarni tanlash; maksimal

darajadagi ishni tashkil qilish. Yuqoridagi jarayonlarni samarali amalga oshirish uchun rahbarga birinchi navbatda odamlar bilan ishlay olish qobiliyati kerak. Aynan odamlarga turli psixologik uslublar bilan ta’sir ko‘rsatish orqali rahbar tashkilot oldiga qo‘yilgan vazifalarni bajarishi mumkin. Boshqaruv jarayonini maqsadga muvofiq ravishda amalga oshirish uchun rahbar idora qilishning qaysi bo‘g‘inida bo‘lishidan qat’i nazar mu¬ayyan qobiliyatlarga ega bo‘lishi kerak.

Rahbar o‘zining shaxsiy fazilatlari, mustaxkam xarakteri, kuchli irodasi, barqaror hissiyoti barcha narsalarga va jabxalarga nisbatan maxsus qobiliyatlari bilan xalq xujaligini boshqara oladi xolos. Bugungi kundagi rahbar ijtimoiy hayotdagi munosabatlar, ularning tuzilishi va moxiyati bilan yaqindan tanish bo‘lishi, boshqaruv jarayonida ularni hisobga olishni taqozo qiladi. Tobe kishilar, ijrochilar, yordamchilar orasida rahbar o‘zining har tomonlama ustuvorligi bilan obro‘-e’tibor, nufuz orttirishi mumkin, aks xolda ishlab chiqarish samaradorligi, dexqonchilik maxsuldorligi, xodimlarning ijodiy fikrlashi to‘g‘risida so‘z bo‘lishi ham mumkin emas.

Rahbar shaxsi barkamolligi, qatiy xarakteri, milliy qiyofasidan tashkari bir qatop qobiliyatlariga ega bo‘lishi tabiiy ravishda obro‘ qozonishga puxta negiz hozirlaydi, lavozimning keyingi bosqichlari uchun imkon yaratadi, istiqbol rejalarini ro‘yobga chiqaradi. Bizningcha, quyida muloxaza yuritiladigan qobiliyatlar rahbar kadr uchun juda muhim hisoblanadi.

1.Tashkilotchilik qobiliyati. Rahbar kadr bozor iqtisodiyoti davrida o‘ta uddaburon, ishbilarmon, muassasa yoki korxonaning, idora yoki ilmiy markazning oldida turgan vazifalarni maqsadga muvofiq,

sobitqadamlilik bilan bajarishni uyushtira olish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak.

2. Iymon-e’tiqodga, faol hayotiy pozitsiyaga yo‘nalganlik qobiliyati. Rahbar iymon-e’tiqodli, muayyan xayotiy pozitsiyali, mustahkam iymonli, sof, rostgo‘y, samimiy, jonkuyar, insonparvar, vatanparvar fazilatli inson bo‘lmog‘i - xodimlar uchun ibrat-namuna vazifasini bajarmog‘i lozim.

3. Nutqiy qobiliyat. Rahbar savodxon so‘zlashga va notiqlik san’atiga ega bo‘lishi shart. U tevarak-atrofdagilar bilan uzluksiz ravishda muomalaga kirishib turganligi tufayli nutqi ixcham, ma’noli, ohangdor, muayyan ritm, temp, chastotali bo‘lishligi muhim ahamiyatga ega.

4. Nufuz (obru) ga ega bo‘lishlik. Rahbar o‘zining nufuzi bilan boshqarishni amalga oshira oladi, xolos. Lekin egallangan lavozim tub ma’nodagi obro‘ keltirmaydi, chunki kishilarning unga nisbatan munosabati vaqtli xususiyatga ega bo‘ladi. Barqaror, xaqiqiy nufuzni egallash tabiiy ravishda amalga oshadi.

5. Perseptiv (idrok qilish) qobiliyati. Rahbar uchun birinchi va ikkinchi darajali masalalar bulishi mumkin emas, chunki hayot muayyan qismlardan tashkil topgan bo‘ladi, xuddi shu bois barcha narsalarga e’tibor qilish kerak. Rahbar qisqa vaqt oralig‘ida ishlab chiqarish uchastkalari, bo‘limlari, a’zolar, amaldordar va yordamchi xodimlar tashqi qiyofasi, ishga tayyorligi, mehnat faoliyatini tashkil qilishga taxtligi, texnikaning sozligi, kishilarning kayfiyati buyicha ma’lumot olish fazilati persepsiyada o‘z ifodasini topadi.

6. Didaktik qobiliyat. Rahbar bevosita pedagog bo‘lmasa-da, lekin uning faoliyati ma’lum axborot va xabarlarni o‘zga kishilarga yetkazish bilan bog‘liqdir. Xuddi shu bois turli toifadagi odamlarga, mutaxassislarga murakkab bilimlar, muammolar xamda axborotlarni oson yo‘l bi¬lan tushuntirish o‘quvchanligi mutlaqo zarur.

7. Akademik qobiliyat. Xozirgi zamon talabi rahbar kadr har tomonlama kamol topgan inson bo‘lishini taqozo qiladi. Davlatlararo, millatlararo, shaxslararo, ixtisoslararo amalga oshirish uchun rahbar har bir sohadan minimal bilimlarga ega bo‘lishi, ulardan o‘z o‘rnida muvaffaqiyatli foydalanish lozim.

8. Diqqatni taqsimlash qobiliyati. Rahbarning faoliyati keng ko‘lamli, xuddi shu sababdan u loqaydlikka yo‘l qo‘yishi mumkin emas. Eng oddiy narsadan davlat ahamiyatiga molik muammogacha mas’ul bo‘lganligi tufayli raxbar sinchkov, teran, kuzatuvchan bir davrning o‘zida bir necha obyektlarga o‘z munosabatini bildira olishi lozim.

9. Psixologik tashxis (diagnoz) qobiliyati. Rahbar turli xususiyatli insonlar bilan hamkorlik qiladi, ularni tarbiyalaydi, ularga ish o‘rgatadi, yetuk mutaxassis yoki mukammal shaxs sifatida kamol toptiradi. Xar qaysi insonning kelajagini okilona tasavvur qilishdan iborat oldindan bashorat etish qobiliyati rahbar uchun muhim ahamiyatga ega.

10. Muomala va muloqot o‘rnatish qobiliyati. Rahbar har xil yoshdagi, jinsdagi, kasbdagi insonlar bilan muloqotga kirishadi. Xuddi shu sababdan u muloqot maromi, muomala turlari, tarkiblari, nutqli va nutqsiz vositalar bilan yaqindan tanishishi, etnik xususiyatlar, milliy an’analar xamda milliy rasm-rusumlarga rioya qilish orqali muomala madaniyatini egallay oladi. Xar bir shaxsning individual xususiyatlarini

hisobga olib muomala o‘rnatish shaxslararo munosabatni iliqlashtiradi, o‘zaro ishonch va yaqinlik tuyg‘usini uyg‘otadi, kirishimli kishilar safini kengaytiradi.

11. Tashabbusga, ijodga ilxomlantirish qobiliyati. Turmushdagi ayrim kiyinchiliklar to‘g‘risida ibratli ma’lumotlar keltirish, utkinchi zaxmat ortda kolishi yuzasidan tasali berish, ularning oldini olish mumkinligini asoslash orqali shaxsni ijodga ilhomlashtirish qobiliyati rahbar kadr uchun mutlaqo zarur. Fidoiylik tuyg‘usini uyg‘otish, yoshlarda, mutaxassislarda tashabbus hissini vujudga keltirish - ishlab chiqarishni rivojlantiradi, davlat ravnaqi uchun mas’uliyatli kadrlar tayyorlashga xizmat qiladi.

12. Konstruktiv qobiliyati. Ishlab chiqarish uchun yangi texnologiya ustida fikr yuritish, tadqiqot ishlarini yo‘lga qo‘yish, muayyan loyihalarni rejalashtirish, ularning natijalarini oldindan aytishdan iborat qobiliyat rahbar uchun mutlaqo shart.

13. Ilmiy tadqiqotga layoqatlilik rahbar uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Uning ibrat namunasi korxona, tashkilotning ilmiy laboratoriyaga aylantirishga olib keladi.

Ta’kidlab o‘tilgan rahbar shaxsining qobiliyatlari muhim ahamiyat kasb etib, xarakter, milliy qiyofa qanday rol o‘ynasa, ular ham huddi shunday qiymatga egadir. Ularni rahbarlarda maxsus shakllantirish bi¬lan kamolot sari yetaklash mumkin bo‘ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir shaxs, jamoa va rahbar obro‘-e’tibori, ularning o‘zaro bog‘liqligi masalasi, ayniqsa, rahbarning tashkilotchilik, ishbilarmonlik, tarbiyalovchi faoliyatining jamoaga ta’sirqiladi. Rahbar tashkilotchi bo‘lsa, sezgir va e’tiborli bo‘lsa,

imkoniyat izlaydi. Bu misollar joylarda boqimandalikka, o‘zibuzarlikka ko‘nikib ketgan, eskicha ish qolipidan chika olmayotgan rahbarlar ishlayotganidan dalolat beradi. Axir ming kishilik jamoadan o‘nta yigit qizni maishiy xizmatning turli soxalari bo‘yicha mutaxassislikka tayyorlash shunchalik qiyinmi?

Tegishli asbob uskunalarni keltirish, qulayrok joyda o‘rnatish katta aql yoki mexnat talab qiladigan ish emas-ku? Axoliga xizmat ko‘rsatish yo‘li bilan ham ularning og‘irini yengil qilish, hayotiga yangi mazmun berish, kayfiyatini va ruhiyatini ko‘tarish mumkin. Ayrim paytda u jamiyat umumiy madaniy qiyofasini ham belgilaydi.

Xullas, bozor iqtisodiyoti munosabatlarida har bir rahbar, menejer har qanday sharoitda ham insonga g‘amxo‘rlik qilishi, inson ruhiy holatini hisobga olishi, ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va yo‘naltirishda o‘z jamoasi va jamiyatning manfaatlaridan kelib chiqishi lozim bo‘ladi.

1.2. Zamonaviy tashkilot rahbarining roli va vazifalari

Xozirgi davr boshqaruvida iqtisodiy demokratiyaga asoslangan ishlab chiqarishni sog‘lom raqobati qanchalik tez rivojlansa, shunchalik tez bozor iqtisodiyoti samaradorligi ko‘zga tashlanadi.

Boshqaruv keng ma’noda samarali natijalarga erishish uchun kam vaqt sarflab boshqaruv obyektiga uzluksiz ta’sir etish jarayonidir. Xar bir rahbar boshqaruv nazariyasi amaliyoti va san’atini egallashi, o‘z faoliyatining maqsadlarini aniq belgilashi, ularga erishish uchun mutaxassis kadrlarni yollab samaraga erishishi, kerakli strategiya va

taktikani belgilab olishi, boshqaruv qarorlarin qabul qilishi va ular uchun shaxsan javob berishi zarur.

Davlatimizning kadrlar tayyorlash milliy dasturida aloxida urg‘u berilishicha, menejer (rahbar) ijtimoiy hayottimizda faol ishtirok etuvchi kasb soxibi sifatida boshqa mutaxassislardan o‘zining ijtimoiy siymoligi, altruistik xususiyatlari bilan ajralib turishi lozim.

Rahbar o‘zining nafaqat faolligi bilan, balki milliy g‘oya va milliy istiqlol mafkurasini yurtimizning turli yoshdagi fuqarolarining (ishchi, xizmatchi va boshqa toifadagi kishilarning) ongiga singdirish qobiliyati bilan, shuningdek, bilim, nur ziyo, axborot va ijtimoiy taraqqiyotning manbai sifatida jamiyat a’zolari tomonidan chuqur e’zozlanish imkoniyatiga ega bo‘lgan subyekt (siymo)dir.

Mamlakatimizning siyosiy va iqtisodiy hayotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlar, jamoa va shaxsiy ishlab chiqarishni boshqarishda demokratik tamoyillarni rivojlanishi korxona rahbarlari va davlat xizmatchilaridan boshqaruvning zamonaviy uslub va yo‘llarini chuqur o‘rganishni talab qiladi.

Rahbar bu ijrochilarning faoliyatini yo‘naltiruvchi va tartibga solib turuvchi shaxs hisoblanadi. Ijrochilar ma’lum vakolat doirasida ularga bo‘ysunadi va uning talablarini bajaradi.

Xozirgi raqamli iqtisodiyot sharoitida rahbarning eng asosiy vazifasi tashkilotchilik ishini amalga oshirish. Umuman olganda boshqaruvda ishni tashkil qilishda rahbar mehnatining roli juda katta ahamiyatga ega. Shuning uchun ham rahbar mehnat jamoasining tashkilotchisi deb yuritiladi. Shu narsa ma’lumki, uyushtirishni yaxshi

bilmagan rahbar xodimdan foydalanish maqsadga muvofiq bo‘lmasa ishlab chiqarish uchun zararlidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoiti yangi rahbarga faoliyatni bekor sarf qilmaslikni, jamoada o‘zining yangi mavqeiga moslashish jarayonida muhim muammolarni belgilab olish kerakligini maslahat beradi, chunki bu masalalarni hal qilish ish samaradorligini ta’minlaydi. Ishlab chiqarish korxonalari va tashkilotlarida ish natijasi nafaqat bitta rahbarning o‘ziga, balki, jamoaga ham bog‘liqdir.

Rahbarlarni har xil davrda va har xil darajada mas’uliyatlarni xis qilish bo‘yicha o‘zini tutishi xaqida Mintsberg o‘z ishlarida rahbarning 10ta rollarini ko‘rsatib o‘tgan. Mintsbergni ta’kidlashicha rollar bir biridan mutakil bulolmaydi, balki ular bir-biri bilan chambarchas boglangan va umumiylikni yaratishda faol ishtirok etadi. Pastda ko‘rsatib o‘tiladigan 10ta rollar birgalikda tashkilotni aniq xarakteriga bog‘liq bo‘lmasdan rahbarning, menejerning ishini xajmini va maqsadini aniqlab beradi. (1.1 jadval).

1.1 jadval

Mintsbergning o‘nta rahbarlik rollari

Rollar	**Izoh**	**Rahbar ishining taxlil materiallari bo‘yicha faoliyat xarakteri**
Shaxsiy rollar		
Bosh rahbar	Boshlik, ya’ni xukukiy yoki ijtimoiy xarakterga ega bulgan oddiy majburiyatlarni bajaruvchi	Chikish kilish, mansab ishlarina oid faoliyat kursatish
Lider	Xodimlarni motivlashtirish va faollashtirish, ularni tanlash,	Xodimlarni katnashuvi bilan boglik xamma boshkaruv ishi

	ishga tayyorlash jalb kilish kabi burchlarni bajaruvchi	
Bog‘lovchi zveno	Xizmat kursatuvchi va axborot bilan ta’minlovchi tashki axborot manbalarini rivojlantirish ishini bajaradi	Xat yozish, majlislarga katnashish, tashki tashkilotlar va shaxslar bilan boglik ishlar
Axborotlashtirish rollari		
Axborot qabul qiluvchi	Maxsus xarakterga ega bulgan ya’ni, tashkilot va tashki muxit sharoitini bilgan xolda unda uz maksadlariga erishish uchun foydalanishga xar xil axborotlarni kidiradi va oladi(asosan joriy axborotlarni)	Xamma pochtalarni kurib chikish, axborotlarni kabul kilish bilan boglik boglanishlarni topish.
Axborot tarqatuvchi	Tashkilotning boshka xodimlariga va buysunuvchilariga tashkaridan olgan axborotlarni tarkatadi	Axborot olish maksadida tashkilotlarga pochtalarni tarkatish, buysunuvchilarga axborotlarni uzatishni verbal boglanilishi
Mas’ul shaxs	Tashkilot ishi natijasi, faoliyati, siyosiy ishlari va rejalari bilan boglik axborotlarni tashkilotni tashki xamkoriga uzatish bunda u mazkur tarmok buyicha ekspert faoliyatini bajaradi.	Majlislarga katnashish, ogzaki chikish, pochta orkali xamkorlik, boshka shaxslarga va tashki tashkilotlarga axborotlarni tarkatish.
Karor kabul kilish bilan boglik rollar		
Tadbirkor	Tashkilot ichida va tashkarisida bulgan imkoniyatlarni topish “takomillashtirish loxiyasi”ni ishlab chikarish va yunaltirish, kabi ishlar bilan shugullanadi.	Strategiyalarni muxokama kilish, vaziyatlarni taxlil kilish faoliyatni takomillashtirish loyixasini ishlab chikish va amalga oshirish buyicha olib boriladigan yigilishlarga katnashish
Buzilishlarni bartaraf etuvchi	Tashkilot muxim va tasodifiy buzilishlarga duch kelmasdan	Muammolar va inkirozlarni kiritgan xolda strategik va

	bartaraf kilish faoliyatiga javob beradi	joriy masalalarni muxokama kilish
Resurslarni tarqatuvchi	Tashkilotning xamma masalalariga tegishli bulgan reserslarni taksimlashga mas’ul bulgan shaxs	Grafiklar tuzish, xar xil ishlarni bajarish, byudjetni kupayishi bilan boglik ishlarni tuzish, xodimlarni programmalashtirish xokazo
Muzokaralarni olib boruvchi	Tashkilotni xamma muzokaralariga katnashuvchi shaxs	Muzokaralar olib borish

Rahbar faoliyati mazmunidan qat’iy nazar, vujudga keladigan muammolarni hal qilish, samarali qarorlarni izlab topishi, tashkilotni o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadi va vazifalarini bajarishga erishishi, shu bilan birgalikda ularni bajarilishini nazorat qilishiga yo‘naltirilgan faoliyatdir.

Rahbar o‘z faoliyatining xususiyatlariga ko‘ra boshqarish apparatining boshqa xodimlariga qaraganda tashkiliy ishlarni amalga oshirishda juda katta imkoniyatlarga ega bo‘ladi. Rahbar faoliyati alohida olingan xarakatlardan tashkil topgan bo‘lsada, ammo u qandaydir yaxlitlikning ifodasidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlar rivojlangan sari uning xajmi o‘zgarib boradi, uning boshqarish strukturasi murakkablashib boradi. Misol qilib, korxonada ishlab chiqariladigan maxsulotlar turi yangilanishi bilan yangi texnologiya va ishlab chiqarish jihozlarini kiritilishini aytish mumkin. Bu esa o‘z navbatida mehnatni tashkil qilish borasida rahbarlar oldiga yangi yuqori talablarni qo‘yadi.

Rahbar faoliyatining funksiyasi deganda u yoki bu ob’yektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan ishlar majmuasi tushuniladi. Demak, korxona va tashkilotlarda rahbarning faoliyati

muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularni xar birining moxiyatini o‘rganish va ochib berish korxona rahbarining boshqaruv jarayonini to‘g‘ri tashkil qilishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xozirgi zamon rahbari boshqarish tizimida bir nechta funktsiyalarni bajaradi:

1.Strategik funktsiyalari. Mazkur funksiya mazmunini maqsadni o‘z oldiga qo‘yib belgilab olish va rejalashtirish tashkil kiladi. Rahbar faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlaridan biri unda o‘z strategiyasini o‘zgartira olish imkoniyatining mavjudligidir. Har qanday strategiyani tanlash kuchli bilim, qobiliyat va amaliy tajriba darajasi bilan bandligi muhim rol o‘ynaydi.

2. Innovatsion – ekspert funktsiyasi. Ushbu jarayonda rahbar yangi maxsulot va xizmat turlarini ishlab chiqish va joriy qilish ishlarini yo‘naltiradi, tashkiliy tomondan kerakli o‘zgartirishlar kiritish uchun shart – sharoitlar yaratib beradi.

Rahbar innovatsiya borasida quyidagi faoliyatni amalga oshirishi kerak: bozorga o‘z ta’sirini kuchaytirish imkonini beradigan tovarlarni yangi turini aniqlash; eskirgan tovar maxsulot, xizmat o‘rniga yangi tovar, maxsulot, xizmatlarni aniqlash; ishlab chiqarishni va firmani boshqarish faoliyatini kompleks yangi tashkil qilish bosqichlarini aniqlashdan iborat.

3. Ma’muriy funktsiya. Ushbu funktsiya quyidagi ish yo‘nalishlarini:

a) nazorat, bunga faoliyat natijalarini baholash, boshqaruv obyektida sodir bo‘layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil

qilish va ma’lum tartibda shu obyekt faoliyatini o‘z vaqtida sozlab turishdir;

b) tashkiliy ish, bunga ijrochilar o‘rtasida vakolatlarni taqsimlash, vazifalarni belgilab qo‘yish, kadrlarga to‘g‘ri yo‘lni ko‘rsatish vazifalari kiradi;

c) kadrlar bilan ishlash, bunga kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish, mehnatni tashkil kilish, kadrlarni o‘qitish, malakasini oshirish ularni rivojlantirish kabilar kiradi;

d) yo‘naltiruvchi funktsiya, bunga odamlarni faoliyatini tartibga solish masalalari kiradi;

e) rag‘batlantirish, bunga xodimlarni ishontirish, yaxshi ishi uchun mukofotlash, xatosi uchun jazolash kabi ishlar kiradi.

4. Kommunikatsion funktsiya. Ushbu faoliyat o‘z ichiga kengashlar o‘tkazish, muassasada tashkilotda keluvchilarni qabul qilish, axborotlarni tashkilot xodimlariga tarqatish, muzokaralar olib borish kabi faoliyat turlarini o‘z ichiga oladi.

5.Sotsial – ijtimoiy funktsiya, bunda rahbar birinchi navbatda tashkilotni maqsadiga erishish uchun inson rolini oshirishga erishishi lozim.

Bundan shu narsa ko‘rinib turibdiki, rahbar faoliyatining mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo‘lmoqda. Zero, korxonada rahbarning funksiyasi faoliyat turlarini, subyektlarning boshqarish ob’yektiga aniq ta’sir qilish yo‘nalishlarini aks ettiradi. Rahbar funktsiyasi boshqarish jarayonidan tashqarida bo‘lishi mumkin emas.

Rahbar o‘z lavozimida xodimlar tomonidan belgilangan funksiyalarni bajarilishini ta’minlab borishi lozim. Ishchi va xizmatchilarning ma’naviy yetukligi, ularni tarbiya darajasi iqtisodiy taraqqiyotining hal qiluvchi omillaridan biri ekanligi hammaga ma’lum.

Shuning uchun samaraga erishmoqchi bo‘lgan rahbar xodimlarining axloqiy tarbiyasi menejerlik funksiyasining muhim tomoni ekanligini esdan chiqarmaslik kerak. Demak korxona va tashkilotlarda rahbarlik funktsiyasi rejalashtirishdan boshlanib, uni tartibga solish, muvofiqlashtirish, tashkil qilish va nazorat qilish bilan tugaydi.

Zamonaviy rahbarning funktsiyalari uning boshqaruv ishining asosiy tarkibiy qismlari bo‘lib, ularsiz odamlar va jarayonlarni boshqarish mumkin emas.

Zamonaviy rahbarning funktsiyalari - bu biznes-jarayonlarning uzluksiz ketishini va boshqariladigan xodimlar sifatida bo‘ysunuvchilarning samarali ishlashini ta’minlaydigan tarkibiy qismlar va qo‘llanmalardir.

Zamonaviy rahbarning funktsiyalari biz yuqorida sanab o‘tgan funktsiyalar bilan chegaralanib qolmaydi. Rahbar tomonidan bajariladigan funktsiyalar ko‘p qirrali har tomonlama o‘zgarishlarga boy hisoblanadi. Ayniqsa bugungi bozor iqtisodiyoti sharoitida funktsiyalarning xajmi kun sayin ortib borayapti, shuningdek, ularning tuzilishi murakkablashib bormoqda.

Shuning uchun ham biz tomondan hozirgi raqamli iqtisodiyotga o‘tish va raqobat muhitining jadallashib borayotgan sharoitida zamonaviy rahbarning funktsiyalarini quyidagilarga ajratdik:

1) Rejalashtirish va maqsadni aniq va to‘g‘ri belgilash.

2) Xodimlarni tanlash, baholash va joy-joyiga qo‘yish.

3) Moslashuv, trening va murabbiylik qilish.

4) Vazifalarni belgilash va vakolat va mas’uliyatni topshirish.

5) Motivatsiyalar va boshqaruv ta'siri.

6) Jamoani tashkil etish va vaqtni to‘g‘ri taqsimlash va boshqarish.

7) Tekshirish, muloqot va qayta aloqa.

8) Qidiruv, axborotlarni aniq manbalardan olish va samarali qaror qabul qilish.

9) Uchrashuvlarni o‘tkazish.

10) Samarali aloqalar.

11) Qiyin vaziyatlar: nizolar, zaharli odamlar, ishdan bo‘shatish.

Turli mulkchilikka asoslangan xo‘jalik yuritishning yangi shakllari paydo bo‘lib, ishlab chiqarishda sanoatda ilgari ishlab chiqarmagan yangi maxsulotlarni ishlab chiqarishni, xizmatlar ko‘rsatishni boshladi.

Iqtisodiyotdagi bu o‘zgarishlar rahbar zimmasiga yangi talablarni qo‘ymoqda. Bugungi rahbarlar boshqarishga oid kelib chiqadigan muammolarni oldinda ko‘ra bilish qobiliyatiga ega bo‘lishi va uni hal qilish yo‘llarini ishlab chiqishi kerak.

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. 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, ob’yektivlik, 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.

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. Bu xol rahbarlarga bo‘lgan talabni yanada oshiradi.

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. 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.

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 (agar bu fikr korxonaning umumiy maqsadiga zid kelmasa).

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 rahbarga 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. Jamoa oldida qo‘yilgan maqsadga samarali erishish uchun, rahbar o‘z hodimlari, ishchi-hizmatchilari uchun har tomonlama o‘rnak bo‘lishi kerak.

1.3 Zamonaviy rahbarlik uslubi kontseptsiyalarining tashkilotdagi ijtimoiy psixologik muhitni ifodalashi

Xozirgi sharoitda respublikamizda boshqarish tizimini takomillashtirish borasida davlatimiz tomonidan olib borilayotgan chora-tadbirlar sub’yektivizm, byurokratizm kabi eski tuzum illatlarini tez topish va uni o‘z vaqtida bartaraf qilish yo‘llari quyidagilardan iborat:

1. Kadrlar tayyorlashni takomillashtirish, ularni tayyorlash va taqsimlash, javobgarligini o‘ziga va boshqalarga talabchanligini oshirish va hokazo.

2. Jamoa a’zolarini boshqarish ishlariga jalb qilish, ularni korxona va tashkilotlarda bo‘layotgan ishlardan voqif qilish, nazoratini kuchaytirish va hokazo.

3. Keng ko‘lamda boshqarish texnikasini joriy qilish. Boshqarish mehnatini yangi yuqori texnika bilan qurollantirish, birinchidan mehnatni yengillashtiradi, ikkinchidan ish samaradorligini oshiradi, uchinchidan vujudga kelgan boshqarish muammolarni tez va ijodiy tarzda xal qilish imkoniyatini tug‘diradi.

4. Ishlab chiqarishni boshqarishni demokratlashtirish. Aynan ana shu yo‘l to‘g‘ri usuldan chetga og‘ib o‘tish yo‘lini berkitadi.

5. Shaxsiy faoliyatda boshqarish madaniyatini oshirish, boshqarish to‘g‘risida professional bilimga ega bo‘lish, boshqarish san’atini sirlarini o‘rganish.

Rahbarlik usuli o‘zida juda ko‘p unsurlarni ifoda etadi. Bular ichida amaliyotda quyidagilari asosiy rol o‘ynaydi (ayniqsa xozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida): yaxshi shaxsiy munosabat; rahbar tomonidan xaqqoniy ma’naviy rag‘batlantirishga ishontirish; rahbar tomonidan mehnatga xak to‘lashni xaqqoniyat nuqtai nazarda tashkil qilish.

Korxona va tashkilotlarda bir qator tadqiqotchilarning izlanishlar olib borish natijalarini psixologik tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, juda ko‘p hollarda ayrim rahbar xodimlar, mutaxassilar, bo‘lim boshliqlari o‘z faoliyatlarida voqea va hodisalarni faqat shakliga e’tibor berib, mazmuniga e’tiborni pasaytiradilar, ya’ni rasmiyatchilikka yo‘l

qo‘yadilar. Bunday xodimlar nazariyani amaliyotdan ajratishga intiladilar. Asosiy diqqat-e’tiborlarini ayrim operatsiyalarni o‘tkazishga qaratadilar va bu operatsiyalarni rolini haddan tashqari bo‘rttirib ko‘rsatishga harakat qiladilar.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo‘ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni qo‘yidagi uch turga ajratish mumkin (1.2 jadval):

1.2 jadval

Rahbarlik uslubini tasniflanishi

Avtokratik rahbarlar	Liberal rahbarlar	Demokratik rahbarlar
buyruk chikarish, karor kabul kilish, xodimlarga jazo berish yoki ragbatlantirishda jamoa fikrini xisobga olmaydi; uzini jamoadan uzok tutadi, jamoa a’zolarini bevosita mulokotda bulishini chegaralab kuyadi; uzining nourin xarakatlarining tankid kilinishiga chiday olmaydi; uziga buysunuv-chilarning xarakatlarini keskin ravishda tankid kilishni yaxshi kuradi; kup gapirishni yoktirmaydi. Ba’zi bir xollarda xodimlarni madaniy darajasi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish xam ish berib koladi.	Irodasiz, tashabbussiz buladi; uz zimmasiga mas’uliyat olishni yoktirmaydi; ishni uz xolatiga tashlab kuyadi; idoraga nisbatan kat’iy bulishdan xayikadi; uzini xaddan tashkari extiyot kiladi; biron xodim bilan xam alokani buzishni istamaydi; talabchan emas, sust nazorat kiladi; suiiste’mollarga bevosita yul kuymasa xam uzini bilmaslikka soladi. Bunday raxbar tashkaridan kursatiladigan ta’sirga moyilligi bilan kuzga tashlanib turadi.	Boshkarish funksiyalarini jamoa fikri bilan xisoblashib amalga oshiradi; ishlab chikarishni boshkarishga xodimlarni jalb kiladi, ularning bildirgan fikriga kulok soladi, ular bilan maslaxatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi; barcha bilan barobar va samimiy munosabatda buladi, ustunligini bildirmaydi; buyruk berish yuli bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; buysunuvchilarining shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada urtoklik va ishonch muxitini yaratadi.

1.2 jadvaldan koʻrinib turibdiki rahbarlik uslubi uch turga boʻlinar ekan. Koʻrsatib oʻtilgan har bir rahbarlik uslubi oʻziga xos kamchiliklari va ijobiy xususiyatlarga ega.

Bizning mamlakatimizda rahbarlik uslublaridan biri boʻlmish liberal uslubi kam uchraydi. Jadvalda koʻrsatilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil boʻladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolrok sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar xaqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va boʻysunuvchilarning oʻziga xos shaxsiy hislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak.

Rahbar ish uslubining salbiy koʻrinishlaridan biri bu vujudga kelib turadigan boshqarish muammolariga texnokratik yondashish hisoblanadi. Bunda baʼzi bir rahbarlar oʻz korxona va tashkilotlarini texnika va texnologiya tomonlariga asosiy diqqat-eʼtiborlarini qaratib, masalani siyosiy, iqtisodiy va sotsial yoʻnalishlarini esdan chiqarib qoʻyadilar.

Bundan rahbarlar uchun korxona va tashkilotni rivojlanishining asosini faqat texnika va texnologiya tashkil qiladi xodimlarni moddiy va maʼnaviy ragʻbatlantirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qoʻyish, ularni oʻqitish va tarbiyalash, ish sharoitlarini yaratib berish, ekologiya va hokazo masalalariga ikkinchi darajali koʻz bilan qaraladi.

Korxonani rivoji uchun texnika va texnologiyani yangilab turish kerak, lekin uni faqat boshqa sotsial-iqtisodiy omillar bilan birgalikda olib borilgandagina oʻzini ijobiy natijalarini berishi mumkin. Yangi texnika bilan jixozlangan, lekin boshka omillarni hisobga olmagan

korxona va tashkilotlarda iqtisodiy koʻrsatkichlarning past ekanligi toʻgʻrisida amaliyotdan koʻp misollar keltirish mumkin.

Rahbar oʻz faoliyati jarayonida quyidagi narsalarni bilishi va oʻrganib taʼsir qilib borishi lozim:

- ✓ shaxslar va guruhlar oʻrtasidagi munosabatni;
- ✓ jamoa faoliyatini uning tizimiga bogʻliqligi (hizmatchilarning yoshi, jinsi, tajribasi boʻyicha nisbatni saqlash);
- ✓ yangi xodimlarning kelishi bilan shakllangan munosabatlarning buzilishiga olib kelayotgan sharoitlar;
- ✓ yangi kelgan aʼzolarning tezlik bilan jamoaga koʻnikib ketishi;
- ✓ ijtimoiy mehnatning turli shakllarida ishlashning psixologik xsusiyatlari;
- ✓ har xil omillarning jamoa aʼzolari kayfiyatiga taʼsiri;
- ✓ turli mehnat sharoitlari taʼsiri ostida jamoaga xos munosabatlarning shakllanishi (ish joylari estetikasi, musiqa, tanaffusni tashkil qilish va hokazolar);
- ✓ jamoadagi qarama-qarshilik va nizoli vaziyatlar;
- ✓ raxbarlik usulining jamoa aʼzolari oʻrtasidagi oʻzaro munosabatga taʼsiri;
- ✓ jamoada shaxslarning oʻzaro bir-biriga taʼsiri;
- ✓ jamoada raxbar obroʻyining psixologik asosi;

Ijtimoiy-psixologik muhit – bu jamoaning umumiy hisoblangan ruxiyatini taʼminlovchi oʻzaro munosabatlar tizimidir. Psixologik muhit muayyan maqsadlarni va vazifalarni amalga oshirishi uchun birgalikda faoliyat koʻrsatish 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.

8) jamoalarda norasmiy tuzilishni rivojlantirish, ya’ni do‘stlik, hamkorlik, bir-biriga yordam munosabatlarini rivojlantirig.

Har bir korxona, tashkilot va firmalardagi boshqarish tizimining asosiy maqsadi mehnat unumdorligini va buning asosida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hisoblanadi.

Ma’lumki, mehnat unumdorligini oshishi yoki pasayishi asosan xodimlarni tanlashga va ularni psixikasiga rahbarlarning qay darajada ta’sir qilishiga bog‘liq bo‘ladi.

Shunday qilib boshqarish psixologiyasi o‘zida ikki harakatni gavdalantiradi:

1. Ma’lum bir vazifani bajarish va birgalikda ishlab chiqarish faoliyatin amalga oshirish uchun xodimlarni tanlash.

2. Rag‘batlantirishning ma’lum shakllari orqali xodimlarning psixikasiga ta’sir ko‘rsatish. Bu shundan dalolat beradiki, boshqarish mazmuni faqat iqtisodiy va muxandis-texnik masalalar bilan chegaralanmasligi kerak.

Respublikamizning bozor munosabatlariga o‘tishi, hamma sohalarda demokratik tamoyillarning ustvorligin ta’minlanishi, boshqarish ishlariga ommaning keng jalb qilinishi, boshqarish mazmunini tubdan o‘zgartirib yubordi.

Bunday sharoitlarda jamoa a’zolarining roli oshadi, ularning mehnatga bo‘lgan munosabati o‘zgaradi. Rahbarlarning mustakil qaror qabul qilishi, muammolarni hal qilishida ma’suliyatining oshishi uchun kerakli imkoniyatlar tug‘iladi. Lekin shu bilan birga bozor iqtisodiyoti sharoitida vujudga kelgan murakkab masalalarni faqatgina maxsus tayyorgarligi bo‘lgan kadrlar hal qila bilishi ayon bo‘lib qoldi.

Xozirgi paytda respublika korxona va tashkilotlarida sotsial-psixologik uslublardan ongli ravishda foydalanish har bir rahbardan mamlakatda, korxona va tashkilotlardagi sotsial hodisa va voqealarni chuqur o‘rganishni talab qiladi. Rahbar xodimlarining o‘z ishidan mamnun ekanligini, kaysi sabablar uni noroziligini tug‘dirishini, qaysi omillar uni kayfiyatiga ta’sir ko‘rsatishini bilishi kerak. Ko‘p narsa jamoalarda qanday muhit shakllanganligiga, yuqori bo‘g‘indan pastki bo‘g‘inlargacha bo‘lgan rahbarlarning o‘z xodimlariga bo‘lgan munosabatiga, qay darajada ishchi-xizmatlarning ehtiyoji qondirilganligiga bog‘liq bo‘ladi.

Sotsial-psixologik uslublar ishlab chiqarishga salbiy ta’sir ko‘rsatadigan ishchilar ko‘nimsizligi qarshi kurashish uchun muhim rol

o‘ynaydi. Muhit buzilgan korxonada o‘z oldiga qo‘ygan vazifalarni bajarish murakkablashadi.

Rahbarlar o‘rtasida o‘tkazilgan ko‘pchilik anketa so‘rovlarda kadrlar ko‘nimsizligining aniq sabablari ochib tashlangan. Bu sabablar faqat ish xaqida emasligi aniqlandi. Sabab sotsial va psixologik omillarda. Ishchi va xizmatchilarning aksariyat qismi bir jamoadan ikkinchi jamoaga o‘tishining sababi ish sharoitining qonikarsiz ekanligi, dam olish sharoitining yo‘qligi, jamoa a’zolari va o‘zining rahbarlari bilan munosabatining yomonligi, ularni qo‘pol muomala qilishi ekanligini ko‘rsatadi. Ba’zi vaqtda yosh mutaxassislarning o‘z ishidan qanoatlanmasligi yoki o‘z mutaxassisligi bo‘yicha ishlamayotganligi ham ishdan ketib qolishga sabab bo‘lishi mumkin.

Shunday qilib ishlab chiqarishni boshqarishda sotsial-psixologik uslublardan foydalanish quyidagi masalalarni o‘rganishni taqoza qiladi:

- mehnatni sotsial-psixologik sharoitlarini o‘rganish va foydalanish;
- mehnat sharoitlarini shaxslarning ma’naviy rivojlanishiga ta’siri;
- -ma’naviy rivojlanish orqali ishlab chiqarish faoliyati va mehnat unumdorligiga ta’siri.

Menejment fanidan ma’lumki boshqarish insonlarni o‘zaro munosabati orqali amalga oshiriladi. Shuning uchun ham raxbar o‘z faoliyatida psixologik jarayonlarni, shaxslararo munosabatlarni, ruxiy xulq-atvor dinamikasini belgilovchi qonunlarni hisobga olishi kerak.

Bu qonunlar amaliyotda ma’lum qonuniyatlar orqali amal qiladi. Bular quyidagilar:

1.Insonlar idrokining tashqi ta’sirga bog‘liqligi qonuni. Tajribadan ma’lumki bir xil vaziyatga turli odamlar o‘zini har xil munosabatini

bildiradi. Bu esa boshqarish munosabatlari sub'yektlarini ehtiyojini tushunmaslikka olib keladi.

2.Odamlarni bir-birini tabiatini aynan to‘g‘ri tasavvur qila olmasligi.

Buni ma'nosi shundan iboratki, bironta bir odam boshqa odam to‘g‘risida juda ham aniqlik bilan to‘g‘ri fikrni aytishi mumkin emas. Shuning uchun ham ular to‘g‘risida jiddiy qaror qabul qilish noto‘g‘ri bo‘lar edi.

Sotsial-psixologik o‘zaro faoliyat borasida maqsad, vazifalar va qadriyatlarning birligiga asoslangan munosabat bo‘lsa. Boshqarish munosabatlari odamlarni tashkillashtirilgan bargalikdagi faoliyatidir.

Sotsial psixologiyada har qanday alohida olingan hodim sotsial guruhning bir unsuri sifatida namoyon bo‘ladi.

Rahbarda odamlarni tashqi belgilariga qarab, ularni psixik holatlarini bilib olish qobiliyati yuqori darajada bo‘lishi kerak. Biz uchun suhbatdosh bo‘lgan insonlar to‘g‘risidagi axborot, birinch navbatda uning yuzi, imo-ishoralari, yuz mushaklarining ma'noli harakati, gavdaning vaziyati, insonning yurishi va hokazolar orqali olinadi.

Birinchisi va asosiysi shundan iboratki odamning yuzi va hatti-harakatlarida uning ruhiy kechinmasi, his, tuyg‘ulari o‘z ifodasini topadi. Olimlarning ta'kidlashishcha his-tuyg‘ular, ruhiy kechinmalarning yetti ko‘rinishi mavjud: baxt, ajablanish, qo‘rquv, ruhiy qiynalish, g‘azab, jirkanish va qiziqish.

Hozirgi sharoitdagi korxona va tashkilotlarga nafaqat sof iqtisodiy va boshqaruv funktsiyalari yuklatilgan. Shular bilan barcha ularga sotsial va psixologik funktsiyalar ham yuklatilgan. Bularga ijtimoiy faolilikni oshirish, yangi munosabatlarni barpo qilish, jamoa a'zolarini ertangi

kunga ishontirish va hokazolar kiradi. Har qanday tashkilot rahbarining faoliyatida 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.

Jamoani 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 raxbarlardan boshqarishni psixologik asoslarini, ma’lum psixologik bilimga ega bo‘lishni talab qiladi.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, 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’zi bir 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 rahbarlar chiqadi. Jamoada yana

shunday xodimlarni axtarib topish va rahbarlik lavozimlariga ko‘tarish rahbarlarning eng asosiy vazifalaridan biridir.

Insonni shaxsiy psixologik xususiyatlari ularni jamoada tutgan o‘rinlariga va bajarayotgan rollariga katta ta’sir ko‘rsatadi va aksincha inson bajarayotgan sotsial rol sezilarli darajada uni 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.

Xulosa qilib quyidagilarni ta’kidlab o‘tish mumkinki, boshqarish faoliyatida rahbarlarni odamlar bilan til topishib ketishi, fikrlashi, nutqi, o‘z fikrini boshqalarga yetkaza bilish qobiliyatlari muhim rol o‘ynaydi.

Amaliyotda rahbar bilim darajasi, maxsus tayyorgarligi va ehtiyoji har xil bo‘lgan odamlar bilan munosabatda bo‘ladi. Bu xol rahbarlarga bo‘lgan talabni yanada oshiraveradi. Raxbar bozor sharoitida yangilik yaratuvchi, ijodkor va insoniy omillarni e’tiborga oluvchi peshkadam bulib yetishishi kerak ekan.

1.4. Zamonaviy rahbarlik munosabatining xususiyatlari

Turli xil munosabatlar ichida boshqarish munosabati alohida o‘rin egallaydi. Ushbu munosabatlarga suhbatdoshlar, teng huquqda bo‘lgan va bo‘ysingan xodimlar bilan amalga oshiriladigan munosabat kiradi.

Boshqarish munosabatlarining quyidagi funksiyalari mavjud:

- boshqarishga oid axborotlarni berish (farmoyish, buyruq, ko‘rsatma, tavsiya berish, maslahat va hokazo);

- boshqarishga oid axborotlarning bajarilishi va amalga oshirish natijalarning bajarilishi va amalga oshirish natijalari bo‘yicha qayta axbarotlarni qabul qilish;
- vazifalarni amalga oshirish natijalari bo‘yicha baxolashga oid a’borotlarni qabul qilish.

Yuqoridagilar ichida birinchi funksiya hamma vaziyatlarda ishtirok etib, asosiy va yetakchi hisoblanadi.

Buning sababi shundan iboratki, korxona va tashkilotlarda ijrochilik faoliyatining sifati aynan birinchi funktsiyaning sifatiga bog‘liq bo‘ladi. Bundan tashqari bu funksiya murakkab hamdir. Aynan shu bosqichda muammo va nizolar paydo bo‘ladi. Chunki rahbar o‘z buyruq va farmoyishlarini, harakatni va odamlarni xulq-atvorini o‘zgartiradi.

Boshqarish munosabatlari o‘zining asosida ko‘proq hizmatga oid munosabatlar qatoriga kiradi. Chunki bu jarayondagi munosabatlarning maqsadi ishga ta’luqli bo‘lgan biron-bir vazifa, muammolarni hol qilishdan iborat. Bularning hammasi boshqarish munosabatlari jarayonini optimol tashkil qilinish talab qiladi.

Salbiy xis-tuyg‘uli munosabat murojaat.

- Rad etish.
- Tanglik.
- Zidlik.

Boshqarish faoliyatida yuqorida ko‘rsatilgan momentlar sotsial sub’yektlarni bir-biriga o‘zaro ta’sirini ma’nosi va mazmunini to‘la ochib bermasa ham, lekin uni tushunish uchun zamin tayyorlab beradi.

Jamoada munosabatlarning shakllanishida rahbarlik usulining (stili) ta’siri.

O‘zbekiston Respublikasidagi turli firma va kompaniyalarda o‘tkazilgan so‘roqlar shuni ko‘rsatadiki bir qism xodimlar o‘z rahbarlarining ish usulidan mamnun emaslar. Jamoa a’zolarining raxbarlik usulidan norozi ekanliklarini ikki sababini ko‘rsatish mumkin.

Birinchidan, rahbarni ish borasidagi kamchiliklari.

Ikkinchidan, rahbarning jamoa a’zolarini ishonchini oqlamaganligi hisoblanadi. Noroziliklarning sababi turli xil bo‘lishidan qat’iy nazar, ular doimo raxbarlar bilan xodimlar o‘rtasidagi munosabatga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Shuning uchun ham raxbar doimo o‘z ish usulini mukammal nazorat qilib borishi kerak.

Bu uchun raxbar xodimlarni ish faoliyati va raxbarga nisbatan munosabatiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi quyidagi masalalarni o‘z diqqat-e’tiborining markazida tutish lozim:

- xodimlarni manfaatiga daxling bo‘lgan qarorlar qabul qilishda ularni taklif va muloxazalarini hisobga olish;
- qarorlar qabul qilish vakolatlarini quyi raxbarlar o‘rtasida to‘g‘ri taqsimlash;
- o‘ziga bo‘ysinadigan hodimlarni o‘z-o‘zini nazorat qilishini rivojlantirish va rahbarlar tomonidan ularni nazorat qilishini ma’lum doiralarda cheklash;
- qaror va vazifalarni hayotda tadbiq qilish zururiyatini o‘zidan yuqori turgan rahbarlarga tushuntira olish;
- o‘zini amaliyotda oqlamagan noo‘rin ma’muriyatchilikdan voz kechish;

- boshqarish bo‘yicha mijozlar bilan hurmatga sazovor munosabatni o‘rnatish;
- o‘zini rahbarlik faoliyatini o‘zgartirish bo‘yicha xodimlarning maslahatlarini inobatga olish;
- xodimlar bilan bo‘ladigan o‘z munosabatida barqarorlikni saqlash;
- o‘zining xodimlari ishini reja asosida taqsimlanishini ta’minlash;
- o‘z faoliyatini aniq tuzilgan reja asosida olib borilishini namuna qilib ko‘rsatish;
- vazifalarni xal qilishda maqsadli yondoshish;
- har tomonlama asoslangan qarorlarni tayyorlash;
- xodimlar bilan shaxsiy aloqa o‘rnatishga intilish;

Rahbarni o‘z xulq-atvorini boshqa rahbarlarniki bilan solishtirishi uni kelajak faoliyati uchun katta ahamiyatga egadir. O‘z-o‘ziga tanqidiy baho berish, o‘z o‘zini tarbiya qilishning asosi hisoblanadi. Agar o‘zini baxolashi bo‘ysinadigan xizmatchi va xodimlarning unga bergan baxosi bilan to‘g‘ri kelsa, har ikkala tomonning ham obro‘yini oshishiga olib keladi. Qancha shu ikkala nuqtai nazar bir-biriga to‘g‘ri kelsa, shuncha ular o‘rtasidagi hamkorlik mustahkam bo‘ladi. Korxona va tashkilotlarda olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, o‘z-o‘zini baxolash, yuqori pog‘onadagi rahbarlar bergan bahodan ham qimmatliroq bo‘ladi.

Qanday qilib rahbarlarning boshqarish usuli bo‘ysinadigan xodimlarning xulqi, o‘zini tutishiga ta’sir ko‘rsatadi?

Rahbarlik usuli o‘zida juda ko‘p unsurlarni ifoda etadi. Bular ichida amaliyotda quyidagilari asosiy rol o‘ynaydi, yaxshi shaxsiy munosabat;

rahbar tomonidan xaqqoniy ma’naviy rag‘batlantirishga ishontirish; rahbar tomonidan mehnatga haq to‘lashni haqqoniyat nuqtai nazarida tashkil qilish.

Bizga ma’lumki raxbar xulqi, o‘zini tutishi bilan mehnat jarayonini faollashtirishga asosiy xissa qo‘shadi. Ba’zi vaqtda rahbarni shu usulidan qanoatlanmagan xizmatchilar o‘zlarini faolligini rahbarni ishda beradigan yordamiga bog‘laydilar.

Umuman olganda yomon deb qabul qilingan rahbarlik usuli xodimlarda norozilik tuyg‘ularini tug‘diradi, ularni faolligini pasaytiradi. Natijada ular o‘rtasidagi munosabat keskinlashadi.

Rahbarlarning salbiy ish usuli. Rahbarlarni salbiy ish usulining bir qator ko‘rinishlari mavjud. Bularga byurokratizm, rasmiyatchilik, maxkamachilik, maxalliychilik boshqarish masalalari istiqboliga diqqat-e’tibor qilmaslik, samaradorlikni o‘sish imkoniyatlarini rad etish, ishga texnokratik yondoshish va hokazolar kiradi. Byurokratiya tom ma’nosi bilan devonxona hukmronligi mazmunini bildiradi.

Byurokratiyaning asl mohiyati quyidagilarda o‘z ifodasini topadi:

a) ko‘pchilikni fikri va qaroridan uzoqlashish;

b) shaklning mazmundan yuqori qo‘yish;

c) korxona yoki tashkilot qoida-qonunlari, vazifalarini faqat uni saqlab qolish ishiga foydalanish;

d) davlat vazifalarini devonxona vazifasiga aylantirish.

Byurokratizm amaliyotda ko‘rinishi, ko‘pchilik holda, bir-qator sub’yektiv sabablarga bog‘liq bo‘ladi.

Bularga quyidagilarni ko‘rsatish mumkin:

- ✓ ijobiy o‘zgarishlarni faqat ma’muriy yo‘l bilan tezlashtirishga intilish;
- ✓ bir qator xodimlarda ong darajasining pastligi;
- ✓ boshqarish mehnatini tashkil qilishda, madaniyat saviyasining pastligi;
- ✓ jamoachilik nazoratining sustligi;
- ✓ jamoada yetarlicha tarbiyaviy ishlarni yo‘lga qo‘yilmaganligi.

Byurokratizm bizni jamiyatimizga juda katta moddiy va ma’naviy zarar yetkazadi. Shuning uchun ham unga qarshi muvaffaqiyatli kurashish uchun uning kelib chiqish sabablari va sharoitlarini yaxshi bilish kerak.

Byurokratizmning ko‘rinishlardan bari rasmiyatchilik hisoblanadi. Korxona va tashkilotlarda bir qator tadqiqotchilarning izlanishlar olib borish natijalarini psixologik tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, juda ko‘p xollarda ayrim rahbar xodimlar, mutaxassilar, bo‘lim boshliqlari o‘z faoliyatlarida voqea va hodisalarni faqat shakliga e’tibor berib, mazmuniga e’tiborni pasaytiradilar, ya’ni rasmiyatchilikka yo‘l qo‘yadilar.

Bunday xodimlar nazariyani amaliyotdan ajratishga intiladilar. Asosiy diqqat-e’tiborlarini ayrim operatsiyalarni o‘tkazishga qaratadilar va bu operatsiyalarni rolini haddan tashqari bo‘rtirib ko‘rsatishga harakat qiladilar. Bunday xollarda ko‘pchilikni ongida aynan shu operatsiya tashkilotni asosiy maqsaddiday bo‘lib ko‘rinadi. Shuning uchun ham korxona va tashkilotlarda o‘ta rasmiyatchilikka yo‘l qo‘yish faoliyat natijalariga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Umumxalq va davlat manfaatlariga byurokratizmning koʻrinishlari boʻlmish maxkamachilik va maxalliychilik katta zara keltiradi.

Maxkamachilik bu masalaga oʻz sohasi, cheklangan funktsional nuqtai nazardan yondoshish maʼnosini anglatadi.

Maxkamachilik tarmoqlararo kooperatsiya yutuqlaridan foydalanishga xalaqit beradi.

Maxalliylik har bir muammoga korxona, tuman, shahar manfaatlari nuqtai nazardan yondoshish maʼnosini anglatadi. Bundan korxona, tuman va shahar maqsadlari absolyutlashtiriladi va umum davlat manfaatlari bilan uzilish paydo boʻladi.

Davlat tomonidan koʻzlagan mutanosiblik buziladi va bu bilan butun bir soha yoki mintaqa manfaatlariga katta ziyon yetkaziladi. Buni yana bitta salbiy tomonlaridan biri shundaki, u xodimlar psixologiyasida guruhiy egoizmni keltirib chiqarish uchun yaqqol zamin tayyorlaydi.

Rahbar ish usulining salbiy koʻrinishlaridan biri bu vujudga kelib turadigan boshqarish muammolariga texnokratik yondoshish hisoblanadi. Bunda baʼzi bir rahbarlar oʻz korxona va tashkilotlarini texnika va texnologiya tomonlariga asosiy diqqat-eʼtiborlarini qaratib, masalani siyosiy, iqtisodiy va sotsial yoʻnalishlarini esdan chiqarib qoʻyadilar.

Bundan rahbarlar uchun korxona va tashkilotni rivojlanishining asosini faqat texnika va texnologiya tashkil qiladi. Xodimlarni moddiy va maʼnaviy ragʻbatlantirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qoʻyish, ularni oʻqitish va tarbiyalash, ish sharoitlarini yaratib berish, ekologiya va hokazo masalalariga ikkinchi darajali koʻz bilan qaraladi.

Korxonani rivoji uchun texnika va texnologiyani yangilab turish kerak, lekin uni faqat boshqa sotsial-iqtisodiy omillar bilan birgalikda olib borilgandagina o‘zini ijobiy natijalarini berishi mumkin. Yangi texnika bilan jixozlangan lekin natijalarini berishi mumkin.

Yangi texnika bilan jixozlangan, lekin boshqa omillarni hisobga olmagan korxona va tashkilotlarda iqtisodiy ko‘rsatkichlarning past ekanligi to‘g‘risida amaliyotdan ko‘p misollar keltirish mumkin.

Mamlakatimiz korxona va tashkilotlarida ishlab chiqarish va boshqarish samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi rahbarlik usullaridan biri ishlab chiqarish va boshqarishni takomillashtirishning istiqboli masalalariga befarq qarash hisoblanadi.

Odatda boshqarish va ishlab chiqarishni istiqboli bilan shug‘ullanishni xoxlamagan rahbarlar, o‘zlarini kundalik o‘ta og‘ir ishlar bilan band bo‘lganligining asosiy sababi, strategik masalarini o‘z vaqtida to‘g‘ri qo‘yilmaganligi va boshqarish apparatida lavozimlarni va vazifalarni noto‘g‘ri taqsimlanganligi hisoblanadi.

Ayrim korxona va tashkilotlarda kuzatish natijalari shuni ko‘rsatadiki, rahbar hamma asosiy ishlarni va javobgarlikni o‘ziga olib, bo‘ysinadigan xodimlarni o‘z muovinlarini ikkinchi darajali ishlarni bajaradigan oddiy ijrochilarga aylantirib qo‘ygan. Natijada pastki bo‘g‘in rahbarlari strategik masalalar vujudga kelgan zamon yuqori tashkilotlarga xavola qiladi.

Biz yuqorida hozirgi zamon talablariga zid bo‘lgan ba’zi bir noqulay boshqarish usullarini ko‘rib o‘tdik. U yoki bu shaklda, ba’zi xollarda yashirin tarzda, ushbu salbiy rahbarlik usullari korxona va tashkilotlarimizda uchrab turadi. Bu holat birinchi navbatda jamoada

munosabatlarning keskinlashuviga olib keladi, rahbar bilan jamoa o‘rtasidagi aloqa buziladi. Ularni tobora bir-birovidan uzoqlashishi va oqibatda jamoada psixologik muhitni buzilishiga olib keladi.

Hozirgi sharoitda respublikamizda boshqarish tizimini takomillashtirish borasida davlatimiz tomonidan olib borilayotgan chora-tadbirlar va har xil noodatiy holatlarni oldini olish, o‘z vaqtida bartaraf qilish yo‘llari qo‘yidagilardan iborat:

1. Kadrlar tayyorlashni takomillashtirish, ularni tayyorlash va taqsimlash, javobgarligini o‘ziga va boshqalarga talabchanligini oshirish va hokazo.

2. Jamoa a’zolarini boshqarish ishlariga jalb qilish, ularni korxona va tashkilotlarda bo‘layotgan ishlardan voqif qilish, nazoratini kuchaytirish va hokazo.

3. Keng qo‘lamda boshqarish texnikasini joriy qilish. Boshqarish mehnatini yangi yuqori texnika bilan qurollantirish, birinchidan mehnatni yengillashtiradi, ikkinchidan ish samaradorligini oshiradi, uchinchidan vujudga kelgan boshqarish muammolarni tez va ijodiy tarzda hal qilish imkoniyatini tug‘diradi.

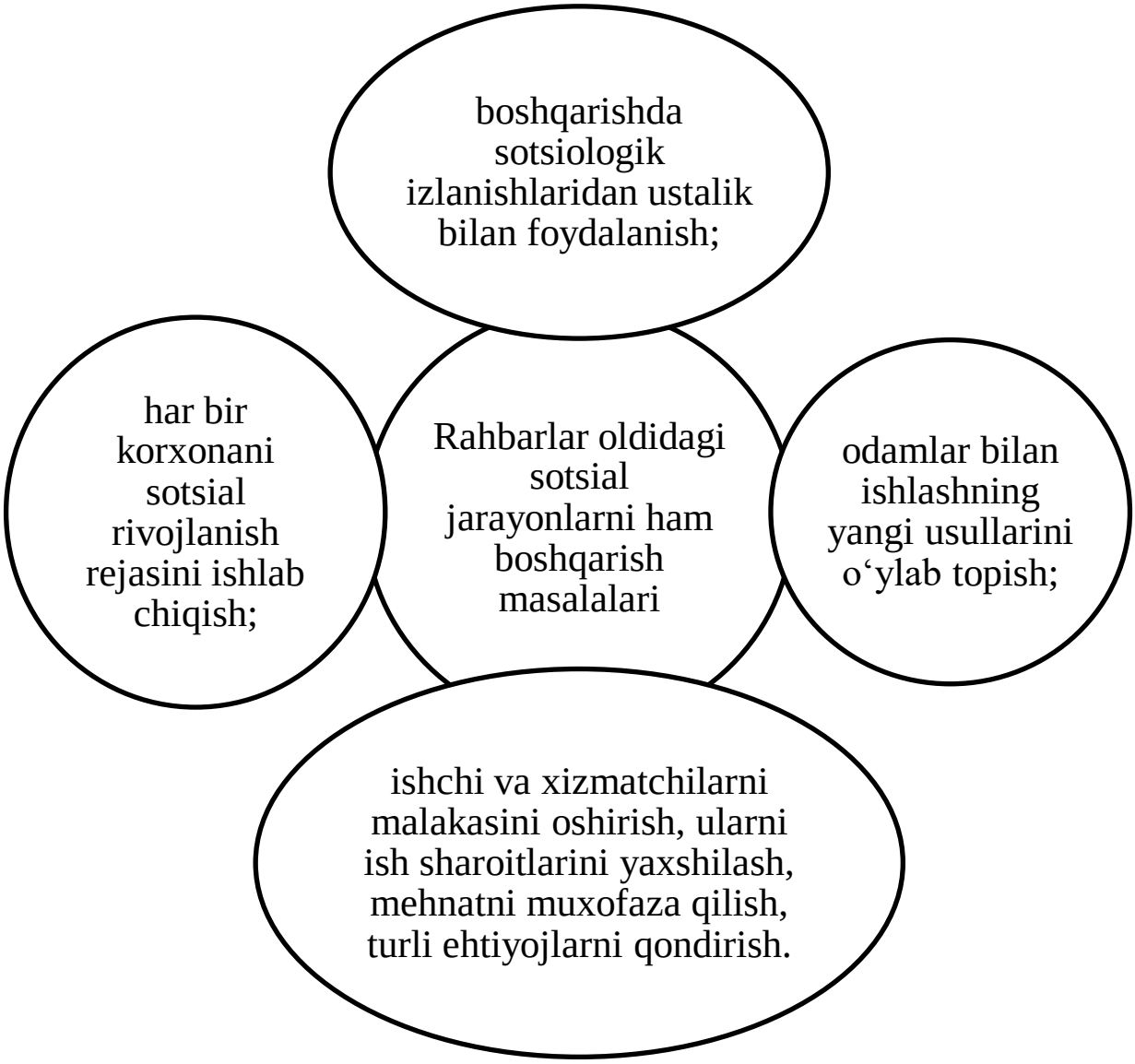
4. Ishlab chiqarishni boshqarishni demokratlashtirish. Aynan ana shu yo‘l to‘g‘ri usuldan chetga og‘ib o‘tish yo‘lini bekitadi.

5. Shaxsiy faoliyatda boshqarish madaniyatini oshirish, boshqarish to‘g‘risida professional bilimga ega bo‘lish, boshqarish san’atini sirlarini o‘rganish.

Respublikamizning bozor munosabatlariga o‘tishi, hamma sohalarda demokratik tamoyillarning ustvorligin ta’minlanishi, boshqarish ishlariga ommaning keng jalb qilinishi, boshqarish

mazmunini tubdan o‘zgartirib yubordi. Bunday sharoitlarda jamoa a’zolarining roli oshadi, ularning mehnatga bo‘lagn munosabati o‘zgaradi. Raxbarlarning mustaqil qaror qabul qilishi, muammolarni xal qilishida ma’suliyatining oshishi uchun kerakli imkoniyatlar tug'iladi.

Lekin shu bilan birga bozor iqtisodiyoti sharoitida vujudga kelgan murakkab masalalarni faqatgina maxsus tayyorgarligi bo‘lgan kadrlar xal qila bilishi ayon bo‘lib qoldi.



1.1. Rasm. Zamonaviy rahbarlar oldidagi sotsial jarayonlarni ham boshqarish masalalari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida shakllangan rahbarlar oldida iqtisodiy masalalar bilan birga sotsial jarayonlarni ham boshqarish masalalari koʻndalang boʻlib turadi.

Hozirgi paytda respublika korxona va tashkilotlarida sotsial-psixologik uslublardan ongli ravishda foydalanish har bir rahbardan mamlakatda, korxona va tashkilotlardagi sotsial hodisa va voqyealarni chuqur oʻrganishni talab qiladi. Rahbar xodimlarining oʻz ishidan mamnun ekanligini, qaysi sabablar uni noroziligini tug'dirishini, qaysi omillar uni kayfiyatiga taʼsir koʻrsatishini bilishi kerak. Koʻp narsa jamoalarda qanday muhit shakllanganligiga, yuqori boʻg'indan pastki boʻg'inlargacha boʻlgan rahbarlarning oʻz xodimlariga boʻlgan munosabatiga, qay darajada ishchi-hizmatlarning ehtiyoji qondirilganligiga bog'liq boʻladi.

Sotsial-psixologik uslublar ishlab chiqarishga salbiy taʼsir koʻrsatadigan ishchilar qoʻnimsizligi qarshi kurashish uchun muhim rol oʻynaydi. Muhit buzilgan korxonada oʻz oldiga qoʻygan vazifalarni bajarish murakkablashadi.

Rahbarlar oʻrtasida oʻtkazilgan koʻpchilik anketa soʻrovnomalarda kadrlar qoʻnimsizligining aniq sabablari ochib tashlangan. Bu sabablar faqat ish haqida emasligi aniqlandi. Sabab sotsial va psixologik omillarda, ishchi va xizmatchilarning aksariyat qismi bir jamoadan ikkinchi jamoaga oʻtishining sababi ish sharoitining qoniqarsiz ekanligi, dam olish sharoitining yoʻqligi, jamoa aʼzolari va oʻzining rahbarlari bilan munosabatining yomonligi, ularni qoʻpol muomala qilishi ekanligini koʻrsatadi. Baʼzi vaqtda yosh mutaxassislarning oʻz ishidan

qanoatlanmasligi yoki o‘z mutaxassisligi bo‘yicha ishlamayotganligi ham ishdan ketib qolishga sabab bo‘lishi mumkin.

Shunday qilib ishlab chiqarishni boshqarishda sotsial-psixologik uslublardan foydalanish quyidagi masalalarni o‘rganishni taqoza qiladi:

- mehnatni sotsial-psixologik sharoitlarini o‘rganish va foydalanish;
- mehnat sharoitlarini shaxslarning ma’naviy rivojlanishiga ta’siri;
- ma’naviy rivojlanish orqali ishlab chiqarish faoliyati va mehnat unumdorligiga ta’siri.

Boshqarish psixologiyasi odamlarni bir-biroviga ongli munosabati, turli guruh va jamoalarning psixologiyasi va turli guruhlarning bir-biriga o‘zaro ta’sirini o‘rganadi.

Rahbar o‘z faoliyati jarayonida quyidagi narsalarni bilishi va o‘rganib ta’sir qilib borishi lozim:

- ✓ shaxslar va guruhlar o‘rtasidagi munosabatni;
- ✓ jamoa faoliyatini uning tizimiga bog‘liqligi (hizmatchilarning yoshi, jinsi, tajribasi bo‘yicha nisbatni saqlash);
- ✓ yangi xodimlarning kelishi bilan shakllangan munosabatlarning buzilishiga olib kelayotgan sharoitlar;
- ✓ yangi kelgan a’zolarning tezlik bilan jamoaga ko‘nikib ketishi;
- ✓ ijtimoiy mehnatning turli shakllarida ishlashning psixologik xsusiyatlari;
- ✓ har xil omillarning jamoa a’zolari kayfiyatiga ta’siri;
- ✓ turli mehnat sharoitlari ta’siri ostida jamoaga xos munosabatlarning shakllanishi (ish joylari estetikasi, musiqa, tanaffusni tashkil qilish va hokazolar);

- ✓ jamoadagi qarama-qarshilik va nizoli vaziyatlar;
- ✓ raxbarlik usulining jamoa a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatga ta’siri;
- ✓ jamoada shaxslarning o‘zaro bir-biriga ta’siri;
- ✓ jamoada raxbar obro‘yining psixologik asosi.

Korxona va tashkilotlarda olib boriladigan sotsiologik izlanishlar raxbarga axborotlar bankini kengaytirishga va boshqarish bo‘yicha samarali qarorlar qabul qilish imkoniyatini tug‘diradi.

Menejment fanidan ma’lumki boshqarish insonlarni o‘zaro munosabati orqali amalga oshiriladi. Shuning uchun ham rahbar o‘z faoliyatida psixologik jarayonlarni, shaxslararo munosabatlarni, gruxiy xulq-atvor dinamikasini belgilovchi qonunlarni hisobga olishi kerak.

Bu qonunlar amaliyotda ma’lum qonuniyatlar orqali amal qiladi. Bular quyidagilar:

1. Insonlar idrokining tashqi ta’sirga bog‘liqligi qonuni. Tajribadan ma’lumki bir xil vaziyatga turli odamlar o‘zini har xil munosabatini bildiradi. Bu esa boshqarish munosabatlari sub’yektlarini ehtiyojini tushunmaslikka olib keladi.

2. Odamlarni bir-birovini tabiatini aynan to‘g‘ri tasavvur qila olmasligi. Buni ma’nosi shundan iboratki, bironta bir odam boshqa odam to‘g‘risida juda ham aniqlik bilan to‘g‘ri fikrni aytishi mumkin emas. Shuning uchun ham ular to‘g‘risida jiddiy qaror qabul qilish noto‘g‘ri bo‘lar edi.

Odamlarning tabiati va mohiyati ham murakkab hisoblanadi. Vaqt o‘tishi bilan ayniqsa odamni yoshi oshib borgan sari ularning xsusiyatlari

uzluksiz ravishda o‘zgarib boradi. Hatto ko‘p hollarda odam o‘zini ham to‘lasincha bila olmaydi.

Shunday qilib har qanday odam o‘zi to‘g‘risida doimo nimanidir yashiradi, o‘zi to‘g‘risida ba’zi ma’lumotlarni inkor qiladi, o‘zi to‘g‘risidagi biron-bir narsani o‘ylab topadi va hokazo. Anna shunday himoya usullarini ishlatib, inson o‘zini odamlarning oldida butunlay boshqacha qilib ko‘rsatishga harakat qiladi.

Lekin shuncha qaramasdan baribir odamni bilib olish mumkin. Hozirgi vaqtda odamni bilib olish ob’yekti sifatida yondoshish bo‘yicha bir qator ilmiy tamoyillar ishlab chiqilgan. Quyidagi tamoyillarga murojaat qilamiz.

1. Universal talantlilik. Ushbu tamoyil bo‘yicha qobiliyatsiz odamlar bo‘lmaydi. Faqat o‘z ishi bilan shug‘ullanmagan odamlar bo‘ladi xolos.

2. Rivojlanish tamoyili. Ushbu tamoyil bo‘yicha odamlarning qobiliyati xayot sharoitining o‘zgarishi, ma’naviy-psixologik mashqlar natijasida rivojlanadi.

3. Cheksiz, bexad tamoyili. Bu tamoyilga asosan biron-bir odam to‘g‘risida butun bir umri davomida chiqarilgan xulosa, yoki berilgan baxo to‘liq uzil-kesil hisoblanmaydi.

4. O‘z jonini saqlaщ. Buni ma’nosi shundan iboratki, boshqarish faoliyati subyektini o‘zini tutishning asosiy motivi o‘zini sotsial huquqiyholatni saqlash. O‘z qadrini bilish hisoblanadi. Guruhlarda odamlar xarakterini yo‘nalishi aynan shu jihat bilan belgilanadi.

5. O‘rnini to‘ldirish. Odamlarga nisbatan talabni oshishi bilan ularga u yoki bu faoliyatni amalga oshirish uchun ma’lum qobiliyat

yetmasdan qoladi. Lekin uning joyi boshqa sohadagi qobiliyat bilan to‘ldiriladi. Shuning uchun biron-bir narsani uddasidan chiqmagan odam xafa bo‘lmasligi kerak. Chunki boshqa bir ishda u o‘zini qobiliyatini ko‘rsatishi mumkin.

Umuman olganda, xodimning shaxsi bir qator psixologik fanlar tomonidan o‘rganiladi. Bularga umumiy psixologiya, mehnat psixologiyasi, muxandis psixologiyasini ko‘rsatish mumkin. Ishchi gurhlari va mehnat jamoalarini sotsial va pedagogik psixologiyasi o‘rganiladi.

Boshqarish psixologiyasining o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, uni o‘rganish ob’yekti insonlarning uyushgan faoliyati hisoblanadi. Uyushgan faoliyat bilan birgalikdagi faoliyatni bir-birovidan farq qilish lozim. Birgalikdagi faoliyat talab, ehtiyoj, istak va qiziqishlari bir bo‘lgan insonlar faoliyati hisoblanadi. Ulashgan faoliyat esa bu bir tashkilotga birlashgan va bu tashkilotni qonun va qoidalariga rioya qiluvchi insonlar faoliyatidir. Birgalikda bajariladigan ishlar shu tashkilotning iqtisodiy, texnologik, huquqiy va tashkiliy talablariga muvofiq kelishi kerak.

Tashkilotdagi nizom, talab va qoidalar odamlar o‘rtasida alohida psixologik munosabatlarni vujudga kelishini taqoza qiladi. Ushbu munosabatlar faqat ma’lum tashkilotda sodir bo‘lib, u odamlar o‘rtasidagi boshqarish munosabatlari hisoblanadi.

Sotsial-psixologik o‘zaro faoliyat borasida maqsad, vazifalar va qadriyatlarning birligiga asoslangan munosabat bo‘lsa. Boshqarish munosabatlari odamlarni tashkillashtirilgan bargalikdagi faoliyatidir.

Sotsial psixologiyada har qanday alohida olingan hodim sotsial guruhning bir unsuri sifatida namoyon bo‘ladi.

Boshqarish psixologiyasida esa alohida xodim ham, sotsial guruh ham, jamoa ham ular kiradigan tashkilot konteksida olib tekshiriladi.

Shunday qilib tashkilotdagi xodim shaxsni o‘rganish, tashkilotni sotsial-psixologik tuzilmaga va uni rivojlanishiga ta’sir ko‘rsatishini taxlil qilish, boshqarish psixologiyasining asosiy o‘rganish mavzusi hisoblanadi.

Boshqarish psixologiyasida mehnat psixologiyasidan farq qilib xodimni o‘z kasbiga mos kelishi, ularni professional tanlash kabi muammolar qiziqtirmasdan, balki xodimni tashkilotga mos kelish muammolari qiziqtiradi.

Tashkilotlarda boshqarish psixologiyasi hamkorlikdagi faoliyat hisoblanadi shu sababli ham tashkilotlardagi o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, ya’ni boshqarish munosabatlarining psixologik jihatlarini o‘rganadigan muhimdir.

Boshqarish psixologiyasi predmetining konkret ko‘rinishi quyidagilarda o‘z ifodasini topadi.

1. Rahbar faoliyatining psixologik jihatlari:

- boshqarish mehnatining psixologik xususiyatlari va faoliyatning turli sohalaridagi o‘ziga xosligi;

- rahbar shaxsini psixologik tahlil qilish, rahbarning shaxsiy sifatlariga qo‘yilgan psixologik talablar;

-boshqarish qarorlarini qabul qilishning psixologik jihatlari;

- rahbarni shaxsiy boshqarish uslubi;

2. Boshqarishning sub’yekt iva obyekti sifatidagi tashkilot faoliyatining psixologik jihatlari:

- boshqarish vazifalarini yechimini topishda psixologik omillardan foydalanish imkoniyati;

- tashkilotlarda ko‘ngildagidek, ijobiy sotsial-psixologik muhiti shakllantirish qonuniyatlari;

- tashkilotlarda optimal tarzdagi shaxslararo munosabatni, psixologik mostlikni barpo qilish qonuniyatlari;

- tashkilotlarda rasmiy va norasmiy tuzilmalar;

- tashkilot a’zolari mehnatini motivlash;

3. Rahbarni tashkilot a’zolari bilan o‘zaro ta’sir ko‘rsatishining psixologik jihatlari:

- o‘zaro ta’sir ko‘rsatish jarayonida kommunikatsiya tizimini barpo qilish va harkatga keltirish muammolari;

- boshqarish aloqalari muammolari;

-“rahbar-bo‘ysinuvchi” bo‘g‘inidagi o‘zaro munosabatning optimallashtirish;

- boshqarish samaradorligini oshirishda axborotning asosiy omil ekanligi.

Yuqoridagi muammolarni o‘rganish va amaliyotga asoslangan ilmiy tavsiyalarni berish uchun tashkilot rahbarlari tomonidan boshqarish psixologiyasi bir qator yutuqlaridan foydalanishi kerak.

Tashkilotlardagi psixolog holatlar va munosabatlarning yig‘indisi bu boshqarish psixologiyasining predmeti hisoblanadi.

Bunday xolat va munosabatlar quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- menejerlarni samarali faoliyatining psixologik omillari;

- shaxsiy va guruhiy qarorlarni qabul qilishning psixologik xususiyatlari;

- peshqadamlikning psixologik muammolari;

- rahbar bilan unga buyinsinadigan xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning psixologik muammolari va boshqalar;

Tashkilotlarda boshqarish psixologiyasining ob’yekti to‘g‘risida bir qator-nuqtai nazarlar mavjud. Buni o‘zi bu muammoni naqadar murakkabligidan dalolat beradi. Ushbu nuqtai nazarlarni sinchiklab o‘rganish va ularni umumlashtirish natijasida boshkarish psixologiyasini xozirgi fan tan olgan predmetini belgilash, aniqlash imkoni tug‘iladi.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilot rahbarlari tomonidan boshqarish psixologiyasining quyidagi dolzarb muammolariga ahamiyat berishlari muhimdir:

- hamma darajadagi rahbarlarni professional ishbilarmonligini oshirish ya’ni boshqarish usullarini takomillashtirish, uzaro shaxsiy munosabat, qarorlarni qabul qilish, strategik rejalashtirish, stress holatlarni oldini olish va hokazo;

- insondagi resurslarni topish va faollashtirish;

- tashkilot ehtiyoji uchun menejerlarni baxolash va tanlash;

- sotsial-psixologik muhitni baxolash va yaxshilash.

Har bir korxona amaliyotida boshqarish psixologiyasini o‘rganish va uni xayotda tadbiq qilish alohida ahamiyat kasb etadi.

Chunki menejerlarni psixologik nuqtai nazardan ta’yorlashni, ularda psixologik boshqarish madaniyatini shakllanishini ta’minlaydi, boshqarish sohalarining muxim muammolarini nazariy va amaliy tomonidan tushunish va xayotga tadbiq qilish imkoniyatini yaratadi.

Boshqarish sohalarining muhim muammolariga quyidagilar kiradi:

- boshqarish jarayonlari tabiatini tushunish;
- tashkiliy tuzilmaning asosini bilish;
- menejerni ma’suliyati tugrisida to‘liq tasovvurga ega bo‘lish;
- boshqarish samaradorligini oshirish usulini bilish;
- personalii boshqarish uchun kerak bo‘lgan axborot texnologiyasini bilish;
- o‘z fikrini og‘zaki va yozma ravishda izhor qilishni bilish;
- odamlarni boshqarish xususidagi bilimdonlik, mutaxassislarni tanlash va tayerlash, peshqadam bo‘lish qobiliyati;
- tashkilot faoliyatini rejalashtirish va prognoz qilish qobiliyati;
- o‘z faoliyatini baxolash qobiliyati, to‘g‘ri xulosalar chiqarish, o‘z malakasini oshirish.

Psixologiyada eng kup tarkalgan uslub kuzatish uslubi hisoblanadi. Bu uslubning predmeti insonni harakatlarini, mimikasini, imo-ishorilarini kuzatish hisoblanadi.

Bu uslub quyidagi shakllarda olib borilishi mumkin:

- ochiq kuzatish;
- odamlarni o‘rganish jarayonida ularni madaniyati, psixologiyasi, xulqi, fe’l-atvorini bilish uchun ular bilan yashash.

Ikkinchi muhim uslub eksperiment uslubi hisoblanadi. Eksperiment -bu tadqiqotchini tadqiqot qilinayotgan xodim yoki ishchini faoliyatiga faol aralashishini talab qiladi. Bu ikki xil yo‘l bilan amalga oshiriladi:

1. Laboratoriya sharoitida.
2. Tabiiy sharoitlarda.

Uchinchi uslub anketa o‘tkazish uslubidir. Ushbu uslub shasxlarni fikrlari, nuqtai nazarlari, faoliyatini xaqiqiy sabablarini bilib olishga imkoniyat tug‘diradi. Suhbat jarayonida faqat suhbatdoshni nima tug‘rida gapirayotgani bilan birga qanday qilib gapirayotganiga e’tiborni qaratish lozim (intonatsiya, mimika, xatti-harakati).

Hozirgi sharoitda psixologiyaning yangi yunalishi psixodiagnostika hisoblanadi. Bu yunalish “Men kim?”, “Nimani xoxlayman?”, “Nima qila olaman?” degan savollarga javob beradi.

Jamoani boshqarish jarayonida boshqa uslublar bilan birga xodimlarga psixologik ta’sir ko‘rsatish ham talab qilinadi. Ushbu ta’sirni tug‘ri tashkil kilish boshqarishning psixologik jihatlarini chuqur bilishga asoslanadi. Boshqarishning uslublari faqatgina uni psixologik uslublar bilan chambarchas bog‘liq holda olib borilgandagina o‘z samarasini berishi mumkin.

Psixologik uslub psixologiya faniga asoslangan bo‘lib, ishchi xodimlarni psixologik xususiyatlariga ta’sir ko‘rsatish orqali ularni boshqarishdir. Psixologik uslublar ichida eng ahamiyatlisi quyidagilardan iborat:

- psixologik istak;
- jamoada o‘zaro munosabatlarni tashkil qilish.

Boshqarishning samarali uslubini ishlab chiqish va buysinadigan xodimlarga nisbatan bo‘lgan munosabatni o‘rnatish. Psixologik istak amaliyotda xodimlarni moddiy rag‘batlantirishda ko‘rinadi.

Psixologik rag‘batlantirishning psixologik ta’siri shundan iboratki, u ishchi-xodimlarni tzshabbus ko‘rsatishga undaydi, o‘z faoliyatini ijodiy izlanish asosida olib borish muhitini yaratadi.

Shuning uchun ham moddiy rag‘batlantirishning har bir ko‘rsatgichi va umuman olganda, rag‘batlantirishning hamma tizimi odamlarning tushinishi uchun yengil bo‘lishi kerak.

Vaqtida amalga oshirilgan moddiy rag‘batlantirish va jazolash xodimlar faoliyatiga samarali ta’sir ko‘rsatadi. Xodimlar mehnatini rag‘batlantirishni oshkora amalga oshirish maksadga muvofiqdir.

Boshqarish amaliyotida psixologik istak bilan birga jamoada o‘zaro munosabatlarni tashkil qilish ham alohida o‘rin egallaydi. Har bir raxbarning asosiy maqsadi jamoada ishchi-xodimlar o‘rtasida yaxshi munosabatlarni o‘rnatishni ta’minlash, ularni o‘z ijodiy imkoniyatlardan to‘la foydalanish sharoitlarini yaratib berishdan iborat.

Buni amalga oshirish uchun birinchi navbatda kadrlarni mahorat bilan tanlash va ularni joy-joyiga quyishga e’tibor berish kerak. Hozirgi sharoitda ilg‘or mamlakatlarda kichik jamoa va guruhlarni ularning psixologik jihatdan bir-biriga muvofiqligi nuqtai nazardan tashkil qilish tajribasi keng tarqalgan.

Chunki bir-biriga psixologik jihatdan tug‘ri kelmagan kishilarning o‘zaro munosabati, jamoada turli to‘qnashuvlarga, nizoli vaziyatlarga olib keladi va pirovardida jamoa mehnat faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadi.

Shuning uchun ham har bir raxbar o‘z faoliyatini rejalashtirar ekan, boshqarishning mana shu tomonlariga e’tibor bermasdan iloji yo‘q. Raxbar har bir xodimga shaxsiy yondashish usullarini o‘ylab topishi lozim.

II BOB. BOZOR MUNOSABATLARI SHAROITIDA ZAMONAVIY RAHBAR TOMONIDAN FAOLIYAT SAMARADORLIGINI TA’MINLASH YO‘LLARI

2.1 Zamonaviy rahbarining tashkiliy-iqtisodiy faoliyatini mazmuni

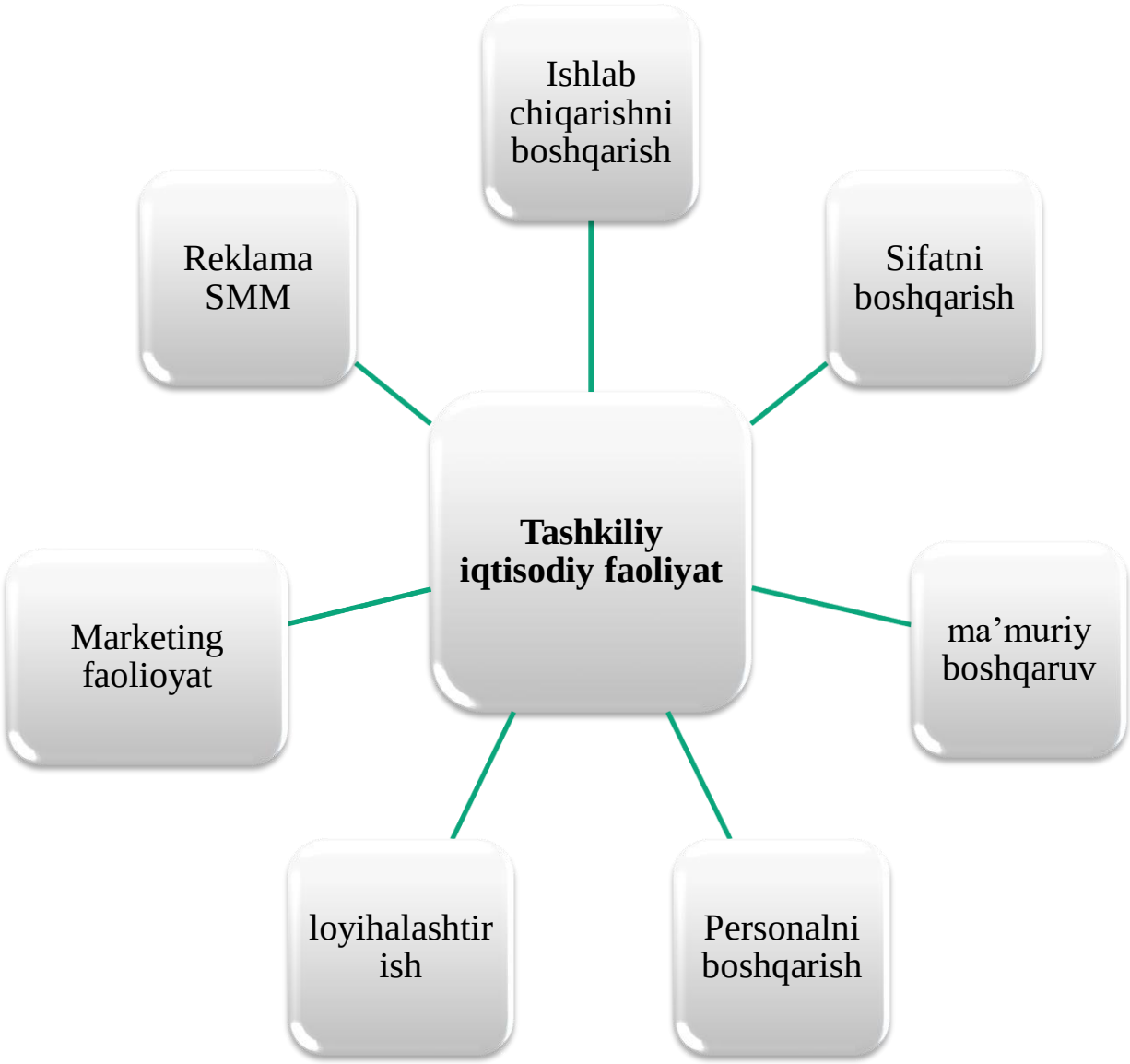
O‘zbekiston Respublikasining mustaqillikka ega bo‘lishi, mamlakatimizda sotsial-iqtisodiy xayotni tubdan o‘zgartirib yubordi. Ko‘p mulkchilikni vujudga kelishi respublikamizda bozor iqtisodiyotini barpo qilish va rivojlanishi uchun katta imkoniyatni vujudga keltirdi. Bozor munosabatlarining shakllanishi xo‘jalik yuritishning yangi shakllarini vujudga keltirdi. Avvaldan amal qilib kelgan boshqarish usullari eskirib qolganligi endi aniq ko‘zga tashlandi. Bir necha o‘n yillar davomida ustun bo‘lib kelgan menejment modeli menejerlar vazifasini faqat iqtisodiy maqsadlarga bog‘lab qo‘ygan edi.

Respublikamizda shakllangan yangi sotsial-iqtisodiy sharoit menejer maqsadlari doirasiga iqtisodiy maqsadlar bilan bir qatorda sotsial vazifalar, odamlarni ish bilan ta’minlash, ish sharoitini yaxshilash, boshqarish ishlariga ishchi-hizmatchilarni jalb qilish kabi masalalarini kiritdi. Xodimlarni boshqarishni markazida inson turishi kerak, chunki inson tashkilotning asosiy boyligi hisoblanadi.

Bozor munosabatlari sharoitida har bir rahbar, eng avvalo, o‘z idorasidagi, boshqaruv apparatidagi xodimlarni, mutaxassislar va xizmatchilar ishini boshqara olishi kerak, chunki faoliyat samaradorligi ko‘p jihatdan boshqaruv komandasi ishining tug‘ri tashkil etilishiga bog‘liq. Bu masalani ijobiy hal qilish rahbar xodimlardan ularning shaxsiy qobiliyatlari bilan birga boshqaruv faoliyati asoslari ilmini

mukammal egallashlarini, ma’muriy menejment asoslarini bilishlari va yuqori darajali malakaga ega bo‘lishlarini talab qilinadi.

Zamonaviy rahbarning o‘z qo‘l ostidagi xodimlarga bo‘lgan ilik munosabati xodimlarning o‘z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishlarini va kutarinki ruhda ishlashlarini ta’minlaydi.



2.1. Rasm. Zamonaviy rahbarning tashkiliy iqtisodiy faoliyatiga kiradigan ko‘rsatkichlar.

Tashkilotda ma’muriy ishini tug‘ri tashkil eta bilish, vazifa va vakolatlarni taqsimlashda xodimning malakasini e’tiborga olish,

boshqaruv usullaridan o‘z o‘rnida foydalanish, samarani va boqaruv apparatini shakllantirish har bir rahbar faoliyatining asosini tashkil etadi.

Rahbarlarning xodimlar bilan ishlash jarayonida xodimlarning holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olishi, ijtimoiy adolat-tamoyilariga rioya etishi ularning qalbiga yo‘l topa bilishi uning bilim darajasiga, muomala madaniyatiga bog‘liqdir.

Bu kabi xususiyatlarga ega bo‘lgan rahbarlar o‘zlari boshqarib turgan jamoalari oldiga qo‘yilgan murakkab masalalarni to‘g‘ri hal qilishga va rejalarni yuqori samarali qilib bajarishga qodir bo‘ladilar.

Bunday jamoalarda ruhiy iqlim muqarrar barqaror topgan bo‘ladi. Boshqacha qilib aytganda, bunday jamoalar har qanday qiyinchilikni yengib o‘tishga qodir bo‘ladilar. Mazkur jamoalar respublika iqtisodiyotini ko‘tarishda markaziy ustun bo‘lib xizmat qiladi. Shunday xususiyatlarga ega bo‘lgan rahbarlarning sonini oshirish o‘rta maxsus o‘quv yurtlarida mutaxassislarni tayyorlash darajasiga va ishlab turgan rahbarlarning malakasini uzluksiz tarzda oshirishga bog‘liqdir.

Respublikada rahbar xodimlarning malakasini oshirish borasida ancha ishlar amalga oshirilmoqda. Bular jumlasiga o‘zimizda mavjud bo‘lgan oliygohlar qoshidagi fakultetlari, maxsus malaka oshirish oliygohlarida hamda hamkorlikdagi va xorijiy davlatlarda rahbarlar va har xil turdagi mutaxassislikka ega bo‘lgan xodimlarning malakalarini oshirish kiradi.

Zamonaviy boshqaruv xodimlarining xarakteristik xususiyatlari yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo‘lishi kerak. Yuksak

ma’rifatli va madaniyatli, demokratik, moxirlik va xalqqa xisob qila olish, xalqning extiyojini bilishi kerak. Bundan tashqari maqsadni ko‘ra olish ijtimoiy muammolarni yecha olish, kollektivni yarata olish va yo‘naltirish xususiyatlariga ega bo‘lishi kerak.

Har qanday boshqarish tizimida ob’yekt va boshqarish dasturi hamda boshqaruvchi ta’sirlar mavjud.

Ob’yekt sifatini boshqarish tizimiga uning sifati bilan bog‘liq bo‘lgan hayotiy sikli har bir bosqichning jarayonlari kiradi.

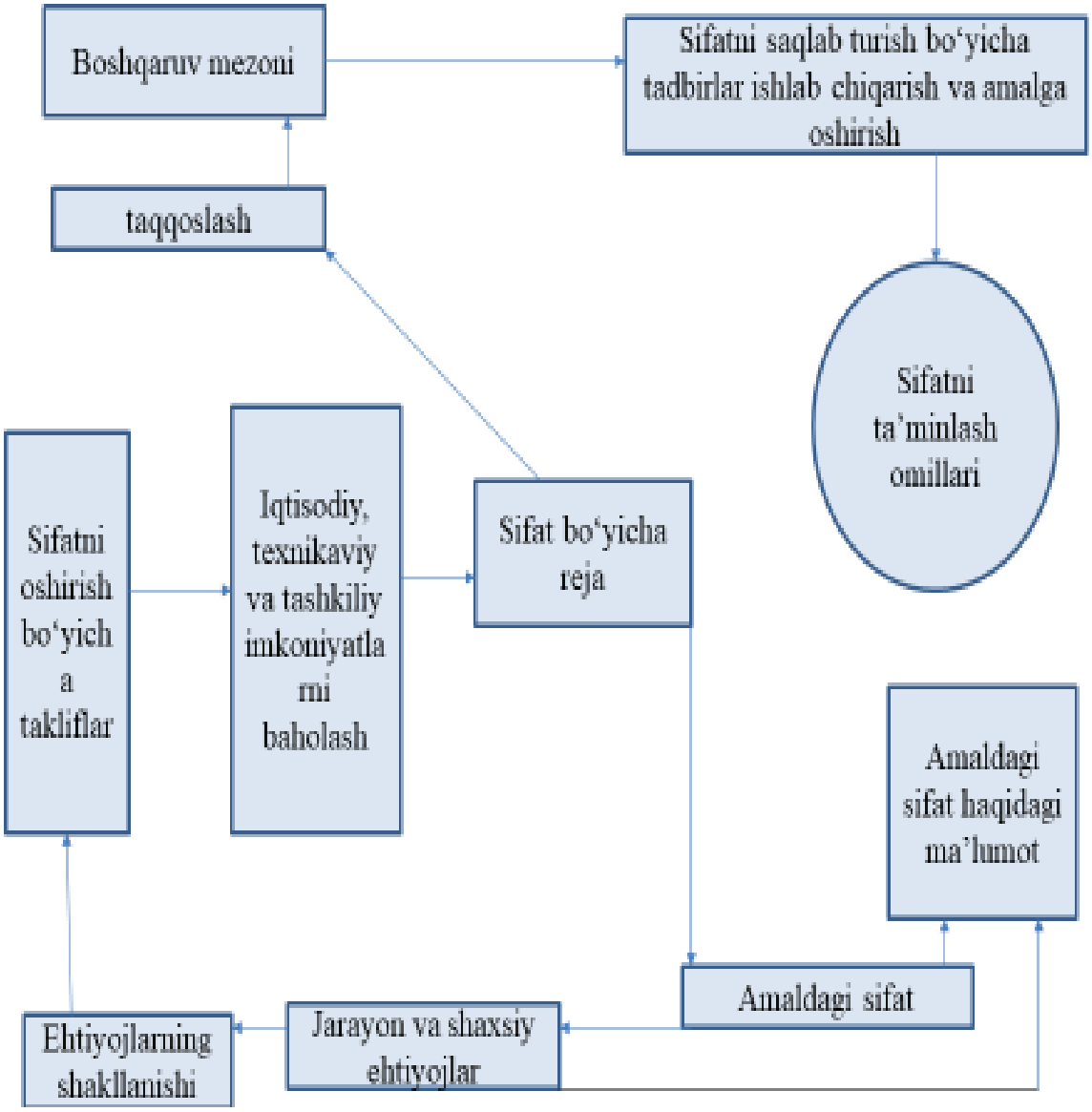
Boshqaruvchi ta’sirlar boshqarilayotgan jarayonning xaqiqiy holati boshqarish dasturi joriy qilgan xolat bilan qiyoslash asosida ishlab chiqiladi.

Boshqarish dasturi sifatida maxsulot sifati ko‘rsatkichlari qiymatlarini belgilovchi me’yoriy xujjatlar va maxsulotni ishlab chiqish hamda ishlab chiqarish, foydalanish yoki iste’mol qilishga bo‘lgan talablarni belgilaydigan texnikaviy xujjatlar xizmat qiladi.

Boshqaruvchi ta’sirlar sifatni boshqarish tizimida ikkita masalani yechishi mumkin:

- boshqarilayotgan jarayonni boshqarish dasturi joriy qilgan holatda saqlab turish, ya’ni ishlab chiqarish tizimini rejalashtirilgan sifat darajasida maxsulot chiqarishni ta’minlaydigan barqaror holatda saqlab turish;

- boshqarilayotgan jarayon holatini to‘g‘rilab turish, ya’ni ishlab chiqarish tizimini zamonaviylashtirgan yoki yuqorirok texnikaviy darajali va sifatli yangi maxsulot chiqarishni ta’minlaydigan yuqorirok darajaga ko‘tarish.



2.2. Rasm. Sifatni boshqarish tamoyili shakli.

Sifatini boshqarishning asosiy shakli yuqoridagi 2.2 rasmda keltirilgan.

Mazkur shaklda ko‘ringanidek, maxsulot sifatining rejasi talablar tavsifi va xajmi (marketing tadqiqotlar) hamda aniq korxona (yoki korxonalar majmuasi)ning texnikaviy, iqtisodiy va tashkiliy imkoniyatlari asosida aniqlanadi.

Bu asosda ishlab chiqarishning konstruktorlik va texnologi tayyorgarligi zaruriy miqdorda maxsulot chiqarish boshlanadi.

Maxsulot sifati xaqida ma’lumot, odatda, bir necha kanallar orqali keladi. Asosiy shaklda ikkita asosiy kanal ko‘rsatilgan:

- birinchi kanal maxsulotni yaratish va ishlab chiqarish darajasida ishlaydi (ishlab chiqaruvchi korxonadagi sifat nazorati);

- ikkinchi kanal foydalanish darajasidagi maxsulot sifati xakida mu’lumotni uzatadi.

Maxsulot sifatini boshqarish jarayoni quyidagi xarakatlardan iborat:

- sifatni boshqarish dasturlarini ishlab chiqish va uni amalga oshirishni rejalashtirish;
- maxsulot sifatiga ta’sir qiluvchi har qanday boshqarilayotgan jarayon holati hakida axborot olish va uni taxlil qilish;
- sifatni boshqarishga oid qarorlar qabul qilish va obyektga qilinadigan boshqaruvchi ta’sirlarini tayyorlash;
- boshqaruvchi ta’sirlarni chiqarish;
- boshqaruvchi ta’sirlar yuzaga keltirgan maxsulot sifati ko‘rsatkichlarining o‘zgarishlari xaqida informatsiya olish va uni taxlil qilish.

Maxsulotning xaqiqiy sifati tug‘risidagi ma’lumot rejalashtirilgan sifat ko‘rsatkichlari bilan solishtiriladi. Qiyoslash natijalari bo‘yicha sifatni saqlab turish yoki ko‘tarish bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi.

Ishlab chiqilgan chora-tadbirlar maxsulot sifatiga ta’sir etuvchi turli omillar o‘zgartirilishini nazarda tutadi. Bu omillarni: texnikaviy, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiylarga ajratish mumkin.

Texnikaviy omillar: texnologik jixozlar, uskunalar, asbob va nazorat vositalari holati, dastlabki materiallar, xom ashyo va jamlovchi buyumlar sifati, texnikaviy xujjatlar va boshqalar holati va sifatidan iborat.

Tashkiliy omillar guruhiga: ishning muntazamligi va bir maromdaligi, jixozlarga texnik xizmat koʻrsatish va ularni taʼmirlash, material jamlovchi buyumlar, uskunalar, asboblar, nazorat vositalari va texnikaviy xujjatlar bilan taʼminlanganlik, mexnatni ilmiy tashkil qilish, ishda ovqatlanish va dam olishni tashkil qilish va boshkalar.

Iqtisodiy omillar guruxiga: mexnatga xaq toʻlash shakli, ish xaqining miqdori, yuqori sifatli maxsulot va ish uchun mukofotlash, yaroqsiz maxsulot uchun maoshdan chegirib qolish, maxsulot tannarxi va narxi, sifat darajasi va boshqalar.

Ijtimoiy omillar guruhi: kadrlarni tanlash, joylash va ish joyini oʻzgartirish, malaka oshirishni tashkil qilish, ilmiy texnikaviy ijod, ratsionallashtirish va ixtirochilik, turar joy, maishiy sharoitlar, jamoadagi oʻzaro munosabatlar, psixologik iqlim va boshqalar.

Quyida keltiradigan 2.1 jadvalda “Akfa” korxonasida maxsulotni ishlab chiqarish xajmi 2022-yildagi koʻrsatkichi va joriy yilda yaʼni 2023-yilda uni qancha miqdorda oshirish koʻrsatkichlari koʻrsatib oʻtilgan.

Koʻpincha isteʼmolchilar ehtiyojlarini qondirib foydalnish yoki iteʼmol qilishda zaruriy samarani taʼminlaydigan maxsulot chiqarish kerak. Bunday maxsulot uni ishlab chiqarish va undan foydalanish yigʻindi xarajatlari minimal boʻladigan maqbul sifat darajasiga ega boʻlishi kerak.

2.1 jadval

“Akfa” korxonasida maxsulotni ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich nomi	2022-yil xisoboti		2023-yil bashorati	
	Ishlab chikarish xajmi, mln.sum	Usish surati, utgan yilga nisbatan % miqdorida	Ishlab chikarish xajmi, mln.sum	Usish surati, utgan yilga nisbatan % miqdorida
Iste’mol tovarlari	606,6	149,5%	715,8	118%

Odamlar xayoti va xavfsizligini muxofaza qilishga mo‘ljallangan maxsulot bunga daxslsizdir. Bunday maxsulotning sifati eng yuqori darajada bo‘lishi shart.

Ishlab chiqaruvchi korxonalar maxsulot tannnarxini kamaytirishga intilib, ayrim hollarda maxsulot sifatini pasaytirib yuborishadi. Bu holda foydalanish paytida iste’molchilarning xarajatlari oshib ketadi.

Shuning uchun ishlab chiqaruvchini sifatli maxsulot chiqarishga qiziqtirish maqsadida chiqarilayotgan maxsulotdan foydalanish xarajatlarini unga yuklab qo‘yish kerak.

Shunday qilib, maxsulot sifatining maqbul darajasiga erishish birinchi darajali muhim masaladir. Bu – sifatni boshqarish tizimining asosiy maqsadlaridan biridir.

Bugungi bozor munosabatlari sharoitida kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy joyiga qo‘yish, tayyorlash va ularni ishini takomillashtirish markaziy masala hisoblanadi. Biz bilamizki, kadrlarni tanlash bu

odamlar, rahbarlar va mutaxasislarni o‘rganish jarayoni bo‘lib, undan ko‘zlangan asosiy maqsad ularning funksional majburiyatlarini ma’lum lavozimlarda bajarishga yaroqligini aniqlashdan iboratdir.

Kadrlarni tanlash va joy joyiga qo‘yish o‘ziga yarasha murakkab masala hisoblanadi, chunki birinchi navbatda yangi vazifaga tayinlashda ko‘p omillar ayniqsa, rahbarlik vazifasida tayinlashda hisobga olinishi muhimdir. Kadrlarni tayyorlashni rejalashtirish kadrlarning mavjud soni va malaka darajasi talablaridan kelib chiqish lozim.

Shu omillardan so‘ngisi sezilarli darajada qobiliyatli kadrlarning tegishli darajadagi rahbarlik mansablariga o‘rnatilishlariga tayyorgarliklari bilan belgilanadi.

Amaliy tajribalarni ko‘rsatishicha bu tayyorgarlik ko‘pincha kerakli darajada namoyon bo‘lmagan, shuningdek, rahbarlar yuqoriroq mansablarni egalashga tayyorgarliklarini kerakli darajada namoyon etolmaydilar.

Har bir rahbar harakatlarini motivlashtirish, o‘z uslubi va ish metodi, o‘zini tutishi kabi namunalar bilan qo‘l ostidagilarning rahbar ishi tug‘risidagi tasavurlariga xal qiluvchi ta’sir o‘tkazadi. Ijobiy ta’sir rahbarlar jamoasidagi optimistik tanqidiy va ishchan muhit bilan shuningdek barqarorlik va jipslashuvchanlik bilan belgilanadi.

Agar yutuqlar butun jamoa yutug‘iga aylansa rahbarlik faoliyati bu ishga qodir kadrlar uchun salmoqli bo‘ladi, shuning uchun rahbarlarning eng olamshumul yutuqlari o‘z-o‘zidan kelib chiqqan jarayon sifatida karalmog‘i va e’tibordan qolib ketishi mutlaqo noo‘rindir.

Yuqori talablar real qobiliyatlarni baholash asosida qo‘yilishi lozim, chunki bu ish bilan doimiy xaddan ko‘p yuklanganlikdan qochish uchun

zarur. Shu sababli, yuqori talablarga javob bermaydigan kadrlarni bo‘shatib boshqa ishga o‘tkazish yosh ishchilarga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Eng qobiliyatli kadrlarning rahbarlik lavozimlariga o‘tishiga tayyorgarligi uchun kadrlarni sistematik ravishda tayyorlash muhim ahamiyatga ega.

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda kadrlar tayyorlashning milliy dasturiga muvofiq ularni ish faoliyatini takomillashtirishda bir qator talablar yuzaga keldi.

Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy psixologik diagnostika, guruhlarda o‘zaro shaxsiy munosabatlarni xamda rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish, kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta’minlash, bandlikni boshqarish, bosh lavozimlarga nomzodlarni baxolash va tanlash, kadrlar potensialini va xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni taxlil qilish, kadrlar marketingi, xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish, xodimlarning kasbiy va ijtimoiy psixologik moslashuvi, mexnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish, mexnat xuquqiy munosabatlar masalalari, mexnat psixofiziologiyasi va mexnat etikasidan iboratdir.

Ushbu yuqorida sanab o‘tilgan masalalarni hal qilishda har qanday korxona tashkilotlar manfaatdor.

Ushbu masalalar kadrlar ishini takomillashtirishda muhim omil bulib xizmat qiladi. Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqib aytadigan bo‘lsak, kadrlar ishining markaziy masalasi uning takomillashtirish hisoblanar ekan.

Shuning uchun kadrlar ishini bozor munosabatlari sharoitida takomillashtirish muamosining asosiy yo‘nalishlariga quyidagilar kiradi:

1. kadrlar siyosatini tubdan takomillashtirish yo‘li bunga boshqaruv apparatining miqdorini qisqartirishdan iboratdir.
2. yangi turdagi boshqaruvni ya’ni yangi fikr yurituvchi rahbarni tayyorlash.
3. kadrlar rezervi bilan ishlashda yangi uslublarni taraqqiy toptirish.
4. kadrlarni iqtisodiy rag‘batlantirish.
5. boshqaruv amaliyotida mehnatni ilmiy asosda joriy qilish, turli fan mutaxassislarini, tarmoq ilmiy xodimlarini, rahbarlarni o‘qitish modeli samarasini aniqlashga jalb qilishdan iboratdir.
6. boshqaruv xodimlarini mehnatini programmalashtirish.

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 unumli 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.

Tashkilotni boshkarishdagi iqtisodiy tizimlar, tashkiliy tuzilmalar, ularning ish usullari, iqtisodiy mezonlar shaxslar bir-birlari bilan o‘zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Tashkilotdagi xodimlarning iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatlari o‘zaro bog‘liq bo‘ladi.

O‘zaro bog‘liqlik muammosining mazmuni: xulqi qanday; tashkilot qamroviga kishining qo‘shilishi. Tashkilotda kishining ishi uning tashkilot qamrovi bilan doimiy o‘zaro ta’sir etuvchi jarayondir. Xodim tashkilot qamrovidan ko‘pgina ehtiyojlarini qondirishni kutsa, tashkilot ham xodimdan ko‘pgina ish kutadi.

Tashkilotga yangi kelgan kishining muvaffaqiyatli ishlab ketishiga muhim shartlardan biri ushbu tashkilotning qimmatli tizimini, qoida, me’yor va xulqiy tarzlarini o‘rganishdir. Bularga: tashkilotning bosh maqsadlari; tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun afzal vositalarni ishlatilishi; tashkilotning nufuzi; tashkilotning bir butun organizm bo‘lib

faoliyat ko‘rsatishidagi tamoyillar, qoida va me’yorlar; kishi o‘ziga oladigan majburiyatlari; kishi o‘z burchini bajarishi uchun zarur bo‘lgan xulqiy standartlar kiradi. Ishga qabul qilingan kishi, tashkilot uni nima uchun kerakligini va foyda bo‘lishini, ma’lum ahamiyatini bilishi lozim.

Tashkilotga yangi a’zoni qo‘shilishining yakuniy bosqichi uni tashkilotga to‘la xuquqli a’zo bo‘lib o‘tishi bilan yakunlanadi. Tashkilot qadriyatini va me’yorlarini kishi tomonidan qanchalar o‘zlashtirilganligi va qabul qilinganligiga qarab xodimni tashkilotga qo‘shilganlik darajasini belgilash mumkin.

Rahbarning vazifasi o‘ta keng qamrovli (rejalashtirish, tashkil etish). U unumdorlik xaqida ham o‘ylashi kerak, boshqa tashkilotlarga qaraganda uning tashkiloti unumliroq ishlashi lozim: mexnat resurslaridan samarali foydalanishi (mexnat resurslarini rejalashtirish, mexnat maxoratlarini ro‘yxat qilish, mexnat operatsiyalarini tahlil qilish, ish xaqi, qo‘shimcha imtiyozlar, ishning mazmundorligi); mehnat resurslarini boshqarish (xodimlar bo‘limi, mehnat resurslariga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish, ishga odam olish, tanlab olish, ish xaqi va imtiyozlarni aniqlash, kasb tanlash va moslashuv, ta’lim berish, mexnat faoliyatini baholash, rahbar xodimlarni tayyorlash, yuqori lavozimga ko‘tarish, pasaytirish, o‘tkazish, bo‘shatish).

Boshqaruvchi xodimlarni tayyorlash har xil kurslar, seminarlar yoki rotatsiya (belgilangan tartibda almashish) tashkil qilish yo‘llari bilan amalga oshirilishi mumkin.

Korxona va firmalarda ish yuritish maxsus tizimda amalga oshiriladi.

Ya’ni korxonalar kategoriyasidan kelib chiqadi:

1. kichik korxonalarda ish yuritish asosan rahbar kotibasiga yuklatiladi.
2. o‘rta korxonalarda ish yuritish bilan asosan devonxona shug‘ullanadi.
3. yirik xissadorlik jamiyatlari, birlashma kompaniyalarda yuqoridagi masalalar bilan alohida bo‘lim yoki boshqarma shug‘ullanadi.

Boshqarma tarkibiga quyidagi zvenolar kiritiladi: devonxona, mashina va stenografiya byurosi, rahbarga xizmat ko‘rsatuvchi referent va kotiba, arxiv.

Biz tomondan tadqiqot olib borilayotgan “Akfa” korxonasida ish yuritishning markazlashgan tizimi ma’lum bir shaxslar va bo‘linma tomonidan amalga oshiriladi. Markazlashgan tizimda kotiba va bir nechta ish yurtuvchi shaxslar xujjatlar bilan bog‘liq bo‘lgan ishlarni amalga oshiradi.

Ish yuritish mazkur qo‘shma korxonada quyidagi tartibda olib boriladi:

- korxonaning barcha bo‘limlari orasida xujjatlar qabul qilish va chiqarish bir xil usulda amalga oshiriladi.
- axborotlar va xujjatlar bir marotaba qayd etiladi.
- xujjatlar ijro etilish bosqichlarida shunday saqlanadiki, agarda u asosda ma’lumot tayyorlash kerak bo‘lsa, topish osondir.
- xujjat yuqori tezlikda va amalda kam mexnat sarflangan holda aylanadi. Korxonada xujjat aylanishi quyidagicha amalga oshiriladi: qabul qilinadi, ijro etiladi, saqlanadi, qayd etiladi va junatiladi.

Rahbar ishida xujjatlarni tezda biriktirib saklovchi papkalardan foydalanish vaqtni tejaydi va ish unumdorligini oshiradi.

Xozirgi kunda zamonaviy rahbarlikni xujjatlashtirish va ish yuritish faoliyatini kompyuterlarsiz tasavvur qilish juda qiyin. Xujjatlashtirishda kompyuter tizimlaridan foydalanish misli ko‘rilmagan qulayliklar tug‘diradi.

Yuqori tashkilot hamda hamkorlar bilan o‘zaro xujjatlar almashinuvida kompyuterlar, printer, skanerlar, mini tipografiya, nusxa ko‘chiruvchi texnika, audio-videotexnika, modemlar, elektron pochta, fakslar juda ahamiyatlidir.

Bu qurilmalar xujjatlashtirish vaqtlarini tejash, xujjatlarni kamaytirish, tezkor ma’lumot almashish, doimiy qaytariluvchi xujjatlarni xotirada saqlash, ularni tartiblashtirish kabi dolzarb muammolarni muvaffaqiyatli hal etmokda.

Yuqoridagilardan ko‘rinadiki, xujjatlar ma’muriy boshqaruv jarayonida qaror, buyruq, ko‘rsatma, yo‘riqnoma va hokazolar kabi o‘ta muhim tashkiliy ma’muriy faoliyatlarni amalga oshiruvchi quroldir.

2.2. Zamonaviy rahbarning ijtimoiy-psixologik faoliyati

O‘zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligiga erishib, iqtisodiy taraqqiyot yo‘lini tanlaganidan beri xalq xo‘jaligining barcha sohalarini rivojlantirish yo‘lida dadil qadamlar tashlamoqda.

Bu jarayonda, albatta, mamlakatimiz Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning rahbarlik va boshqaruv masalalariga alohida e’tibor qaratishi katta yutuqlarni ta’minlamoqda. O‘tgan davr mobaynida

O‘zbekistonda davlat boshqaruvining huquqiy va iqtisodiy asoslari mustahkamlanganini xalqaro hamjamiyat ham e’tirof etmoqda.

Jamiyatning taraqqiyoti yoki tanazzuli ko‘pincha rahbarlarning shaxsiy sifatlariga bog‘liq bo‘ladi. Ular kelajakni oldindan ko‘ra bilish, muammolarni anglab, ularni hal qilish yo‘llarini topish qobiliyatiga ega bo‘lishlari kerak.

Mustaqillik yillarida hukumatimiz ishni milliy davlatning asoslarini shakllantirish va boshqaruv tizimini yaratishdan boshlagani tahsinga sazovor. Bu jarayon ilg‘or g‘oyalarga asoslangan bo‘lib, milliy rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini yaratishni maqsad qilgan.

Mustaqillikka erishilgan ilk kunlardan boshlab, mamlakatimiz boshqaruv tizimida jahon tajribasini rad etmagan holda, tarixiy va milliy an’analarimizga asoslangan zamonaviy boshqaruv usuli qo‘llanilgan. Hozirgi zamon rahbari o‘zining ijtimoiy-psixologik qarashlari va ma’naviy dunyosi bilan avvalgi rahbarlardan farq qiladi.

Globallashuv jarayoni shiddat bilan davom etayotgan hozirgi davrda, jamiyatni demokratlashtirish va modernizatsiyalash rahbarlardan katta mas’uliyatni, zamonaviy va an’anaviy tamoyillarga mos ravishda jamoani boshqarish qobiliyatini talab qiladi.

Rahbarlik qilish — bu qobiliyat. Ilmli kishi bo‘lgani bilan, agar unda rahbarlikka xos qobiliyat bo‘lmasa, u jamoani to‘g‘ri yo‘lga boshlay olmaydi. Shuning uchun rahbar kishi bilimga ham, yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga ham ega bo‘lishi kerak.

Bugungi kunda zamonaviy rahbar shaxsida professionalizm, barkamollik, qat’iy xarakter, milliy qiyofa va boshqaruv qobiliyatlari juda muhim ahamiyatga ega. Bu sifatlar rahbarga mansab

pillapoyalaridan muvaffaqiyatli o‘tib, lavozimda yanada yuqori bosqichlarga erishish imkoniyatini beradi.

Ayniqsa, zamonaviy rahbar shaxsida quyidagilarni qobiliyatlarning bo‘lishi korxonada ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi:

a) Tashkilotchilik
b) Ishchanlik
c) muloqot madaniyati
d) notiqlik
e) kechirimlilik
f) tashabbuskorlik
g) ishbilarmonlik va tadbirkorlik

Birinchi rahbar o‘zi tashabbuskor, tadbirkor, ilmli va mehribon bo‘lsa, u o‘z qo‘l ostidagi kelajagi porloq, yangilikka intiluvchan mutaxassislarning qadriga yetadi. Rahbarlikda tashkilotchilik qobiliyati juda muhim o‘rin tutadi.

Mamlakatimizning taniqli psixologi E.G‘oziyevning fikriga ko‘ra, rahbarning tashkilotchilik qobiliyati uning ishlab chiqarishda moliyaviy va iqtisodiy masalalarni to‘g‘ri va oqilona tashkil etishida namoyon bo‘ladi.

Korxonani boshqarishda rahbar o‘z e’tiborini ishlab chiqarishni rejalashtirish, korxona kelajagini bashorat qilish, uning istiqboli haqida qat’iy qaror qabul qilish, iqtisodiy ko‘rsatkichlarni hisoblab chiqish va yangi uslublarni joriy qilish orqali samaradorlikni oshirishga qaratishi lozim.

U, shuningdek, xodimlarga aniq va tushunarli maqsadlar qo‘yishi, ularning faolligini oshirib, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishga

intilishi, ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish va jamoani ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni boshqarishi zarur.

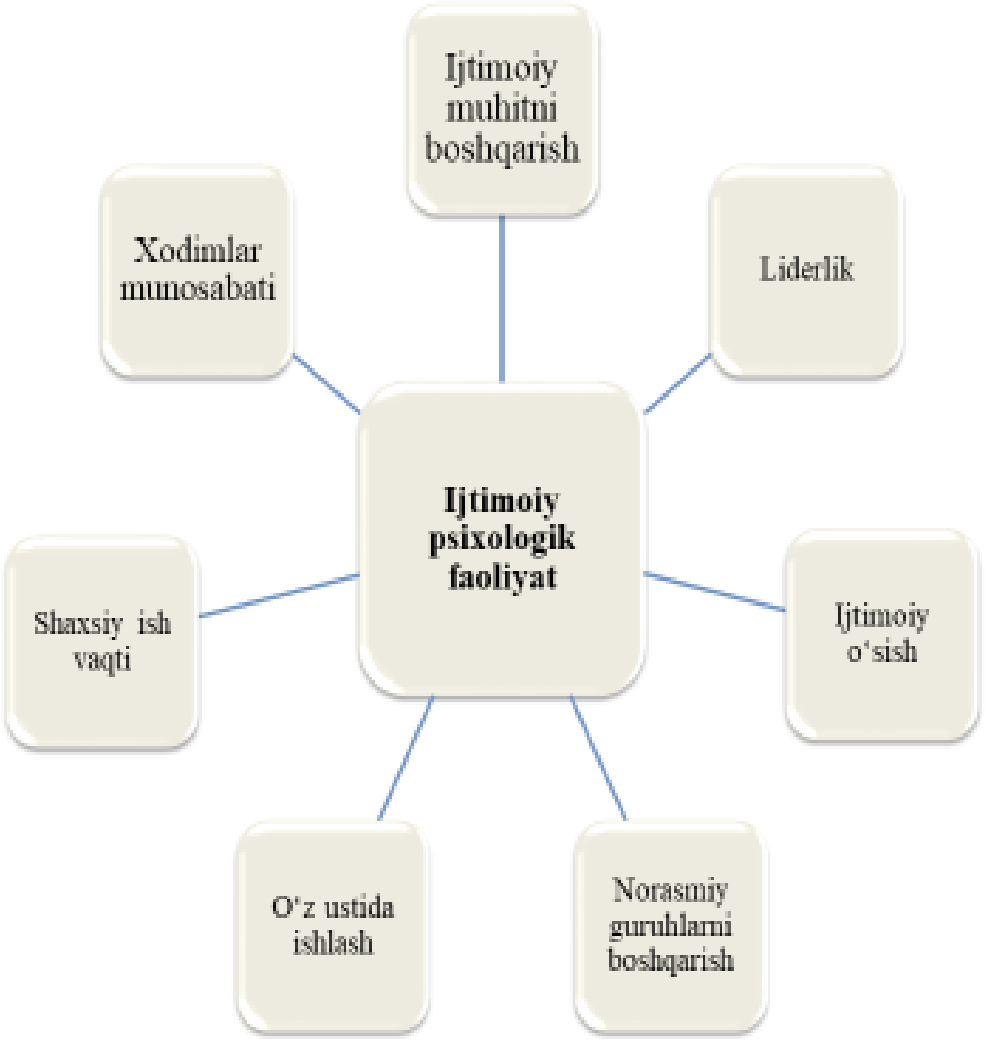
Zamonaviy rahbar faoliyatiga doimiy ravishda ko‘pchilik omillar ta’sir ko‘ratadi. Bularga ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi, boshqarish apparatining bir maromda ishlashi, bir-biriga bog‘liq tizimlar faoliyatini muvofiqlashtirish va hokazolarni misol qilib ko‘rsatsak bo‘ladi. Bularning ichidan asosiysini tanlash qiyin.

Rahbarlar uchun korxona va tashkilotlar oldiga qo‘yilgan vazifalarni bajarish va unga ketgan vaqtni rejalashtirish asosiy faoliyat desak xato qilmaymiz.

Rahbar shaxsiy ish rejasini tuzishdan oldin qilinadigan ishlarni xajmi va sonini aniqlaydi, ularni qo‘yilgan maqsadga qarab guruhlaydi, ishlarni mazmunini vazifalarni birin ketinligini ish sharoitlarini belgilaydi. Bu borada avvalambor rejalashtirilgan davrda umuman tizim qanaqa muammolarni hal qilishi va unda rahbar nima qilishi kerakligini aniqlash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Bunda rahbar birinchi navbatda tizim ichidagi munosabatlarni yo‘lga qo‘yadi, boshqa tashkilotlar bilan aloqa o‘rnatadi, diplomatlarga xos muzokaralar olib boradi, tarbiyaviy ishlarni samaradorligini ta’minlaydi.

2.3. rasmda rahbarning ijtimoiy psixologik faoliyatiga nimalar kirishini ko‘rsatib o‘tilgan.



2.3. Rasm. Zamonaviy rahbarning ijtimoiy-psixologik faoliyati

O‘zini shaxsiy ish rejasini tuzishda rahbar nafaqat bajariladigan ishlarni u yoki bu turlarining muhimligini balki qaysi ma’noda ushbu ishlar unga tanishligini ham hisobga olishi kerak. Bir hafta yoki bir kunda u yoki bu ishni qilish kerak degan oddiy rejalashtirishga yo‘l qo‘ymaslik kerak. Ishlarni hammasi vaqtga qarab taqsimlanishi lozim.

Bunda har bir bajarilishi kerak bo‘lgan ishlarning cho‘zilishi, muddati, uning boshlanish vaqti va oxirga yetkazilishlari aniqlanishi kerak. Rahbar shaxsiy vaqtini to‘g‘ri tashkil qilish hamma qilinadigan ishlarning hammasini hisobga olishni talab qiladi.

Zamonaviy rahbar shaxsiy ish vaqtini rejalashtirishni ma’lum idora usulini (rejimini) ishlab chiqishdan boshlashi kerak. Ish davomida ushbu tartibga amal qilish, unga oydinlik kiritish va keyinchalik uni doimiy me’yorga aylantirish alohida ahamiyat kasb etadi. Rejim bir sutkani ma’lum vaqt qismlariga bo‘ladi. Bu uchga bo‘linadi: ish uchun ajratilgan; mustaqil o‘qib bilim ortirishiga ajratilgan; dam olishga ajratilgan.

Ishning umumiy rejimini ishlab chiqilgandan keyin ish vaqtini real fondini hisoblab chiqish mumkin va undan keyin ma’lum davrdagi ishlarning rejasini tuzishga o‘tsa bo‘ladi. Rejalashtirishning uzoq muddatli (ya’ni yil, kvartal, oy) va operativ (ya’ni hafta, kun) turlari mavjud. Ishni uzoq muddatli rejalashtirishdan boshlash kerak. Buning uchun bir yil yoki bundan ortiq muddatda kvartal va oyda qilinadigan muhim ishlarning ro‘yxati tuziladi. Keyin esa ularning boshlanishi va tugallanishi muddatlari aniqlanadi.

Shuni qayd qilish joizki, bu ishlarning ichida har yili qaytarilib turiladigan ishlar ham mavjud. Masalan, yil natijalari bo‘yicha hisobot, turli rejalarni tasdiqlash, har xil korxona va tashkilotlar bilan shartnomalarni yangilash va hokazo.

Bundan tashqari rejaga aynan yilda qilinishi kerak bo‘lgan yangi ishlar kiritilishi lozim. Masalan, yangi mijozlar bilan xamkorlik qilish, yangi binoni ishga tushirish, yangi texnologiyani joriy qilish, korxonani rivojlantirish rejasi va hokazo.

Ma’lum rejalashtirilayotgan, bajarilishi kerak bo‘lgan asosiy ishlarning ro‘yxatini tuzayotgan paytda rahbar bir qator narsalarni inobatga olishiga to‘g‘ri keladi.

Birinchidan, yuqori rahbariyat chora tadbirlarini, ikkinchidan, agar rahbar ma’lum bir pog‘ona doirasida deputat etib saylangan bo‘lsa, u o‘zining rejasida sessiyalar o‘tkazilishi muddati, deputatlar komissiyasining yig‘ilishi, keluvchilarni qabul qilishi, saylovchilar oldiga hisobot berishi kabi faoliyatlarni hisobga olishi zarur bo‘ladi.

Uchinchidan, mamlakat ichidagi va xorijda amalga oshirilishi kerak bo‘lgan xizmat safarlari rejada o‘z ifodasini topgan bo‘lishi kerak.

To‘rtinchidan, agar rahbar biron bir oliy o‘quv yurtlarida ilmiy kengash a’zosi qilib saylangan bo‘lsa, rahbar o‘z rejasi va ish jadvalida ushbu ilmiy kengash yig‘ilishi rejasini hisobga olishiga to‘g‘ri keladi. Shularni operativ rejalashtirishni amalga oshirish odatda bir haftadan oshmasligi kerak.

Bu asosan “bugun”, “erta” uchun mo‘ljallangan rejalardir. Lekin shunday bo‘lsada ular kundalik ikir chikir ishlarga qarshi qurashishning samarali vositasi hisoblanadi. Shuni aytib o‘tish lozimki, ushbu rejalar umumiy ishlar jadvalidan chetga chiqmasligi lozim.

Operativ rejalashtirishni va rahbar vaqtini tashkil qilishni osonlashtirishda ma’lum reglamentni va ish vaqtini aniq tartibini belgilash muhim ahamiyatga ega. Amaliyotda ish jadvallarining bir kunlik, haftalik, oylik tuzish tajribalari mavjud. Ushbu jadvallar nafaqat rahbarni o‘zini mehnatini balki butun bir jamoani faoliyatini tartib intizomga soladi.

Rahbarni operativ ishlarini rejelashtirish jarayonida vaqt fondini taqsimotini batafsil, sinchiklab, diqqat bilan amalga oshirishi zarur.

Amaliyotda reja jadval aynan shu maqsad bilan tuziladi. Unda birinchi navbatda doimiy qilinishi kerak bo‘lgan ishlar kiritiladi. Bularga

majlis vaqti, xodimlar bilan uchrashish, xujjatlar bilan ishlash tushki dam olish, keluvchilarni qabul qilish va hokazolar kiradi. Shuni aytish kerakki keluvchilarni qabul qilish xaftada bir yoki ikki marta qat'iy belgilangan kun va soatlarda amalga oshirilishi lozim.

Amaliyotda xaftaning kunlarini kuriladigan masalalar bo‘yicha taqsimlash tajribasi keng qo‘llaniladi. Masalan, Samarqand "Akfa" korxonasida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdikim, qo‘shma korxona direktori dushanba kuni ishlab chiqariladigan maxsulot sifati bilan shug‘ullanadi. Va shu bugundagi majlis va funksional rahbarlar bilan uchrashuv aynan shu masalaga bag‘ishlanadi. Seshanba kuni esa ishlab chiqarishni texnikaviy tayyorgarligi, mijozlar bilan uchrashish, chorshanba kuni ta'minot va maxsulotni sotish masalalari bo‘yicha faoliyat yurgiziladi.

O‘z o‘zidan ma'lumki, yuqoridagi asosiy masalalardan tashqari shu kunlarda kutilmagan ishlar va kundalik masalalar chiqib qolish ehtimoli bor. Shuning uchun xam ushbu masalalarni yechish uchun rahbar o‘z vaqti fondidan bir qismini ajratishini rejalashtirib qo‘yishi lozim.

Lekin reja jadval uncha katta bo‘lmasligi va unda bajarilishi kerak bo‘lgan hamma ishlarning yoritish imkoniyati yo‘qligini hisobga olib amaliyoti rahbarlar vaqtini taqsimlashning boshqa vositalarini ishlatishni lozim topadilar. Masalan, kitob–jadval yoki haftalik jurnaldan foydalanishi mumkin. Bu holda reja–jadvalda asosiy ishlar, momentlar yoritiladi.

Kitob va jurnallarda kundalik yozuvlar aks ettiriladi. Rahbar ish kuni jadvallarini kvartalda bir marta qaytadan ko‘rib chiqib, unga o‘zgartirishlar kirgizishi, ba'zi bir vaziyatlarga oydinlik kiritishi

mumkin. Lekin bunday o‘zgartirishlar doimiy tus olmasligi kerak. Chunki ish rejasiga barqarorlikni ta’minlash boshqarish apparatini bir maromda ishlash imkoniyatini tug‘diradi.

Xodimlarda ishonch ruhi tug‘iladi. Shunday qilib, rahbar tomonidan shaxsiy reja asosida amalga oshirilayotgan faoliyat unga bir qator ustunliklarga ega bo‘lishni ta’minlaydi:

-boshqarish apparatida mehnatni ratsional taqsimlashni ta’minlashga yordam beradi;

-rahbarni ijodiy va jismoniy imkoniyatlaridan samarali foydalanishni ta’minlaydi;

-tizimni asosiy maqsadiga erishishni osonlashtiradi, kundalik mayda chuyda ishlarning salbiy ta’sirini susaytiradi;

-nazorat funksiyalarini kuchaytirish va ayrim xodimlarni mehnat unumdorligini solishtirish imkoniyatini tug‘diradi.

Boshqaruvning nozik va muhim tomonlaridan biri bu vaqtni boshqara olish mahoratidir. O‘zining bevosita asosiy boshqaruv funksiyalarini bajarar ekan rahbar o‘zidan o‘zi ma’lum odamlar, moliya, xom ashyo va hokazo resurslarga asoslanib ish ko‘radi. Lekin rahbarning ixtiyorida yana bir nodir resurs borki bu vaqtdir.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki aksariyat hollarda rahbarlarda vaqtni tashkillashtirish paytida muammolar paydo bo‘ladi. Rahbarning ish vaqti uning ishga kelgan vaqtdan o‘z vazifasini bajarilishi lozim bo‘lgan vaqti tushuniladi.

Vaqt omili bu shunday bir resurski, u rahbarga qanchalik qimmatga tushsa, mazkur vaqtdan u shunchalik samarali foydalanishiga harakat qiladi.

Vaqt tanqisligi bu har xil darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni hammadan ko‘prok tashvishga soladigan muammolardan biri hisoblanadi, chunki ular uchun vaqt omili odatda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Vaqt shunday resurs hisoblanadiki, har bir rahbar va mutaxassis unga barobar miqdorda ega bo‘ladi.

Shuning uchun ham har bir rahbar va mutaxasis uchun asosiy muammo uning qancha vaqtga ega ekanligi emas, balki o‘zi ega bo‘lgan bu vaqtdan qanday foydalanishidir.

Amalda barcha rahbarlar va mutaxassislar ish vaqti sarflarini hisobga olib borish zarurligini e’tirof qiladilar. Lekin tajribada kamdan kam rahbarlar bu masalani o‘zlari uchun hal qiladilar, bu esa ba’zi bir salbiy oqibatlarga: ishga shoshilishga, charchashga, mehnatning kam asoslanishiga, ishdagi rejasizlikka olib keladi.

Vaqt bu shunday noyob reserski, uni pul singari jamg‘arib bo‘lmaydi. Vaqt bizning mavjudligimizning eng moslashmaydigan elementlaridan biri bo‘lib sanaladi.

Vaqt bu tiklanib bo‘lmaydigan boylik.

Menejer o‘z faoliyati davomida doimo uch muammoga duch keladi:

1.“Vazifani bajarish uchun qancha vaqt ajratilgan?”.

2. “Ixtiyorimda qancha vaqt mavjud?”.

3. “Shaxsan o‘zim uchun qancha vaqt ajratishim mumkin?”.

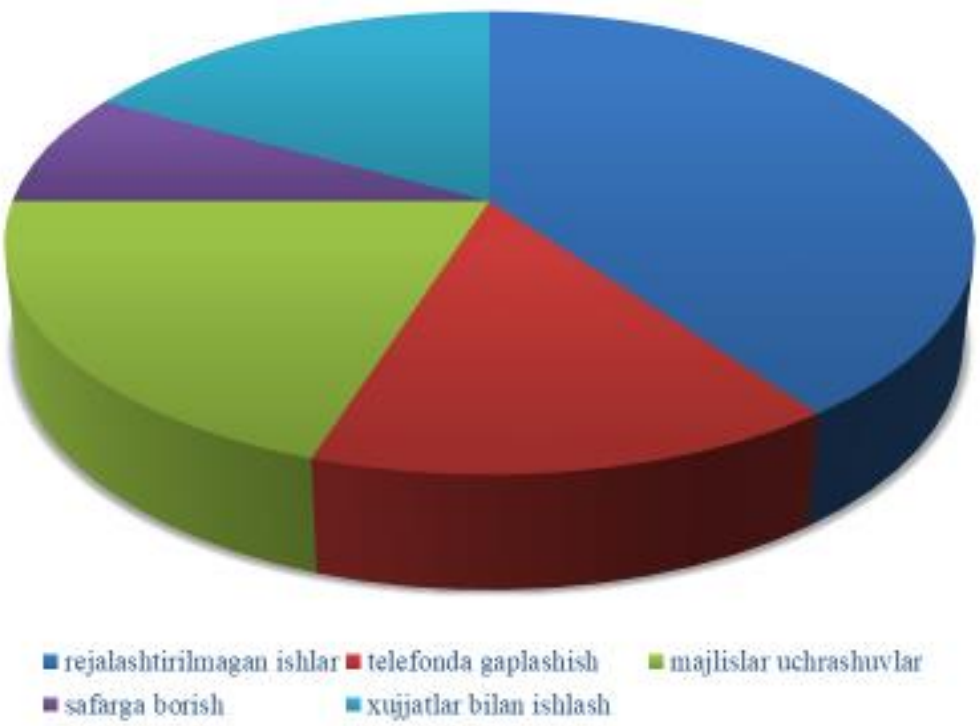


2.4. Rasm. Vaqtni sarflaydigan asosiy ko‘rsatkichlar

Xaqiqatan ham bir sutkada menejer shaxsan o‘zi uchun qancha vaqt sarflashi mumkin? Ushbu masalani xal qilish uchun menejer ixtiyorida doimo bir qator imkoniyatlar mavjud bo‘ladi.

Bulardan eng asosiysi vakolatni oshirishdir. Umuman, har bir rahbar vaqtga bo‘lgan munosabatda kapital va qimmatbaxo qog‘ozdan samarali foydalanuvchi odam sifatida qarash lozim.

Chunki, o‘tgan vaqtni ortga qaytarib bo‘lmaydi u noyob boylik hisoblanadi.



2.5. Rasm. Zamonaviy rahbarlarning ish vaqtni sarf qilishi

Odatda rahbar ish vaqtini oqilona tashkil etishi bajariladigan barcha ishlarni hisobga olib borishni o‘zining ish vaqtini muntazam nazorat qilib borishni ish vaqtini sarflash tuzilmasini o‘rganishni talab qiladi.

Bu esa ish vaqtidan foydalanishni tashkil qilish, shaxsiy ishining asosiy rejalarini tuzib chiqishni tahlil qilish imkonini beradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma’muriy boshqaruv asoslarini yaxshi egallash menejerlarning bilimi va mahoratini oshirib, samarali faoliyat yurgizishning muhim shartlaridan bo‘lib hisoblanadi.

Boshqaruvchi xodimlar ma’muriyat ishini tashkil qila olishlari, taaluqli me’yoriy-xuquqiy xujjatlarni yaxshi bilishlari, ishlovchilarga zarur moddiy va ijtimoiy shart-sharoitlarni yaratib berishlari, kadrlarni to‘g‘ri tanlash va joy-joyiga qo‘yishda yetarli bilim va malakaga ega bo‘lishlari kerak.

Vazifa va vakolatlarni to‘g‘ri taqsimlash ish xujjatlari aylanishini tashkil qilish, majlislarni o‘tkazish, muloqotlarni samarali olib borish, xizmat etiketini bilish zamonaviy menejer va iqtisodchiga xos fazilat hisoblanadi.

Bozor munosabatlari sharoitida har bir rahbar, eng avvalo, o‘z idorasidagi, boshqaruv apparatidagi xodimlarni, mutaxassislar va xizmatchilar ishini boshqara olishi kerak. Chunki faoliyat samaradorligi ko‘p jihatdan boshqaruv komandasi ishining to‘g‘ri tashkil etilishiga bog‘liq.

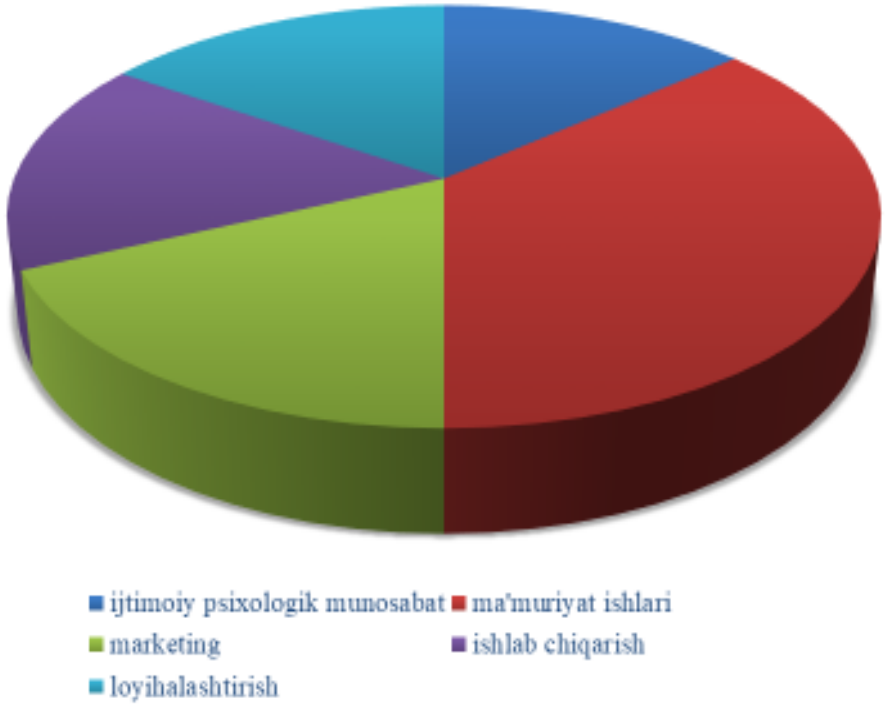
Biz rahbar faoliyatini yanada takomillashtirish bo‘yicha tadqiqot olib bordik. Tadqiqotni Samarqand shahridagi mas’uliyati cheklangan jamiyat shaklidagi “Akfa” korxonasida o‘tkazdik.

Mazkur korxonada shtat jadvali bo‘yicha 11 kishi ma’muriy boshqaruvda, 13 kishi ishlab chiqarish bo‘limida ishlaydi.

Rahbar xodimlarda ma’muriy boshqaruv ilmlarini egallashi ma’muriyatda ishni tashkil qilishdan boshlab, xizmat etiketi, o‘z vaqtini boshqarish kabi muhim masalalarni qamrab oladi.

Har bir boshqaruvchi xodimlar bilan ishlay olishi, ular uchun moddiy va boshqa shart-sharoitlarni yaratishi, ular xaqida kayg‘urishi, ish vaqtini boshqarishi, ma’muriyat xodimlar o‘rtasida iliq

munosabatlarni o‘rnatishi, umuman ma’muriy komandasini bir maqsadga tomon yo‘naltira bilishi katta ahamiyatga molik.



2.6. Rasm. Korxona rahbarining faoliyat bo‘yicha ish vaqtini sarflanilishi

Ishlab chiqarishni boshqarish - xodimlarni boshqarishdir, ular o‘z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Xodimlarni boshqarish kishilarning o‘zini boshqarishgina emas, balki ularning ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish)dagi munosabatlariga ta’sir etish hamdir.

Ishlab chiqarishni boshqarish tashkilotning ishlab chiqarish faoliyatiga rahbarlik qilishning muhim ajralmas qismi hisoblanadi. Uning asosiy element (unsur)lari: ne’matlar, boshqarish ob’yekti, ishlab chiqarish mahsuloti, javob qaytarish ma’lumoti, solishtirish, tuzatish kiritish omili. Shunday ekan o‘tkazgan kuzatuvlarimiz natijasida

korxonamizdagi sex boshlig‘i va bosh muxandis o‘z faoliyatlarini aynan ko‘p qismini korxonadagi ishlab chiqarish tizimiga bag‘ishlashadi.

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.

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.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta’sir etish bilan boshqarish vositasidir.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo‘llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy xodisalarni chuqur o‘rganish xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta’sir etuvchi psixologik (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo‘lgan mehnat omillarini o‘rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta’siri, kishilar faoliyatini rag‘batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o‘rganadi.

Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o‘rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat

faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o‘qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jixatlari) faoliyatini o‘rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o‘zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma’naviy soha tomon o‘zgarib boradi.

O‘z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo‘lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o‘zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o‘zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo‘llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo‘li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg‘unlashtirish maqsadida qo‘llaniladi.

Inson faoliyati ma’lum rag‘batlantiruvchi omillarga asoslangan bo‘lib, ma’lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag‘batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o‘zagidir.

Umumiy ma’noda rag‘batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo‘lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xoxlagan narsadir.

Rag‘batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo‘lgan munosabati uzviy bog‘liqdir.

Faqat uzoq muddatli rag‘batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo‘lish manbaidir.

Rahbarga xos bo‘lgan muxim xususiyat kishilar faoliyatini rag‘batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqtira olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo‘lgan yoshlar bilan ishlashda muximdir.

Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o‘rgangan, kim noto‘g‘ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo‘yish kerakligini bilishi lozim bo‘lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o‘z kasbidan qoniqmaslik uni o‘zgartirishga xarakat qilishga, xato qilish extimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi.

Aksincha, agar inson o‘z qobiliyatini to‘liq namoyon qila oluvchi ish bilan bo‘nd bo‘lsa, u o‘z mehnatidan mamnun bo‘ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo‘ladi.

2.3 Zamonaviy rahbar faoliyatida vujudga keladigan asosiy muammolar

Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotida “menejment” deganda, ma’lum ishchi - xizmatchilar , ularning guruh va jamoalarini boshqarish tushuniladi.

Qator xorijiy entsiklopediyalarning deyarli barchasida menejment tushunchasini tashkilot maqsadlariga o‘zgalar qo‘li yordamida erishish jarayoni deb ta’kidlangan. Mazkur jarayonning subyekti - bu menejer.

Ko‘pincha G‘arbiy Yevropa va Amerika rahbarlarida qayd etilishicha, o‘zlariga yuklangan katta xajimli ishlarni o‘zga kishilar yordamida eplay oladigan erkak va ayollar menejerlardir.

Menejerlik faoliyati hech qachon o‘zgarmagan, faqatgina uning faoliyat funktsiyalari va uslublari o‘zgarib turadi, kapitalizmning ilk bosqichida sanoat korxonalarining boshida direktor turardi. Asta sekinlik bilan tadbirkorlar ishchilarda mehnatga bo‘lgan qiziqishni o‘yg‘otish kerakligini anglay boshladilar, va shunda menedjerning paterlialist turi paydo buldi. Bunday menedjer diktatordan keskin farq qilardi.

Bunda menejment falsafasi “adolatli , lekin, qattiq qo‘l bo‘lish” formulasiga tobe edi. Guruh ishchilari bunday menejerlarning hatti-harakatlariga ijobiy qaradilar, bu esa ishlab chiqarish unumdorligini o‘sishiga olib kelardi.

Lekin vaqt o‘tishi bilan, ishlab chiqarish o‘zgaruvchan, sakrashlar bilan faoliyat ko‘rsata boshladi va paterialist o‘z o‘rnini yo‘qotdi. Uning o‘rninga menejer-makler keldi. Bu nusxa kapitalistik korxonalar ishlab-chiqarishning ko‘payib ketayotganligidan azob chekayotgan, inqirozli silqinish yillarida o‘zini keskin namoyon etdi.

O‘sha paytlarda firmalar maxsulotni o‘tkaza oluvchi va shu bilan birga ishlab chiqarishni ham xarakatga keltirib turuvchi chaqqon boshqaruvchilarga muxtoj edilar. Bunday kishilar ham kichik, ham katta korxonalarning boshida turadigan bo‘ldilar. Bu tur menejerlarning ishlari ko‘p tomonlari diplomatlarning ishiga o‘xshardi.

Maklerning o‘rnini keyinchalik menejer-tashkilotchi egalladi. Bunga ikki holat yordam berdi.

Birinchidan, tarvakaylab ketgan kapitalistik korxonalari ishlab chiqarishni yakka holda boshqarib bo‘lmaydigan darajaga keltirishdi. Menejerlarga qarorlarni qabul qilish uchun doira kishilarining fikrlari kerak bo‘lar edi. Boshqaruv maslahatlari rasm bo‘la boshladi.

Ikkinchidan, yangi shart-sharoit shunga keltirdiki, ishlab chiqarishni asoslagan va uning merosxo‘rlaridan biri emas, balki, yig‘in tomonidan saylangan boshqaruvchi - direktor korxona boshida turadigan bo‘ldi. Turli kishilar aksiyadorlar va ishlab chiqarishni boshqaradigan bo‘ldilar.

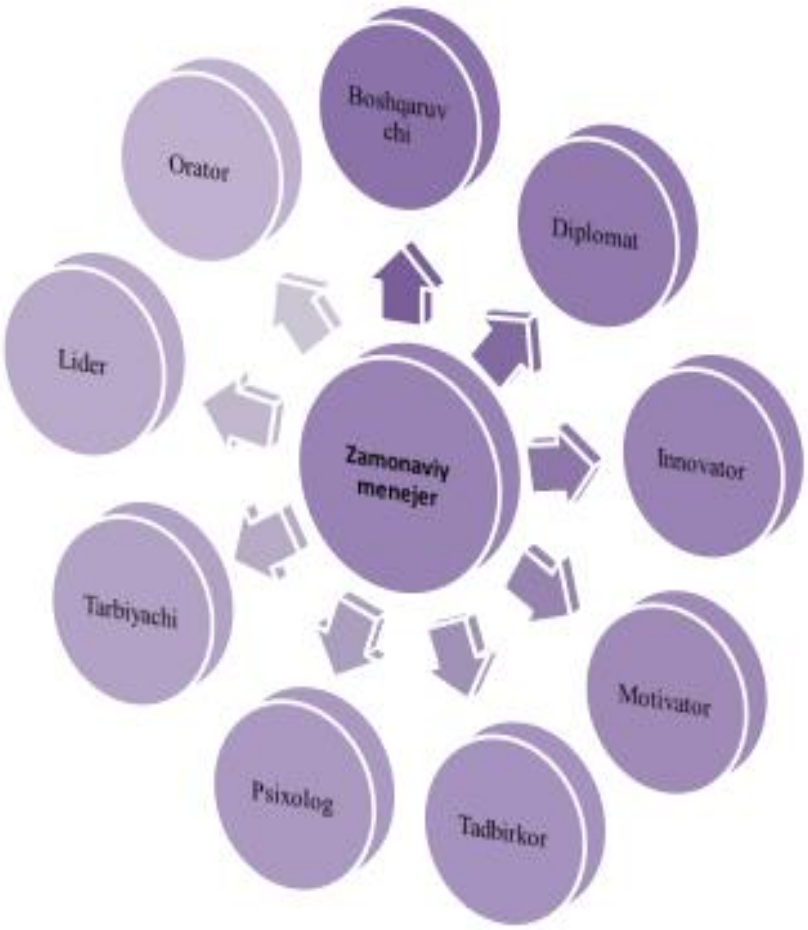
Menejerlar kishilar bilan ishlashda vazifalarni kengaytirdilar . Ular nafaqat ishlab chiqarishda band bo‘lgan ishchilar bilan, balki, turli tuman ommaviy - siyosiy tashkilotlar peshqadamlari bilan ham keng muloqot qila boshladilar.

Menejerning yutug‘i turli ijtimoiy vazifalar majmuini moxirona uddalashga bog‘liq bo‘lib qoldi.

Menejer-boshqaruvchi. Bu menejerga azaldan xos an’anaviy vazifa sanaladi. U vazifani amalga oshira turib, menejer butkul hokimiyatga ega shaxsga aylanadi.

Xozirgi sharoitda xokimiyat tanho bo‘lgan bir paytda amaldor shaxsdan xam qattiq qo‘llik ham yumshoq qo‘llik talab qilinadi.

Menejer boshqaruvchi xaqiqatguy , o‘z so‘zining ustidan chiquvchi, rostguy va beg‘araz bo‘lishi kerak . U yuksak professional tayyorgarlikka ega bo‘lishi pedagogik va psixologik , maslaxatgo‘ylik va notiqlik san’atiga ega bo‘lishi kerak.



2.7. Rasm. Zamonaviy menejer umum ishlab chiqarish tizimida

Menejer - diplomat. Menejer bilimi va mahorati hakida gap ketganda oxirgi 10 yilliklar mobaynida muzokaralarni olib borish bilan bog‘liq jarayonlarga katta ahamiyat berilmoqda . Shuni ta’kidlash joizki , bugungi kunda o‘rta va yuqori bo‘g‘in menejerlari o‘z ish vaqtlarini ko‘p qismini asosan, insoniy munosobatlarni o‘rganishga va rivojlantirishga, xususan, xizmat aloqalarini chuqurlashtirish , bitimlar tuzish, baxslarni xal qilish , xokimiyat bilan bo‘lgan aloqalarni yaxshilashga sarf qiladilar. Shuningdek turli xildagi vositachilik faoliyatidan xam, menejerning ishtirok etishiga talab kuchaydi.

Menejer – peshqadam. Zamonaviy menejer faqatgina liderlik faoliyatini emas, balki peshqadamlikni xam eplashi kerak. Amerikalik nazariyotchilar allaqachon “ Xar qanday menejer peshqadam bo‘lishi shart” shiorini olg‘a surganlar .

Menejer va peshqadamning funksiyalari bir xil emas. Bizda menejerning funktsiyalari deganda, ko‘pincha, biznes tag tizimining moddiy faoliyatini qo‘llash uchun zarur bo‘lgan professional xarakatlar majmui tushiniladi. Bu bizda eskidan qolgan. Bu yerda biznes tag tizimining qandaydir boshqa bir insoniylashgan, ya’ni boshqaruv asosiy obyektining paydo bo‘lishi soya solmoqda. Bunday vazifani samarali xal etish uchun esa, uz orqasidan boshqalarni ergashtira oluvchi kishi yoxud peshqadam bo‘lish kerak.

Menejer - tarbiyachi. Ishlab chiqarish jarayonining takomillashuvi sari xodimlarga bo‘lgan talablar xam kuchaya bordi . Bir tomondan , ishchilar texnologik bilimlari yuqori bo‘lishiga ehtiyoj sezilgan bo‘lsa, ikkinchi tomondan esa, ular turmushining axloqiy – ma’naviy jihatlarini yaxshilashga bo‘lgan ehtiyoj sezildi.

Texnika va texnologiyani murakkablashuvi ishchi-xodimlarining doimiy ixtisos malakasini oshirishni talab etadi va biz buning uchun xech uylamasdan katta miqdordagi mablag‘ va zaxiralarni sarflaymiz.

Lekin xodimlarning ma’naviy-axloqiy tomonlarni yuksaltirishga kelganda esa, sezilarli darajada sustkashtlik qilamiz va bunday chiqimlarni ishlab chiqarish qoldiqlaridan to‘laymiz, vaxolangki ishchi - xodimlarning tarbiyalilik darajasi, yuksak axloqliligi iqtisodiy o‘sish cho‘qqisining bir hududdan ikkinchisiga o‘tish uchun xal etuvchi omil bo‘lib hisoblangandi.

Menejer-innovator. Fan texnika taraqqiyotining uchinchi bosqichida, ya’ni informatsion davrda eng asosiy menejerlik funksiyalaridan biridir-bu, innovatsiya yangicha bunyodkorlikdir. FTTning jushqin jarayonida kimki sustkorlik qilsa zudlik bilan zamona zaylidan qolib taraqqiyotning tubiga tushib ketadi.

Yangicha bunyodkorlikka bo‘lgan talab osonlik bilan izoh etiladi. Chunki doimo ishdan chiqqan uskunalarni yamab , yangilarni kiritish urniga mablag‘ni tejashdan ko‘ra tubdan yangi texnika va texnologiya asosida ishlab chiqarish samaradorligini va maxsulot sifatini osonlik va tezlik bilan oshirish mumkin.

Menejer-insoniy movjudot. Menejer tashqi manbalardan quvvat olib ishlovchi mashina emas. Menejer, avvalo, inson va insoniy fazilatlarning barchasi unda mujassamdir. Menejer-bu, shaxs, ya’ni tarbiya jarayonida yetilgan ijtimoiy sifatlarning murakkab tizimidir. Xar bir menejerning axlokiy jihatlari majmuidan iborat o‘z fe’l- atvori, o‘z tabiati bor. Biroq, fe’l- atvorining hamma jihatlari ham,menejerlik vazifalarini oshirishga qo‘l kelavermaydi.

Oxirgi 50 yil ichida menejment amaliyoti va nazariyasida liderlik va boshqarishni samarali olib borish muammolari eng dolzarb bo‘lib kelmoqda. Liderlikka intilmoqchi bo‘lgan har bir rahbar o‘z ishining samaradorligi xaqida doim qayg‘urishi lozim.

Nima uchun? Nimaga? Lider bo‘lish nima degani? Bunday savollarga quyidagi ilmiy fanlar javob berishi mumkin: ijtimoiy psixologiya, falsafa, pedagogika va iqtisodiyot. Klassik menejmentda liderlik – bu o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga erishishda jamoaga va individga ta’sir qila olishga aytiladi.

Lekin, menejmentda liderlik atamasini tushunishda o‘xshashliklar va muammolarni aniqlash va o‘rganishning yetarligiga karamasdan, ko‘pgina savollar xaligacha muxokama qilinmagan.

Lider bo‘lgan boshqaruvchi o‘zini qanday tutishi kerak? Boshqaruvda liderlikni qaysi boshqaruv uslubi samarali? Shaxsiy sifat va vaziyat qanday rol uynaydi? Muvafaqiyatli menejer lider bo‘la oladimi?

Liderlikni samarali boshqaruvni asosiy omili deb qabul qilish mumkinmi? Bu qiyin va muhim savollarga javobni faqatgina samarali liderlikni kerakli omillarini aniqlashda tizimli yondashuvni xal qilish jarayonida liderlik tabiatini kurib chiqish orqali olish mumkin.

Liderlik muammolariga tegishli bo‘lgan savollar xar bir inson sivilizatsiyasining eng muxim va ahamiyatli omillaridan bo‘lib sanaladi. Dunyoda kanchalik harbiy g‘alabalarga erishildi, ko‘pgina asrlik izlanishlar, korporatsiyalar va baquvvat professional tashkilotlar vujudga keldi, bularning barisi ko‘pgina shaxslarning boshqarish san’atini bilish sharofati natijasida erishildi.

Xamma liderlar xam rahbar bula olmaydi degan fikr adolatli bo‘lmasa xam samaraga erishadigan rahbarni, menejerni yaxshi lider emas deb tasavvur etish qiyin. Bir narsa yaqqol ko‘rinib turibdiki tabiatda jamoada xaqiqiy lider rahbarlar kam, aniqroq qilib aytganda liderlik qobiliyatiga ega bo‘lgan insonlar, talabga javob beruvchi va to‘la lider bo‘lgan insonlar soni undan ham kamroqdir.

Tashkilotchilik samaradorligiga erishishda liderlik muammolari dolzarb masaladir. Bir tomondan, liderlik boshqalarga ta’sir eta olish yoki ularda yaxshi taasurot qoldirish kabi sifatlarni aniq to‘plami

koʻrinishida qaralsa, ikkinchi tomondan liderlik – bu tashkilot yoki jamoa oldida q-ygan maqsadga erishishda kuch ishlatmasdan ta’sir qila olish jarayoniga aytiladi.

Tashkilotni boshqarishda ma’muriy boshqarish uslubini buzilib ketish, tashkilotni iqtisodiyotida yangi shakllarni rivojlanib borishida tasodifan liderlik sifatiga ega boʻlgan boshqaruvchilarni yetishmasligi aniqlandi. Va eng asosiysi, tula qat’iyatlikga ega boʻlgan, makqsadga yunalgan, adolatli, va xatarni oldini oladigan liderlar, rahbarlar yetishovchiligi aniqlandi.

Mehnat bozorida yuqoridagi sifatlarga ega boʻlgan liderlarni topa olmaslikni tushungan tashkilot rahbarlari oʻzining tashkilotida boshqa insonlarni boshqara oladigan xodimlarini sifatini yanada oshirish kerakligini aniqladilar va bunga erishishga harakat qildilar.

Turistik tashilotlarni oshib ketishi liderlikda yana bir muammoni keltirib chiqardi. Aniqrogʻi tashkilot boshqaruvchisi lideri va shu tashkilotni rivojlanib borishida oʻz hissasini qoʻshuvchi lider – menejer oʻrtasida nizolarni vujudga kelishi. Shu narsa ma’lum boʻldiki, boshqaruvda mansabga ega boʻlgan rahbarlar “man liderman” deb oʻzini – oʻzi aldamasligi lozim ekan.

Liderni kanday aniqlash mumkin? Uni paydo boʻlishida qanday yordam berish mumkin?

Menejment fanida liderlik mavzusi boʻyicha izlanishlar 1930-yillarga yaqin boshlangan. Izlanuvchilarni diqqati turli jamiyatda yashaydigan, turli tashkilotlarda, korxona muassasalarda ishlaydigan va bir xil darajaga ega boʻlmagan va xarakteri boʻyicha boshqalardan farq qiladigan buyuk insonlarni oz soniga qaratilgan edi.

Liderlik sohasi bo‘yicha birinchi izlanishlar ko‘proq harbiylar harakati orqali olib borilgan, chunki ular ko‘prok yaxshi liderlarga muxtojlikni sezar edilar. Shu munosabat bilan fanda liderning shaxsiy sifati nazariyasi vujudga keldi. Shu narsa aniq bo‘ldiki, liderlarning yaxshi xarakterli sifatini aniqlash natijasida kelajakdagi liderni xech qanday mehnatsiz aniqlash oson bo‘ladi.

Lekin taxminan bizning asrimizni o‘rtalarida liderlikdagi ilmiy izlanishlar boshqa noaniqliklarga duch keldi. Liderlarni shaxsiy sifatini oshirishga qaratilgan va xarakteriga asoslangan holda yondashish samarasiz bo‘lib chiqdi. Kundan kunga shu narsa ma’lum bo‘ldiki, samarali liderlikni asosi xuddi lider shaxsiyati, liderlik uslubi va umumiy vaziyat singari teng darajada vujudga kelar ekan.

Liderlik muammosini birinchi izlanishlarida quyidagilar aniqlandi, ya’ni, muvaffaqiyatga erishmoqchi bo‘lgan liderda jismoniy va emotsionallikni yenga olish sifati ko‘prok bo‘lishi kerak, tashkilotni va uning faoliyati yo‘nalishini tushunadigan, maqsadga intiluvchi va boshkalarni bunga jalb qila oladigan inson bo‘lishi kerak.

Liderlarga boshqalar tomonidan ishonchga ega bo‘lish muhimdir va bu albatta ularning qat’iyatllik va adolatliligi orqali erishiladi. Yaxshi liderlar asosan pedagog maxoratiga ega bo‘lishi lozim.

Bugungi kunda lider quyidagi sifatlarga ega bo‘lishi kerak, ya’ni;

1.ijtimoiy va iqtisodiy ma’lumotini bo‘lishi,

2.o‘ziga nisbatan yuqori ishonch,

3.mas’uliyatni sezish,

4.adolatlilik xususiyatini bo‘lishi,

5.tashqi ko‘rinishga ahamiyat beruvchi,

6.bilim darajasi,

7.ish bilan bandlikka erishish,

8.mehnatsevarlik,

9.qarashlarning aniqligi,

10.boshqalarni tushuna olish va eshitish, hokazolar.

Ammo liderlarda mavjud bo‘lgan hokimiyat tufayli ba’zi bir muammolarni vujudga keltiradi. Masalan, liderlar boshqalarga nisbatan o‘zlarini katta tutishga harakat qilishadi. Va natijada ular o‘zlarining muammolar, maqsadlari bilan ovora bo‘lishadi va ularga nisbatan boshqalar tomonidan ishonch yo‘qoladi.

50 yillarda menejment fanida shaxsiy sifat nazariyasi o‘z kuchini yo‘qotdi, ammo xozirda liderlik sifatiga ega bo‘lgan kadrlarni baholash kabi masalalar “personalni boshqarish” ga oid kitoblarda ko‘prok ko‘rsatib o‘tilmokda.

1930 – 1950-yillar orasida birinchi marta liderlikni tizimli asosda va yirik masshtabda izlanish olib borish amalga oshirildi. Bu izlanishlar oldida samarali boshqaruvchilarni shaxsiy xarakteristikasini va ko‘rsatkichini ko‘tarish maqsad qilib qo‘yilgan edi.

Liderlik nazariyasining shaxsiyligiga amal qilgan holda, eng yaxshi boshqaruvchilar hammada mavjud bo‘lgan shaxsiy sifatlarni barchasiga ega bo‘lishlari kerak. Agar barcha shu sifatlarni amalga oshirish mumkin bo‘lganida, hamma insonlar samarali rahbar bo‘lishni o‘zlarida tarbiyalash yo‘lini o‘rgangan bo‘lar edilar.

Izlanilgan xususiyatlarni ba’zi birlari – ya’ni, bilim darajasi, tashqi qiyofasi, rostgo‘ylik, sog‘lom fikr, o‘zidagi yuqori ishonch darajasi kabi xususiyatlar afsuski, olib borilgan tadqiqotlar natijasida to‘plangan

omillar va shaxsiy sifat, liderlik munosabatini, aniqrog‘i liderning yagona umumiy xususiyatini aniqlab bermadi.

1948-yilda iqtisodchi olim R. Stogdill shuni aniqladiki, har xil vaziyatlarda har xil shaxsiy sifatlarni mavjudligi aniqlandi va bular quyidagi xulosaga kelishni asoslab berdi: “xamma samarali rahbarlarda ham shaxsiy sifatlarning barchasi mavjud bo‘lmaydi va shu bilan birga, inson faqat qandaydir shaxsiy xususiyatlar to‘plami yordamida rahbar bo‘lolmaydilar”.

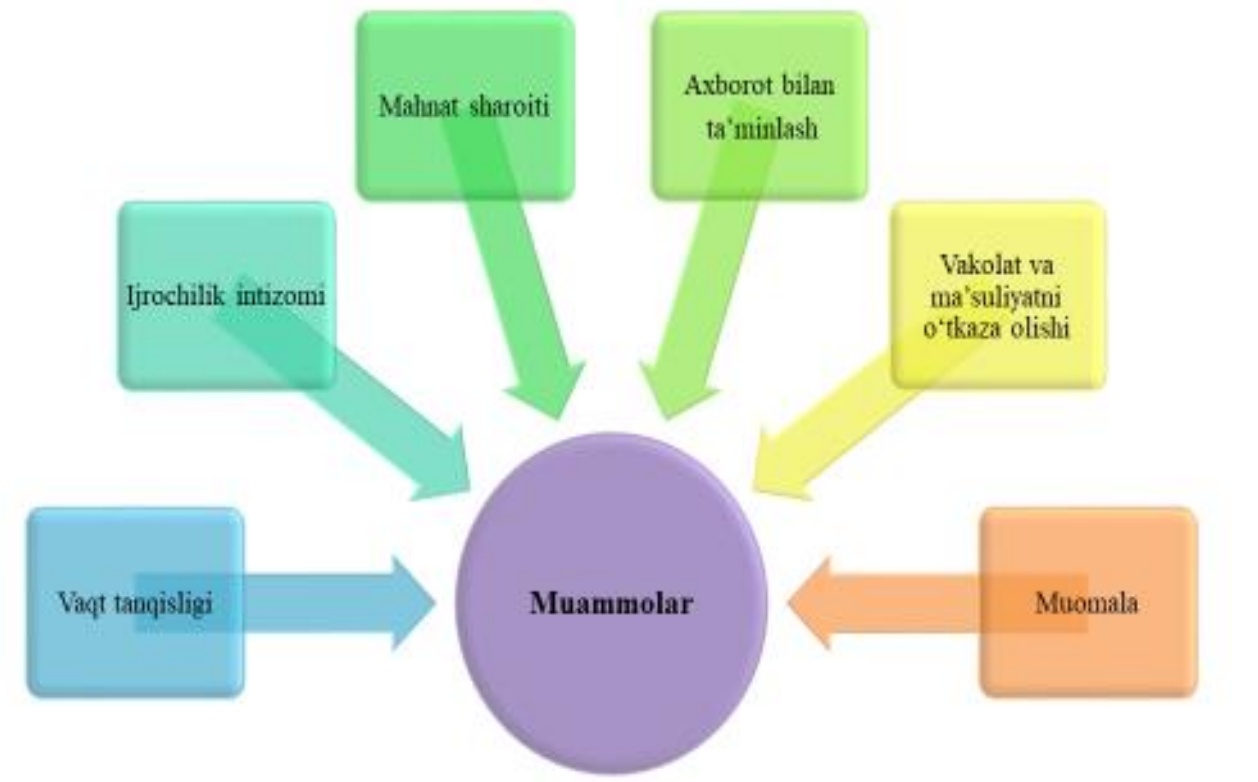
Shaxsiy sifat vaziyati orqali liderlikka yondashish uslubidagi kamchiliklar, izlanuvchi olimlarni diqqat e’tibori boshqaruvchilarning xulq – atvoriga, o‘zini yurish tutishiga jalb qilindi. Liderlikka xulq –atvor orqali yondashish uslubiga asosan, samaradorlik rahbarning shaxsiy sifatlari bilan aniqlanmaydi, ularning o‘z xodimlariga bo‘lgan munosabatining, boshqaruvchi stilining xulq atvori orqali aniqlanadi.

Tashkilot maqsadiga erishishda insonlarda xoxish, istakni vujudga keltirmoqchi bo‘lgan rahbarning xulq atvoriga bo‘lgan diqqatni qaratishda, liderlikni o‘rganishda xulq atvor yondashuvini olg‘a surilishiga qaramasdan, uning asosiy kamchiligi boshqarish uslubining optimal variantini mavjudligi ya’ni avtoritar yoki demokratik uslubini mavjudligi tendensiyasidan kelib chiqishida namoyon bo‘ladi.

Keyingi izlanishlar shuni ko‘rsatdiki, rahbarlikni samaradorli yuritishda quyida keltirgan muammolar vujudga kelishi mumkin.

Ammo izlanishlarni umumlashgan holda liderlikni nazariyachi olimlari “optimal” rahbarlikni uslubi mavjud emasligini tan olishga majbur edilar. Chunki bu yerda shu narsani ehtimoli mavjud bo‘ladiki,

samaradorlik uslubi o‘zgarishiga, konkret vaziyat xarakteriga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir qiladi.



2.8. Rasm. Rahbar faoliyatida vujudga keladigan muammolar

Shuning uchun xam zamonaviy liderlik nazariyasi vaziyatli yondashuvga ko‘maklashadilar. Bunda olimlar mavjud bo‘lgan aniq vaziyatda shaxsiy sifat va xulq atvorni qanday uslubi to‘g‘ri kelishini aniqlashga harakat qilishdi.

Ular izlanishlarining xulosasi shuki, har xil vaziyatda har xil tashkilotchilik strukturasini talab qilinar ekan va shu bilan birga konkret vaziyatni xarakteriga ko‘ra rahbarlikning shunga mos keluvchi uslublari tanlanishi kerak ekan.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, boshqaruvchi – lider turli vaziyatda o‘zini har xil shunga mos tutishi muhim hisoblanadi. Har bir rahbar o‘z xodimiga qanday munosabatda bo‘lsa va muomala madaniyati

saviyasi past bo‘lsa, hech xodim tomonidan yaxshi ijobiy munosabatni kutmasligi lozim. Chunki tarbiyani tashkilotlarda faqatgina rahbar beradi.

Biz tomondan tadqiqot olib borilgan Samarqand “Akfa” korxonasi rahbari o‘z xodimlariga bo‘lgan munosabatlari va faoliyat samaradorligiga qiladigan ishlari bilan juda mamnun bo‘ldik.

Ba’zi kamchiliklari bo‘lsa xam ammo ularni tuzatishga va albatta samarali faoliyat yurgizishga harakat qilib kelmoqda va bunga anchagina erishdi desak ham bo‘ladi.

2.4. Zamonaviy rahbarning xodimlar bilan ishlay olish psixologiyasi

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxona va tashkilotning samarali faoliyat ko‘rsatishi, daromadning uzluksiz ko‘payib borishi, birinchi navbatda, ularda ishlayotgan xodimlarning professional malakasiga bog‘liq bo‘ladi.

Shundan kelib chiqqan holda, korxona va tashkilot rahbarlari doimo uch asosiy masalaga o‘z diqqat e’tiborlarini qaratishi lozim:

1) faoliyat sohasini tanlash;

2) kerakli mutaxassisliklarni tanlash;

3) maksimal darajadagi ishni tashkil qilish.

Yuqori jarayonlarni samarali amalga oshirish uchun rahbarga birinchi navbatda odamlar bilan ishlay olish qobiliyati kerak. Aynan odamlarga turli psixologik uslublar bilan ta’sir ko‘rsatish orqali rahbar tashkilot oldiga qo‘yilgan vazifalarni bajarishi mumkin.

Odamlar bilan ishlay bilish bu-tinglay bilish qobiliyati, birgalikda muhokama qilish va qayta aloqa qilib turish qobiliyatidir.

Bularni quyidagini izoxlash mumkin:

- odamlarni tashkillotga jalb qilish;

- xodimlar oldiga maqsad qo‘yish;

- muzokaralar olib borish;

- o‘qitish va ustozlikni amalga oshirish;

- insonlarni qiziqtirish xodimlar faoliyati natijalarini baholash;

- ish natijalarini taqdirlash

- o‘tkinch bilan kelajakni bog‘lamaslik.

Demak, kadrlar borasida rahbar oldida uch asosiy vazifa turadi:

1) ish joylari va vazifalarni taqsimlashni loyixalashtirish;

2) kerakli odamlarni yollash;

3)tanlangan nomzodni vazifasi bilan tanishtirish

Ko‘pgina korxona va tashkilotlarda kadrlarni tanlashga kirishishdan oldin maxsus mansab q o‘llanmalari ishlab chiqiladi. Bu o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- xodim ish maqsadini aniq beogilash;

- aniq bo‘lgan mezonlar bo‘yicha ish natijalarini baholash;

- asosiy vazifalarni ta’rifini berish;

-xodimning resurslar ustidan nazorat qilishi uchun huquq va vakolatlarini belgilash;

-xodimga bajarayotgan ishining mohiyatini olib borish;

Quyida biz rahbarga ishchilarni yollashdan oldin ko‘rib chiqilishi kerak bo‘lgan bir qator tavsiyalarni taqdim etamiz;

- muayyan odam uchun lavozim mazmunini o‘zgartirish shartmi?

- biz bu lavozimda qanday nomzodni ko‘rishni xoxlaymiz?

- kerakli odamlarni qayerdan izlamoq kerak?

- kerakli nomzodni tashkilot ichidanmi yoki tashqaridanmi axtarish kerak?

- nomzodni izlamoq qay darajada bo‘lishi kerak? Dunyo miqyosida, mamlakat miqyosida yoki shahar va viloyat miqyosidami?

- biz kerakli nomzodni nimalar orqali topamiz? Ma’lumotlar bazasi asosida, reklama e’lonlaridan, yoki ishga joylashtirish byurolari orqalimi?

- kerakli nomzodni izlashga ketadigan xarajatlar miqdori.

Yollash bu bo‘sh qolgan ish joyiga nomzod axtarish va uni biriktirish tarkibidir. Psixologik nuqtai nazardan ushbu tartib “inson-ish” tizimini barpo qilishning oxirgi bosqichi hisoblanadi.

Bunda ish joyida xodimning o‘z bilimi, malakasi va qobidiyatini to‘lasincha namoyon qilish imkoniyatini beruvchi ma’lumotlar asos qilib olinishi kerak. Nomzod to‘g‘risidagi to‘la xulosa professional tanlov bosqichida amalga oshiriladi.

Tanlovning asosiy maqsadi korxona oldiga q o‘yilgan maqsadlariga erishishni uddasidan chiqa oladigan xodimlarni nomzodlar orasidan tanlab olishdan iboratdir. Olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki ko‘pincha tashkilotlarda muhim lavozimlarni kerakli sifat va fazilatlarga ega bo‘lmagan mutaxassis xodimlar egallab turadi.

Amaliyot shuni ko‘rsadiki, ushbu xodimlar odatda oldilariga qo‘yilgan vazifalarni to‘lasincha hal qilishga qodir emasdir. Shuning uchun ham bunday mutaxassislarni doimiy ravishda almashtirib turish kerak. Chunki har bir ish joyida kamchilikni sodir bo‘lib turishi butun bir

tashkilotda boshqarish samaradorligini pasayishga olib kelishi va raqobat kurashida uni bardosh bera olish qobiliyatini pasaytirishi mumkin.

Hozirgi zamon tashkilotlarida nomzodni quyidagi sifatlariga ko‘proq e’tibor qaratiladi:

1. yuqori malaka;
2. shaxsiy sifatlar;
3. ma’lumoti;
4. professional mahorati;
5. oldin ishlagan joyidagi tajribasi;
6. atrofdagilar bilan mosligi;
7. jismoniy mezonlar;
8. Psixologik mezonlar (fikrni bir joyga to‘plash qobiliyati, ishonsa bo‘ladigan va hokazo);
9. Sotsial-psixologik mezonlar (insonni xulq-atvor, ish joyida va oilada sotsial o‘zaro hamkorlik).

Tanlovni boshlang‘ich bosqichida nomzodlar to‘g‘risida axbarotlar yig‘iladi. Buning uchun bir necha uslublar qo‘laniladi:

- turli sinovlar;
- suhbat;
- mustaqil xakamlar;
- xizmatga oid tavsifnomani baholash;
- klassik testlar; xususiyatlarni baholash.

Lekin shuni qayd qilish joizki, rahbar xodimlarni tanlov qilish uslublari alohida xususiyatlarga egadir. Unda asosiy diqqat e’tibor rahbarlarni odamlar bilan ishlay bilishi va ularni orqasidan erishtira olish

qobiliyati; o‘z faoliyatida yuqori natijalarga erishishga intilishi; ish tajribasi; boshqarish madaniyati kabi fazilatlariga qaratiladi.

Shuni ta’kidlash joizki, lavozimdan qat’iy nazar tanlov insonni, lavozimni va ijro etuvchilar komandasini optimal ravishda birlashtirishga qaratiladi. Bu borada xatolik bilan qabul qilingan qarorlar korxona xarajatlarini bir necha marta ko‘payishiga olib keladi.

Umuman olganda tanlov bilan shug‘ullanadigan menejerlar va mutaxassislar o‘zlariga kerakli bo‘lgan nomzodlarni tanlash uchun quyidagi masalalarga o‘z diqqat-e’tiborini qaratishlari lozim:

- nomzod haqida qaysi ma’lumotni yig‘ish ma’qul?
- uni qanday yig‘ish kerak (vaqt va sarflanadigan mablag‘)
- suhbat o‘tkazish yo‘li bilan dalolatnomalar to‘plash, ovozga qo‘yish yoki qobiliyatini maxsus tekshirish markazlari orqali aniqlashmi?

Ma’lumotlar yig‘ish bilan bog‘liq bo‘lgan harakatlar (masalan, suhbat o‘tkazish) aynan ishning xususiyati bilan taqqoslanishi kerak.

Tanlov jarayonida korxona va tashkilotlarda anketa so‘rovi va baholashga oid suhbatlardan keng qo‘lamda foydalaniladi.

Anketa. Anketa qator bandlardan iborat bo‘ladi. Bularda nomxodning ma’lumoti, mutaxassislik, ish tajribasi, yoshi, sog‘ligi va boshqa ma’lumotlar aks ettiriladi. Ushbu ma’lumotlar nomzodni dastlabki baholash imkoniyatini tug‘diradi.

Amaliyotda korxona va tashkilotlar nomzod uchun anketani o‘zlari tayyor qilishni afzal ko‘radilar. Shuni qayd qilish joizki, ushbu anketalar mamlakatimiz qonunchiligidoirasidan chetga chiqmasligi va inson

huquqini cheklamasligi lozim. Ya’ni, anketa faqat ish va ish joyi xususidagi savollarni o‘zida aks ettirishi kerak.

Boholashga oid suhbat. Bu nomzodlarni konkret ish joylarida mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun kerak bo‘lagan bilimi, malakasi, mahorati va qobiliyatini aniqlash uchun o‘tkazilgan maqsadli suhbatdir.

Bir qator tashkilotlarda olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, ba’zi bir muvaffaqiyatli faoliyat olib borayotgan xususiy va qo‘shma korxonalarda bunday suhbatlar ikki marotaba o‘tkaziladi. Birinchi marta kadrlar bo‘limi tomonidan ikkinchi chiziqli menejerlar tomonidan. Turli kompaniya va firmalarda savollar har xil tuziladi. Aslini olganda, bu qiyin savollar. Ushbu savollarga uzoq o‘ylamasdan, aniq javob beradiganlar odatda yutadi.

Hozirgi respublikamizdagi ba’zi bir yirik qo‘shma korxonalarda quyidagi savollar qo‘yiladi.

1. Professional ma’noda kelajakda sizning rejalaringiz qanaqa, oxir oqibatda kim bo‘lishni xoxlaysiz? Yaqin kunlardachi?
2. Faraz qiling bosh yil o‘tdi-nimalarga erishdingiz?
3. Kimdan-kim firmada yaxshi xalol mehnat qilsa ish haqingizdan tashqari mukofot olasiz, yangi lavozimga ega bo‘lasiz va hokazo. Shaxsan siz nimani afzal ko‘rasiz?
4. Sizning fikringizga qaysi ishingiz, ayniqsa eng yaxshi natijalar keltiradi?
5. Ochiqchasiga sizning zaif kuchsiz tomonlaringiz nimada?
6. Siz o‘zingizning professional darajangizni qanday baholaysiz?

7. Bizning firmamizda muvaffaqiyatli ishlash uchun qanaqa bilim va mahorat talab qilinadi?
8. Hammamiz birgalikda bo‘lib, umumiy bir ishni bajaramiz. Sizning qo‘shgan xissangiz qanday bo‘lishi kerak?
9. 2-3 ta boshidan oxirigacha bajargan ishingizni va undan o‘zingiz mamnun bo‘lganligingizni ayting?
10. Sho‘xbasiz xayotda siz ba’zi bir qiyinchiliklarni boshingizdan kechirgansiz. Bunday holatlarni qanday qilib yengib chiqqansiz?
11. Boshlik birinchi navbatda insondir. Faraz qilamiz, u xoxlagancha sizga diqqat bilan qaramadi. Sizning reaksiyangiz?
12. O’z xatolaringizdan qanaqa saboq oldingiz?
13. Nima uchun sizni shu lavozim qiziqtiradi va nima uchun aynan bizda?
14. Nima uchun men aynan sizni afzal ko‘rishim kerak?
15. Siz yuqori ish haqi olish va lavozimdan lavozimga ko‘tarilishga qiziqayapsiz. Aytingchi qanaqa xususiyatlaringiz bu maqsadlarga erishishingizga yordam beradi.

Korxona va tashkilotlarda mehnat resurslarining shakllanishi murakkab vama’suliyatli funksiya hisoblanadi. Ushbu jarayon kadrlar resursini rejalashtirishdan boshlanadi.

Hozirgi kunda kadrlar resursini baholashning bir qator modellari mavjud. Bular to‘rtga bo‘linadi: ingliz, amerika, yaponiya va yevropa.

Ushbu modellarning hammaga o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lishidan tashqari, Ularda qandaydir umumiylik unsurlari ko‘rinib turadi.

Yuqoridagi modellar respublikamizda boshqarish amaliyoti doirasida shakllangan modellarga yaqin keladi.

Rejalashtirishning asosiy maqsadi –korxona va tashkilotlarni ularning strategik rejalariga asosan kerakli miqdordagi professional jihatdan tayyorlangan kadrlar bilan ta’minlashdan iborat.

Kadrlarni rejalashtirish to‘rt bosqichdan iborat:

- kadrlar resursi holatini baholash;
- kadrlar tarkibidagi bo‘lajak yo‘qotishlarni baholash;
- kadrlarga bo‘lgan talabni prognoz qilish;
- kadrlar bilan ta’minlash yo‘li va usludlari

Kadrlar bo‘yicha hamma amaliy harakatlarda ikkita muhim, hal qiluvchi taktiks alohida ahamiyat kasb etadi: ishni insonga moslashtirish va insonni ishga moslashtirish.

Hodimlarning qobiliyati	**Baholash uslublari**
1. Iste’dodli, qobiliyatli: aql, idrok, sezgirlik va hokazo	Testlar
2. Sotsial-psixologik qobiliyat: kommunikabellik, gap ustasi va hokazo	Suhbat, muloqot, ishga doir o‘yinlar, ishlab chiqarishga oid vazifalar
3. Motivatsiya: maqsadga erishish uchun tavakkal qilishga tayyorligi va hokazo.	Testlar, xujjatlar, suhbat, ish jarayonini tahlil qilish.
4. Shaxsiy sifatlar: intizomli, o‘z gapida turishi, vaqtida kelishi va hokazo.	Testlar
5. Professional qobiliyatlari	Testlar, xujjatlar, tavsifnomalar
6. Professional	Testlar,hujjatlar, tavsifnomalar

Korxona va tashkilotlarning samaradorligi va keyingi porligi aynan ana shu ikkita omilni (inson va ish) qay darajada hal qilishga bog‘liq bo‘ladi.

Nomzodni qobiliyatlarni baholash uslubini bir tizimga solish uchun quyidagi jadvaldan foydalanish kerak.

Faraz qiling siz “Akfa” kompaniyasining raisi va sizga ma’lum sohani boshqarish uchun menejer lavozimiga bo‘sh o‘rin paydo bo‘ldi.

Tanlovni nimadan boshlaysiz? Ushbu ishni amalga oshirish uchun quyidagilardan boshlash kerak:

a) suhbatga yaxshigina tayyorgarlik ko‘rish kerak;

b) suhbat jarayonida nomzodlardan eng yaxshisini tanlay olish kerak;

c) o‘tkazilgan suhbat natijalarini baholash va hisobot tuzish.

Hozirgi sharoitda amaliyotda suhbat o‘tkazish bo‘yicha bir qator tavsiya va maslahatlar mavjud:

1. Suhbatdoshingiz bilan bir-birovini tushunish va kamchililik holatini o‘rnatish kerak. Unga o‘zini erkin, sokin tutish sharoitini yaratish kerak.

2. Suhbat davomida o‘z diqqat e’tiboringizni nomzodning ushbu lavozimga, uning bo‘lajak vazifalariga loyiq bo‘lishiga qaratishga harkat qiling.

3. Suhbatni samarali o‘tkazish uchun oldindan tayyorlangan savollardan foydalaning. Savollarni qo‘yish tartibi va shakliga e’tibor bering.

4. Suhbatdoshingizni diqqat bilan tinglang. Uning gaplariga qiziqqishingizni ko‘rsating. Suhbat jarayonida javoblarning ba’zi

detallariga aniqlik kirgizing. Lekin buni gapni bo‘lmasdan suhbat o‘rtasidagi pauzadan foydalaning.

5. Nomzod to‘g‘risida to‘lasincha axbarotni olmasdan turib shoshilinch xulosalar qilmang.

6. Suhbatdan chiqish jarayoni tabiiy ravishda amalga oshishi kerak. Nomzod javoblarining mazmuni suhbatni boshqarib boruvchiga yetib borganicha ishonishi kerak.

Nomzodni suhbat chog‘ida boshqarib boruvchi uni professional va shaxsiy sifatlaridan tashqari quyidagi sifatlariga ham e’tbor qaratishi lozim:

1) suhbat jarayonida nomzod o‘z fikrini qanday ifodalaydi, duduklanib gapirishdan qiynalmayaptimi;
2) qanday kiyingan, isqirt odamga o‘xshamaydimi;
3) parfyumeriyadan foydalanishning chegarasini biladimi;
4) toza va ozodami;
5) suhbat jarayonida chetga qarashga harakat qiladimi;
6) qo‘l berib salomlash paytida e’tiborsizlikka yo‘l qo‘yadimi;
7) berilgan savollarga diqqat bilan qaraydimi?
8) suniy ravishda barpo qilingan ekstremal holatlarda o‘zini qanday tutadi;
9) turishi kasalmand odamga o‘xshamaydimi;
10) suhbat jarayonida o‘zining eski ish beruvchilari va hamkasblarini ayblaydimi;
11) firma maqsadlariga qiziqish bildiradimi;
12) taqdim etgan xujjatlarini puxta, sinchiklab tayyorlaganmi;
13) suhbatni sababli kechikib keldimi;

14) professional savollarga dadil javob bera oladimi;
15) nomzodning xayotiy reja va maqsadlari bormi, ular naqadar jaddiy va istiqbolli?
16) o‘zining eski ish beruvchilarni topshirig‘ini bajarmagan hollar ham bo‘lganmi. Masalan, hizmat safariga borishidan, firma manfaatlari uchun turar joyini o‘zgartirishdan ishdan keyin qolib ishlashdan bosh tortganmi.

Yuqorida ko‘rsatilagn ham ijobiy ham salbiy sifatlarini to‘g‘ri aniqlash uncha qiyn jarayon emas. Buning uchun faqat savollar to‘g‘ri tuzilishi va guruhlangan bo‘lishi kerak.

Sinov. Amaliyotda nomzodning qobiliyatini tekshirishning bir qator usullaridan foydalaniladi. Bunda asosan nomzodni berilgan ishni o‘z vaqtida bajarishi va boshqa professional vazifalarni hal etish qobiliyatlari tekshiriladi.

Boshqa guruhga kirgan sinovlar nomzodni shaxsiy qobiliyatlarni tekshirishga qaratilgan (emotsioal chidamliliga, aqliy qobiliyati, o‘ziga ishonishi, qat’iy irodaga ega bo‘lishi va hokazo).

Xorijiy mamlakatlarda nomzodlarni hizmatga oid qobiliyatlarini tekshirish va unga baho berish quyidagi tartibda o‘tkaziladi:

- hizmatga oid beshta o‘yin tuziladi o‘yinlar natijasi ballar orqali baholanadi.

- birinchi o‘yinda nomzodga boshqarish jarayonlari bilan bog‘liq bir qator vazifalar beriladi. Sinovdan o‘tayotganikki soat davomida ma’lum miqdordagi nizom, buyruq va boshqa faoliyatga oid xususiyatlar bilan tanishib, vaziyatni baholab to‘g‘ri qaror qabul qilishi kerak.

- ikkinchi o‘yinda nomzod son jihatdan kam bo‘lgan guruhda biron-bir muammoni muhokama qilishda qatnashadi. Bunda kelajakdagi ishi xsusida turli vaziyatlar taqdim qilinadi. Ushbu sinovning mohiyati muhokama qatnashchilarni boshqarish guruhlarida bir soat davomida ishlash maxoratini baholashdan iborat.

- uchinchi o‘yin davomida nomzodni muhokama qilinayotgan muammo bo‘yicha qabul qilgan qaroriga baho beriladi. Bunda sinovdan o‘tayotganga har biri 30 minutdan iborat bo‘lgan vazifa beriladi. Ana shu davrda u baho, tovarlar ishlab chiqarish, kapital sarflash, kredit va boshqa masalalar bo‘yicha qaror qabul qilishi kerak.

- to‘rtinchi o‘yinda nomzoddan turli mazmundagi birqancha xatlar tayyorlash talab qilinadi. Masalan, oldin qabul qilingan qarorni bekor qilish, biron-bir masala yuzasidan rad javobini berish, noxush axbarotlar va hokazo.

- beshinchi o‘yinda nomzodlar guruhiga ishlab chiqarishni biron-bir yo‘nalishi bo‘yicha rivojlanish loyixasini tuzish vazifasi topishtiriladi. Loyihani tayyorlash uchun bir soat, loyiha bo‘yicha ma’ruza uchun 10-15 minut ajratiladi. Ish natijalarini tajribali ekspertlar baholaydilar.

- ikkinchi marosim psixologik testlarni yechish jarayonini o‘z ichiga olib, nomzodlarni boshqalarni baholash mahorati borligini aniqlaydi.
- uchinchi marosim nomzodni guruhdagi hamkasblari tomonidan baholanishi jarayonini o‘z ichiga oladi. Ushbu baholanish orqali nomzod lidermi yoki oddiy hodim ekanligi aniqlanadi.

Shuni qayd qilish joizki ko‘rib o‘tilgan marosim va tartiblar nomzodni tanlashning yagona yo‘li emas. Amaliyotda sinovni o‘tkazish

tartiblari ko‘p. Lekin ulardan foydalanish har bir korxona yoki tashkilotning sharoitlari va imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak.

Lavozimga kirish bu Yangi kelgan nomzodning tashkilotning tashkilotning to‘liq a’zosiga aylanish jarayonidir.

Rahbar samarali tadbirlar yordamida nomzodni lavozimga silliq va og‘riqlarsiz o‘tishini ta’minlashi lozim. Nomzodni yangi tashkilot a’zosiga aylanishi ikki o‘zgarishda amalga oshiriladi. Birinchidan uning xulq atvori o‘zgaradi. Ikkinchidan uning sodiqlik xis-tuyg‘ulari yangi ishlaydigan obyektga o‘tadi, ya’ni ish beruvchi tashkilotga.

Xulqining o‘zgarishi ko‘proq yengil va yuzakidir. Bu holda yangi lavozimga kirishgan hodim boshqalarga o‘kinishga harakat qila boshlaydi. Bunday xollar, ayniqsa, qurolli kuchlarda yaqqol ko‘zga tashlanadi. Masalan, yangi kelgan askarga tashqi ko‘rinishida bir qator o‘zgarishlar yuz beradi: kiyimining shakli o‘zgaradi, sochi muayyan shaklga kiritiladi, nutqi o‘zgaradi va hokazo.

Shundan chiqqan holda yangi tashkilotga kelgan a’zo mehnat tartibi, xavfsizlik talablariga rioya qilishi, shaxslarning o‘zaro munosabatlariga taaluqli qoida va nizomlarni zudlik bilan o‘rganishi va bajarishi loziim.

Yangi a’zo xulqini o‘zgartirishni uzoqqa cho‘zmaslik kerak. Uni cho‘zish yangi a’zoni bezovta holatga olib kelishi mumkin. Bunday holatda u asosiy axbarotni norasmiy tuzilmadan olishi mumkin.

Shuning uchun ham yangi kelgan hodimlarga ularni xulqini o‘zgartira oladigan aniq ma’lumotlarni berishdan boshlash kerak.

Yangi a’zolarga quyidagi ma’lumotlarni berish maqsadga muvofiqdir.

a) Uning boshlig‘i kim?

b) Ish vaqti ishdan vaqtli yoki kech ketish nimani anglatadi?

c) Komanda a’zolariga kimlar kiradi, yangi xodim qayerga kiritilgan?

d) Komandaning firmaga qo‘shgan xissasi nimalardan iborat?

e) Firmada qaysi lavozimgacha ko‘tarilish mumkin?

f) Xodimlar faoliyati baholash uchun qanday tartiblar joriy qilingan?

g) Malakani oshirish qanday rejalashtirilgan?

h) Maosh, mukofot, ta’til, nafaqa dasturlarini hisobga oligan xodimlar mehnatini taqdirlash tizimi qanday ishlamoqda?

Lavozimga kirishning ikkinchi vazifasi yangi xodimdan firma yoki kompaniya uchun befarqlik va sodiqlikka erishishdan iborat. Bu dastur xodimning uzoq yillar davomida yuritadigan faoliyatining mazmuni bo‘lishi kerak.

Yangi xodimning lavozimga kirishi jarayonida menejerning asosiy vazifasi uni ishga qiziqtirishdan iborat. Xodiga firmaning yutuqlari, uning mashtabi va yetakchi xodimlari to‘g‘risida gapirib berishi kerak. Hissiyot bilan aytilgan omillar, odamlarda bir uyushma a’zosi ekanligini va u bu uyushmaga befarq emasligini his ettiradi.

Lavozimga o‘tish jarayonida xodim firma maqsadini aniq tassavvur qilishi lozim.

Maqsadlarni belgilash xodimlarni quyidagi savollarni bilishga da’vat etadi:

- ularning ishi nimalardan iborat?

- bu uchun qancha vaqt ajratilgan?

- ularning boshqa xodimlar bilan munosabati qanday bo‘lishi kerak?

- ularning ishi qanday baholanadi va taqdirlanadi.

Insonlarning harakati doimo biron-bir maqsad sari yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Agar firma yoki kompaniyalarda ularning oldiga biron-bir maqsad qo‘yilmasa, odamlar o‘zining shaxsiy maqsadlarini o‘ylab topishadi.

Maqsadga intilishning yo‘qligi ko‘p xollarda ishyoqmaslikka olib keladi, xodimlarda korxonaning sotsial-iqtisodiy natijalariga befarq qarash kayfiyatlari vujudga keladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejerlarning faoliyatida muzokaralar olib borishjarayoni alohida o‘rin egallaydi. Hozirgi sharoitda menejerlar ish vaqtininganchagina qismi insonni munosabatlarni o‘rganish va rivojlantirish xizmatga oid aloqalarni chuqurlashtirish, bitimlar tuzish, nizoli vaziyatlarni hal qilish, hokimiyat bilan munosabatni yo‘lga qo‘yish va hokazolarga ketadi. Bu ishlar menejerlardan maxsus, diplomatlarga xos xususiyatlarga ega bo‘lishni talab qiladi. Ayniqsa hozirgi paytda o’zbekiston davlatlararo aloqalarning kuchayishi bu xususiyatni rivojlantirish uchun katta imkoniyatlar yaratib berdi.

Muzokara olib borish doimiy jonli san’at bo‘lib kelgan. 4 turli sohadagi kishilarni ishni qanday yuritish borasida umumiy kelishuvga kelishlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Bunda har bir ishtirokchi o‘z manfaatidan kelib chiqqan holda ish tutadi. Shuning uchun bu jarayonda ziddiyat, o‘z manfaati uchun kurashlar sodir bo‘lib turishi turgan gap.

Lekin har ikki tomon uchun ham umumiy manfaatlarning mavjudligi baribir ular hamroxlikga kelishini muqarar qilib qo‘yadi. Umumiy manfaatning ahamiyatliligi muzokara qatnashchilarini o‘z

mijozlarining bilim va idroklarini o‘z mulohazalari bilan bog‘lab olgan holda xiyla-nayrang ishlatish imkonini tug‘diradi.

Muzokaralar davomida tomonlarning biri ikkinchisiga shuxba bilan qarash, o‘z mulohazalari to‘g‘ri va aniq ekanligiga to‘liq ishonish kabi holatlar ham uchrab turadi. Ushbu holatlar muzokaralarni salbiy natijalarga olib kelishi mumkin.

Muzokara jarayoni menejerlarni tajribasini oshirishning samarali vositasi rolini bajarishi kerak. Bu jaryonda ochiqdan-ochiq aldash, makkorlik unsurlariga chek qo‘yish zarur. Muzokara ma’lum o‘rnatilgan qoidalar, an’analarga va uchrashuvlar tajribasiga asoslanishi kerak. Qo‘yilgan masala qancha murakkab bo‘lsa, unga oldindan yaxshi tayyorgarlik ko‘rish talab qilinadi.

Buning uchun muzokarachi tayyorlanishni rejalashtirish tamoyillariga asoslanish masad muvofiq bo‘ladi:

1. Vaziyatni aniqlash. Bunda vaziyat nimalardan iborat? U qanday muammo, ma’lumotlar va qadriyatlardan iborat degan savollarga javob berish o‘rinli bo‘ladi.

2. Cheklanishlar qo‘ymoq. Bunda vujudga keladigan vaziyatlarning rivojlanish variantlari qanday? Bularga rasmiy marosimlar, eski tajriba, raqiblarning o‘zini tutishi va nimalarga qodir ekanligi, raqobat sharti va hokazolar kiradi.

3. Strategiyani tanlash. Bunda muzokaraning aniq kuni belgilanadi. Agar muzokara bir necha kunga qoldirilsa, u vaqtda muzokara qatnashchilari o‘rtasida kuchlar nisbatini o‘zgartirib yuborishi mumkin. Chunki bu davr ichida muzokkaraga ta’sir ko‘rsatadigan yangi vaziyat dalillar paydo bo‘lishi mumkin.

Agar muzokaraning boshlanish muddati aniq bo‘lsa, u holda menejer muhokama qilinadigan, har bir savolning qaysi biri ideal va qaysi biri noma’qul ekanlgini natijalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Muzokaralar turli shakllarda olib boriladi. Ba’z vaqtda uni bir kishi, ba’zi hollarda guruh bo‘lib olib boriladi. Lekin ko‘p hollarda muzokarani menejerlar yuzma-yuz olib boradi. Muhokama taktikasi egiluvchan bo‘lishi mumkin, qattiqo‘llik yoki rozi qilish aosida, hujum yoki himoyalanish asosida qo‘llanishi mumkin. Lekin nima bo‘lsa ham muzokarada qo‘yilgan masala muloyim, ziddiyatlari va xafagarchiliksiz hal qilinsa har ikkala tomon ham yutib chiqadi.

Buning uchun menejer oldindan muhokama taktikasini ishlab chiqishi lozim. Muzokarani olib borishning ikki sharti mavjud. Birinchidan, muhokamaga kiritilgan masalalar qismlarga bo‘linib qarab chiqilishi kerak.

Muhokamani markaziy muammoni ko‘rib chiqishdan boshlash kerak. Qolgan masalalar birin-ketin qo‘shilib olib borilishi lozim. Muzokarani olib borishning ikkinchi sharti- bu uni olib borayotgan shaxsdir. Muzokarani silliq, samarali olib borilishiga boshqaruvchilarning roli katta bu narsani eplash (tashabbusni qo‘lga olish, me’yordan chetka chiqmaslik, masalalarni qo‘yilishi va hokazo) har kimning ham qo‘lidan kelavermaydi.

Amaliyotda bunday odamlarni o‘rganish, bizga ular to‘g‘risida quydagi xulosalarni chiqarish imkonini berdi:

- ✓ ular yuzaga kelgan vaziyatlarni keng qo‘lamda ko‘rib chiqishga o‘rgangan;

- ✓ muhokamalarni keng bilim doirasida rejalashtirishni harakat qiladi. Ular masalaning eng yuqori va pastki chegaralarini to‘g‘ri aniqlaydi;
- ✓ muhokamaga eng dolzarb muammolar va undan chetga chiqmaslikka harakat qiladi. Masalalarni hal qilishda birin-ketinlikka qat’iy rioya qiladi;
- ✓ muzokara davomida, uni silliq o‘tishi uchun “biz va siz uchun quyidagilar foydali bo‘lishi mumkin”, “bu borada sizning fikringizdan bilsak yaxshi bo‘lar edi” degan iboralardan ko‘proq foydalanadi.

III BOB. ZAMONAVIY RAHBARNING IJTIMOIY IQTISODIY FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

3.1. Tashkilotda menejment tizimining samaradorligini oshirish yo‘llari

Raqamli iqtisodiyot sharoitida raqobatbardosh tashkilotni boshqarish va tashkilotni raqobat bozorida yuqori pog‘onaga olib chiqish hozirgi kunning muhim zamonaviy rahbar oldiga qo‘yilgan talablaridan biridir. Ishlab chiqarish va faoliyatni samarali tashkil etishda tashkilot rahbari va xodimlarni o‘rtasida, tashkilotni barcha bo‘limlari xodimlari o‘rtasidagi munosabatlari, bir-biri bilan muomalasi sog‘lom muhitni tashkil qilinishi zarurdir. Aks holda tashkilot oldiga qo‘yilgan maqsadlarga erishish qiyin bo‘ladi.

Zamonaviy rahbar xodimni o‘zi boshqarayotgan tashkilotining muvoffaqiyati uni ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish jarayonini samarali tashkil qilishidan tashqari, tashkilotdagi ijtimoiy muhinti, ya’ni tashkilot maqsadiga erishish jarayonida qatnashuvchi xodimlarni mehnatga to‘g‘ri undash va motivlashtirish hamda ichki muhitni psixologik to‘g‘ri tashkil qilishdan iborat.

Tashkilotning tashkiliy tuzilishi uning muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi uchun asosiy omildir. Har bir zamonaviy rahbar o‘z vazifalarini aniq tushunishi va kim ekanini bilishi kerak, chunki ularning barchasi ma’lum bir vazifani bajaradi. Tashkiliy tuzilmani shakllantirishda zamonaviy rahbarlar darajalari aniqlanadi va ular tomonidan bajaradigan yechimlar darajasi belgilanadi. Shuningdek, mas'uliyatning yuqoridan pastga qarab uzatilishi va ma’muriy kanallarga

to‘siqlarsiz kirish ta’minlanishi kerak, bu esa korxonaning boshqaruv ishlari samarali bajarilishiga yordam beradi.

Korxona boshqaruvida aniq chora-tadbirlar qabul qilish muhimdir. Bunda korxona xodimlari o‘rtasida mehnat taqsimoti va hamkorlik munosabatlarini belgilash kerak. Har bir ishchining vazifalari, mas’uliyati va tizimli tizimdagi huquqlari aniq bo‘lishi lozim. Shuningdek, ma’murlarni har xil darajalarda motivatsiya qilish va ularning o‘zaro munosabatlarini muvofiqlashtirish zarur, chunki bu nizolarni hal qilish va tashkilot xodimlari o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni bartaraf etishga yordam beradi.

Buning uchun boshqaruv tizimini shakllantirish kerak, bu tizim menejer (zavod direktori yoki boshqaruvchi) rahbarligida bo‘lib, ilmiy boshqaruvning asosiy tamoyillariga asoslanadi.

Menejment fanidan ma’lumki boshqarish insonlarni o‘zaro munosabati orqali amalga oshiriladi. Shuning uchun ham rahbar o‘z faoliyatida psixologik jarayonlarni, shaxslararo munosabatlarni, ruhiy xulq-atvor dinamikasini belgilovchi qonunlarni hisobga olishi kerak.

Bu qonunlar amaliyotda ma’lum qonuniyatlar orqali amal qiladi. Bular quyidagilar:

1.Insonlar idrokining tashqi ta’sirga bog‘liqligi qonuni. Tajribadan ma’lumki bir xil vaziyatga turli odamlar o‘zini har xil munosabatini bildiradi. Bu esa boshqarish munosabatlari subyektlarini ehtiyojini tushunmaslikka olib keladi.

2.Odamlarni bir-birovini tabiatini aynan to‘g‘ri tasavvur qila olmasligi. Buni ma’nosi shundan iboratki, bironta bir odam boshqa odam to‘g‘risida juda ham aniqlik bilan to‘g‘ri fikrni aytishi mumkin emas.

Boshqaruv tizimi rahbarga bo‘ysunishi lozim. Shunday ekan, tashkilotda menejment tizimini samaradorligini oshirish va unda rahbar faoliyatini yanada takomillashtirishda avvalo shu korxonada yaxshi shaxsiy munosabatni, mexnatga haq to‘lashni adolatliligi, xujjatlar aylanishini yo‘lga qo‘yilganligi va hokazolarga qaratilgan buladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xodimning shaxsiy imkoniyatlari beqiyos darajada kengayadi. Ayniqsa, jamoa va shaxsiy mulkka egalik va xujayinlik his-tuyg‘usi mehnatda eng muhim foydali omil bo‘lib xizmat qiladi.

Inson yakka holda shaxslararo munosabatlar doirasida hamda ibrat (personaj) namunasi sifatida namoyon bo‘ladiki, bu uch jihatning birligi uni shaxs maqomiga ko‘taradi. Ana shu jihatlar shaxsning obro‘-e’tiborini ham ifodalaydi.

Tashkilot rahbari avvalo o‘z faoliyat samarasini o‘ylar ekan u to‘g‘ri va malakali xodimlarni tanlashga kirishadi. Va albatta o‘z faoliyati davamida ularni malakasini yanada oshirishga, ularni rag‘batlantirib turishga harakat qiladi.

Vaqtida amalga oshirilgan moddiy rag‘batlantirish va jazolash xodimlar faoliyatiga samarali ta’sir ko‘rsatadi. Xodimlar mehnatini rag‘batlantirishni oshkora amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Boshqarish amaliyotida jamoada o‘zaro munosabatlarni tashkil qilish ham alohida o‘rin egallaydi. Har bir rahbarning asosiy maqsadi jamoada ishchi-xodimlar o‘rtasida yaxshi munosabatlarni o‘rnatishni ta’minlash, ularni o‘z ijodiy imkoniyatlardan to‘la foydalanish sharoitlarini yaratib berishdan iborat. Buni amalga oshirish uchun

birinchi navbatda kadrlarni mahorat bilan tanlash va ularni joy-joyiga quyishga e’tibor berish kerak.



3.1. Rasm. Boshqaruv tizimi samaradorligini oshirish yo‘llari

Hozirgi sharoitda ilg‘or mamlakatlarda kichik jamoa va guruhlarni ularning psixologik jihatdan bir-biriga muvofiqligi nuqtai nazardan tashkil qilish tajribasi keng tarqalgan.

Chunki bir-biriga psixologik jihatdan tug‘ri kelmagan kishilarning o‘zaro munosabati, jamoada turli to‘qnashuvlarga, nizoli vaziyatlarga olib keladi va pirovardida jamoa mehnat faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun ham har bir rahbar o‘z faoliyatini rejalashtirar ekan, boshqarishning mana shu tomonlariga e’tibor bermasdan iloji yo‘q.

Rahbar har bir xodimga shaxsiy yondashish usullarini o‘ylab topishi lozim. Xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar, ichki tartib, vakolatlarning taqsimlanishi kabi muhim masalalar shu korxonaning o‘zida belgilanadi. Ishlar va xizmatlar xaqidagi yo‘riknomada har bir xodimning asosiy qiladigan ishlari tavsifi keltiriladi.

Boshqaruv xodimlari mehnatining samaradorligini oshirishda va uni yanada takomillashtirishda texnik vositalarning ahamiyati juda kattadir.

Texnik vositalar turkumiga quyidagilar kiradi:

1. xujjat tayyorlash vositalari. Xujjatlar tuzishda kotiblar va ish yurituvchilar elektr yozuv mashinalaridan keng foydalanadilar. Ular mexanik mashinalarga nisbatan ancha unumli va shovqini ham bo‘ladi. Ish vaqtini tejash maqsadida xatlar, ma’lumotnomalar, ma’ruzalar, qarorlar tayyorlashda diktofon ishlatilishi tavsiya kilinadi.
2. diktofon texnikasining ko‘prok markazlashmagan va markazlashgan turlari ishlatiladi. Birinchi tur diktofoni rahbarning ish vaqtida 45 minutdan ko‘p yozganda ularning xonalariga o‘rnatilgan shaxsiy yozuv apparatidan foydalanadi. Markazlashgan diktofon turi ishlatilganda yozuv ishlarini bajarishda mashina yozuv byurosini tashkil kilish talab kilinadi. Bu usul xujjat tayyorlashda ish vaqtini biroz tejaydi.

3. xujjatlarga ishlov beruvchi, saqlovchi va qidiruvchi vositalar. Kelayotgan xatlarning konvertini ochish uchun maxsus elektr konvert eguvchi mashinalardan foydalanish mumkin. Bir necha varakdan tashkil topgan (qalinligi 2,5 mm dan ortiq bo‘lmagan) xujjatlarni temir skobalar bilan biriktirish uchun qul va elektr qog‘oz biriktiruvchi mashinalardan foydalaniladi. Avtomat nomerlash mashinalari xujjatlarga nomer qo‘yish, kelgan (yoki ketgan) vaqtni belgilash va indekslar qo‘yish uchun ishlatilsa, ishlar tezda bajariladi. Xujjatlarni turlari bo‘yicha saqlash uchun har xil kartotekalardan foydalanish tavsiya etiladi.

Rahbar ishida xujjatlarni tezda biriktirib saklovchi mexanizmli papkalardan foydalanish vaqtni tejaydi va ish unumdorligini oshiradi:

a. axborotlar oqimining oshib borishi. Xozirgi vaqtda har bir tashkilotning tashqi muhit bilan aloqalari faqat rahbar orqali o‘tishi yetarli bo‘lmaydi. Rahbar faqat o‘ta muhim aloqalarni o‘zi amalga oshiradi va tashqi muhit bilan bo‘lgan munosabatlarga xodimlarni jalb qiladi;
b. vazifa va muammolarning murakkablashuvi. Zamonaviy menejer faoliyatida standart vaziyatlar kamayib bormoqda. Bozordagi o‘zgarishlar har bir masalaga ijodiy yondoshishni talab qiladi;
c. rahbar ishining og‘irlashishi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, har bir rahbar belgilangan ish vaqtidan 25-60% ko‘prok ishlar ekan. Ayrim tadqiqotchilarining fikricha muvaffaqiyatga erishishga intiladigan menejer har kuni 12-14soat ishlashga majburdir.

Albatta bunday holat vazifalar taqsimlanishida va bajarilishida bir qancha masalalar hal qilinishini talab qiladi. Ushbu masalalarning

asosiysi ish vaqtini taksimlanishiga bog‘liq bo‘lishi olimlar tomonidan aniqlangan.

Boshqarishning axborot texonologiyalar maqsadi qarorni qabul qilishga aloqasi bo‘lgan firma barcha xodimlarning axborot ehtiyojlarini qondirishdir. U boshqarishning istalgan darajasida foydalishi mumkin. Bu texnologiya boshqarishning axborot tizimi muhitida ishlashga yo‘naltirilgan va hal etiladigan vazifalarning yomon tuzilmashuvida foydalaniladi.

Boshqaruvning zamonaviy axborot texnologiyalari turli funksional tizim ostilar xodimlari yoki firma boshqaruvi darajalarining mos axborot ehtiyojlarini qondirishga to‘g‘ri keladi. Ular yetkazib beradigan axborot firmaning o‘tmishi, xoziri va ehtimoldagi kelajagi xaqida ma’lumotni saqlaydi.

Rahbar va uning muovinlarining asosiy vaqti ish xujjatlari bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli ular bilan samarali ishlashni yo‘lga qo‘yish vaqtni tejashda muhim ahamiyatga ega.

Ish xujjatlari bilan tanishish, tegishli tadbirlar ishlab chiqishda ma’muriyat xodimlari texnik vositalardan, EHMlardan foydalansalalar maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Xujjatlar kelishi bilan rahbarga kiritish, tegishli ijrochilarga yo‘naltirish va bajarilishi uchun aniq muddatlar belgilash zarur.

Tashkilotda ish xujjatlari bilan ishlash va ularning aylanishini tashkil qilish muhim vazifalardan biri bo‘lib hisoblanadi. Bu vazifani tashkilotlarda alohida bo‘limlar yoki kichikrok korxonalarda kotiblar (referentlar) bajaradi.

Mutaxassislarning fikricha, xujjatlar bilan ishlash menejer ish vaqtining 20-50 %ni tashkil qilar ekan. Ma'muriy apparat xodimlarining ishlari asosan xujjat bilan bog'liq bo'ladi.

Ish xujjatlar bilan ishlashni ko'rib chiqish avvalo "xujjat" atamasiga aniqlik kiritishni taqozo qiladi. Odatda xujjat deganda ma'lum vositada boshqaruv axborotini mujassamlashtirish tushuniladi.

Tashkilotda xujjatlarning tuzilgan yoki olingan vaqtida boshlab to ijro etilgunga qadar yoki jo'natilgangacha bo'lgan vaqtdagi harakati xujjatlar aylanishi deyiladi.

Ma'muriyatdagi barcha xujjatlashtirish jarayoni uchta xujjatlar oqimiga bo'linadi:

- ✓ kiruvchi (kelib tushuvchi) xujjatlar;
- ✓ chiquvchi (junatiladigan) xujjatlar;
- ✓ ichki xujjatlar.

Xujjatlar oqimining har biri o'z xususiyatiga ega. Bu ularning tarkibi, qayta ishlanishi va harakati bilan bog'liq.

Yil mobaynida xujjatlar barcha oqimining miqdori tashkilotdagi xujjatlar aylanishi xajmini ifodalaydi. Bu ko'rsatkich ish xujjatlari bilan ishlaydigan xodimlar sonini aniqlashda katta ahamiyatga ega.

Texnologik jarayonda xujjatlar bilan ishlash va aylanishini tashkil etishni quyidagi asosiy bosqichlarga bo'lish mumkin:

- xujjatlarni qabul qilish va dastlabki qayta ishlash;
- dastlabki qarab chiqish va xujjatlarni taqsimlash;
- ro'yxatdan o'tkazish;
- bajarilishini nazorat qilish;
- ma'lumot-so'rov ishi;

- xujjatlarni ijro etish va jo‘natish.

Boshqaruv samaradorligi xodimlar mehnatini tashkil qilishga, vaqtni rejalashtirishga ko‘p jihatdan bog‘liq.

Vaqtni boshqarish, qo‘l ostidagi kishilar bilan zarur muloqotni tashkil qilish, axborot va xujjatlar bilan ishlay bilish rahbar xodim faoliyatini aniq tashkil etilishining muhim sohasidir. Yillik choraklik oylik va haftalik ish rejalarini to‘g‘ri ishlab chiqish rahbarning ish vaqtini maqsadga muvofiq taqsimlash imkonini yaratadi.

Turli darajadagi rahbarlarning ish rejalari oldindan kelishib olingan holda tuzilgan bo‘lishi lozim. Bunda, birinchi navbatda, eng yukori lavozimli rahbarlarning ish rejasi ishlab chiqilishi zarur.

Boshqaruvda o‘z ishini rejalashtirish uslublari o‘rganish katta ahamiyat kasb etadi. Bunda o‘z ishini rejalashtirish, faoliyat yo‘nalishi tuzish, kompyuter yordamida ish vaqtini tartibga solish va shu kabi usullardan foydalanish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, rahbar o‘z faoliyatini yanada takomillashtirish, samaradorlikni oshirish maqsadida faoliyat yurgizayotgan bo‘lsa, u avvalo axborotlar oqimini trtibga solishi, xujjatlar bilan ishlashni samarali yo‘lga qo‘yishi va ular aylanishini ta’minlashi, buyruqlar, nizomlar va ichki nazoratni tartibga solishi, tashkilotni texnik ta’minotini ta’minlashi va har bir ishda xodimlar ishtirokini yo‘lga qo‘yishi lozim.

Ammo ta’kidlash joizki rahbar o‘z boshqaruv faoliyati davomida kundalik faoliyatda yuz beradigan mayda ishlarga ahamiyat bermasligi kerak. Va shundagina u samarali faoliyat yurgizishga muvaffaqqiyatga erishadi.

Shunday qilib, zamonaviy korporativ boshqaruvning asosini odamlarni boshqarish tashkil etadi. Odamlarni boshqarishni samarali amalga oshirish uchun ilmiy asoslangan rag'batlantirish tizimini yaratish juda muhimdir. Bu, boshqaruv jarayonining muvaffaqiyatli bo‘lishini ta’minlaydi.

Tashkilot boshqaruvning samarasizligi bir qator sabablar bilan izohlanadi. Birinchidan, kuchning haddan tashqari kontsentratsiyasi va samarali nazorat mexanizmlarining yo‘qligi korxonalarda byurokratiya, shaxsiy manfaatlarga yo‘naltirilgan boshqaruv kabi salbiy oqibatlarga olib keladi. Bu holatlar qarorlar qabul qilish jarayonining demokratikligini susaytiradi va boshqaruvning samaradorligini pasaytiradi, xodimlarning motivatsiyasini buzadi va natijada korporativ ma’muriy tizimning barqarorligi va samaradorligi yo‘qoladi.

Boshqaruvning samarasizligining asosiy sababi ma'muriy-huquqiy tizimning yetarlicha samarali ishlamayotganligidir. Ba’zi ma’muriy qoidalar ishlab chiqilgan bo‘lsa-da, ular amaliyotda yaxshi qo'llanilmaydi.

Zamonaviy boshqaruv ilmiy asoslangan tartib-qoidalarni talab qiladi, ammo mavjud boshqaruv tizimlari ko‘pincha irratsional, noilmiy va nomukammal bo‘lib chiqadi. Bundan tashqari, yangi ilmiy va texnologik usullar sust qo‘llaniladi, bu esa zamonaviy jamiyatning talablari bilan mos kelmaydi.

Bo‘limlar va bo'linmalarning haddan tashqari ko‘pligi ham boshqaruvning samarasizligiga olib keladi. Ko‘pincha ijro etuvchi organlarning ba’zi qismlari to‘g‘ri ishlamaydi, bu esa boshqaruv jarayonlarining samaradorligini pasaytiradi. Masalan, mavjud

muammolarni uzoq vaqt davomida hal qilmaslik yoki qarorlar qabul qilingan bo‘lsa-da, ularni to‘g‘ri amalga oshirmaslik bo‘linmalar va boshqaruv vazifalarini bajaruvchi bo‘limlar o‘rtasidagi ziddiyatlarga olib keladi.

Shartnomalar tuzish va ularni amalga oshirish uchun mas’ul bo‘limlar ham o‘z vazifalarini samarali bajara olmaydilar, bu esa boshqaruvning umumiy samaradorligini pasaytiradi.

Bundan tashqari, kadrlar tanlash, ishga olish, o‘qitish, baholash va lavozimga ko‘tarish tizimi ham samarali emas. Ko‘pchilik boshqaruv xodimlari yetarlicha malakaga ega emaslar, raqobatbardosh emaslar va yuqori motivatsiyaga ega emaslar. Bu xodimlarning intellektual qobiliyatlari yetarli darajada rivojlanmagan bo‘lishi yoki ular mas’uliyatdan qo'rqishlari mumkin.

Natijada, boshqaruv samaradorligini oshirishga imkon bermaydigan shaxsiy manfaatlar ustun keladi.

Tashkilot boshqaruv samaradorligini oshirish uchun quyidagi chora-tadbirlarni samarali hisoblanadi:

a) Oliy boshqaruv organlarining asosiy faoliyati: Rejalashtirish, qaror qabul qilish, nazorat va aloqa jarayonlarini samarali amalga oshirish orqali jamiyatning umumiy samaradorligini ta'minlash kerak. Bunda qaror qabul qilish jarayonlarini, tashkiliy tuzilmani va axborot almashinuvini yaxshilashga, nazoratni kuchaytirishga va samaradorlikni oshirishga e'tibor qaratiladi.

b) Ishonchli boshqaruv tizimini yaratish: Ish majburiyatlari va ish tartib-qoidalarini aniq belgilaydigan standartlashtirilgan jadvallar, diagrammalar va boshqa vositalarni joriy etish kerak. Huquqiy tartibni

kuchaytirish, ijroiya hokimiyatida samaradorlikni oshirish va targ‘ib qiluvchi qonunlar va me’yoriy hujjatlar shaklida zaruriy boshqaruv tizimini yaratish zarur.

c) Ma’muriy xodimlarning fazilatlarini rivojlantirish: Har bir ma’muriy xodim o‘z fazilatlarini va qobiliyatlarini doimiy ravishda rivojlantirib borishi lozim. Korxona boshqaruvi yuqori darajadagi bilim va mukammal fazilatlarga ega bo‘lgan menejerlar tomonidan amalga oshirilishi kerak. Bu korxonaning boshqaruv sifatini oshirishga, shuningdek, ilmiy va badiiy boshqaruvni samarali tatbiq etishga imkon beradi. Global iqtisodiyot sharoitida menejerlar xalqaro ko‘rishga ega bo‘lishi va xalqaro raqobat sharoitlariga moslashishi lozim.

d) Ilmiy boshqaruv usullarini joriy etish: Korxonani boshqarishda maqsadli boshqaruv, samaradorlikni baholash, xarajatlarni hisobga olish kabi ilmiy usullarni qo‘llash zarur. Eskirgan va qat’iy boshqaruv usullari o‘rniga, motivatsiyani kuchaytirishga qaratilgan yondashuvlarni joriy etish kerak. Bu menejerlar faoliyatini baholash orqali ularning mas’uliyatini oshirishga va boshqaruv samaradorligini yaxshilashga yordam beradi.

Umuman olganda, boshqaruv kompaniyaning omon qolishi va rivojlanishiga bevosita ta’sir qiladi. Ammo Xitoyda hozirgi boshqaruvda katta muammolar mavjud: institutlar haddan tashqari kattalashgan, hokimiyat kontsentratsiyasiga cheklovlar yo‘qligi, eskirgan g‘oyalar va sifatsiz xodimlar. Bu muammolar iqtisodiy samaradorlik tushunchasining yetishmasligi va ma’muriy qonunlarning nomutanosibligi sababli yuzaga keladi.

Zamonaviy boshqaruv usullarini to‘liq joriy etish va kompaniya ehtiyojlari hamda xususiyatlariga moslashish muhimdir. Shu bilan birga, insonlarning ichki imkoniyatlaridan to'liq foydalanish va boshqaruv samaradorligini maksimal darajaga yetkazish kerak.

3.2. Munosabat – boshqarish psixologiyasining mexanizmi sifatida

Hozirgi zamon rahbari yuqori madaniyatga ega bo’lgan, har tomonlama ma’lumotli va yetuk inson bo’lishi kerak. Rahbarning sifat va fazilatlari ichda uning odamla bilan munosabat va aloqa qilish madaniyati alohida o’rin egallaydi.

Bo’ysinadigan xodimlar uni yaxshi tushunishi uchun rahbarnin nutqi grammatik qoidalarga muvofiq to’g’ri, aniq, tushunarli bo’lishi kerak. Ya’ni rahbar yuqori darajali munosabat madaniyatiga ega bo’lishi lozim.

Jamiyatda har bir shaxs insonlar orasida yashaydi, o’qiydi va ishlaydi. Ba’zilarini yaxshi ko’ramiz, ba’zilari bilan xolis munosabatda bo’lamiz, ba’zilari bilan esa rasmiy munosabat o’rnatamiz.

Yuqorida ko’rsatilgan hamma vaziyatlarda biz xoxlaymizmi, xoxlamaymizmi, qat’iy nazar bizni o’rab olgan hamkaslarimiz, bo’ysinadigan xodimlar, tanish – bilishlar va begona odamlar bilan munosabatda bo’lamiz.

Munosabat – bu insoniyat hayoti, turmushining asosiy shakli hisoblanadi. Munosabatning bo’lmasligi, yoki undagi kamchiliklar inson shaxsini deformatsiyalashga olib keladi. Munosabat amaliyotda hamma narsaning asosi hisoblanadi. Bizning amalga oshirilayotgan faoliyatimiz,

harakatimizning asosiy maqsadi birinchi navbatda, odamlar o’rtasida hayotiy zarur bo’lgan o’zaro aloqa va hamkorlikni o’rnatishdan iborat.

Munosabat o’rnatish insoniyat tarixining hamma bosqichlarida insonning eng asosiy sifatlaridan biri bo’lgan. Odamlarni osonlik bilan o’ziga moyil qiladigan va ular bilan tez aloqaga kirishib ketadigan odamlarni biz doimo yoqtiramiz. Lekin odamlarga aralashmaydigan, damduz insonlar bilan yo umuman munosabatda bo’lmaslikka yo zaruran, noiloj munosabat qilishga harakat qilamiz.

Amaliyotda “Siz odamlar bilan tez aloqa o’rnata olasizmi?” degan savolga ko’pchilik ijobiy javob beradi. A ba’zilari esa nahotki bu uchun maxsus nalakachi ega bo’lish kerak deb o’ylaydi. Lekin amaliyot ko’p hollarda hamma rahbar ham samarali aloqa qila olmasligini tasdiqlaydi.

Vaholanki boshqaruvchilar ish vaqtining 50 foizidan 90 foizigacha aynan aloqa o’rnatish uchun turli odamlar bilan munosabatda bo’ladilar. Axir majlislar kengashlarni o’tkazish, suhbatlar olib borish, muloqotlar, muzokaralar borish, boshliq oldida hisobot beri shva hokazolar xizmatga oid munosabatlarning shakllari ekanligini biz esdan chiqarmasligimiz kerak.

Shuning uchun ham boshqarishning hamma muammolari aynan munosabat bilan bog’langan. Xorijiy mamlakatlardagi ilg’or kompaniyalarda olib borilgan tadqiqot va so’rovlar shuni ko’rsatdikim, 73 foiz Amerika, 60 foiz ingliz va 86 foiz yapon menejderlari munosabat va aloqalarni samarasiz olib borilganligi kompaniyaoarni oldiga qo’ygan maqsadlariga erishish uchun asosiy g’ov bo’lganligini tasdiqlaydi.

Shundan kelib chiqqan holda, “munosabat” kategoriyasi boshqarish psixologiyasi nazariyasining bazasi hisoblanadi. Ijtmoiy-

iqtisodiy munosabat kategoriyasi bazasiga qancha yondoshishdar mavjud. Bizni birinchi navbatda munosabat boshqarish psixologiyasining mexanizmi ekanligi qiziqtiradi. Chunki, yuqorida aytib o'tkanimizdek menedjer faliyatining yo'nalishi aynan shu kategoriyaga tayanadi.

Munosabat bu bir – birovi bilan teng mijozlar o'rtasida psixik aloqani vujudnga keltiradigan faoliyat shakli hisoblanadi. Ushbu hol axborotlar almashish, bir – birini tushunish, o'zaro ta'sir ko'rsatish, o'zaro kechinmalarda o'z ifodasini topadi.

Psixik aloqa munosabatda turli hissiyotlar va tashvishlar bilan o'zaro almashishni ta'minlaydi.

Psixiy aloqa munosabatni ikki tomonlama faoliyat ekanligini xarakterlaydi.

Munosabat bu murakkab va juda ko'p qirrali jarayon hisoblanadi. Bir vaqtni o'zida munosabat odamlarni o'zaro aloqa qilish jarayoni, axborot jarayoni, odamlar o'rtasidagi munosabat, bir-biriga ta'sir ko'rsatish, bir-birini tushunish jarayonlari sifatida namoyon bo'ladi.

Yuqoridagilarga asoslanish shuni aytish joizki, munosabatni faqat bir tomonlama ko'rib chiqish noto'g'ri bo'ladi.

Munosabat to'g'risidagi hozirgi zamon adabiyotlarini chuqur tahlil qilsak, munosabatni quyidagi tomonlarini ajratish mumkin bo'ladi:

1) axborot – kommunikativ aloqa uchun xizmat qiladigan degan ma'noni anglatadi. Bunda munosabat shaxsiy kommunikatsiyaning bir turi ma'nosida olib qaraladi;

2) interaksion jihati. Bunda munosabat kooperatsiya jarayonida shaxslarning harakati sifatida tahlil qilinadi;

3) gnoseologik jihati. Sotsial dunyoni bilishda inson ham sub’yekt ham obyekt sifatida namoyon bo’ladi;

4) aksiologik jihati. Bunda munosabat boyliklar bilan olmashuv jarayoni sifatida o’rganiladi;

5) me’yoriy jihati. Ushbu jihat shaxslarni axloqini me’yoriy tartibga solish jarayonida munosabatni o’rni va rolini aniqlaydi;

6) sotsial – amaliy jihati. Ushbu jarayonda munsabat faoliyat, qobiliyat, muhorat va bilimdonligi bilan o‘zaro almashuv sifatida o’rganiladi.

Shuni qayd qilish joizki, adabiyotlarda munosabat to‘g‘risida bir qato nuqtai nazarlar mavjud. Bu holat munosabatga ta’rif berishda bir muncha qiyinchiliklar tug’diradi. Bulardan ba’zi birlarini ko‘rib o’tamiz.

Bir qator mualliflar munosabatni sotsial va shaxsiy – yo‘naltirilgan jarayon sifatida olib tekshirsa, ba’zilari munosabatni axborot almashtirish maqsadida insonlarni o’zaro aloqa qilish jarayoni deb bilishadi.

Psixologiya fani munosabatni faoliyatning ajralmas qismi deb biladi. Falsafa fani esa munosabatni shaxsni mavjudligi va umumlashuvining zaruriy sharoiti deb ta’kidlaydi.

Psixologik yondoshish munosabatni faoliyatning maxsus shakli va mustaqil hamkorlik jarayoni sifatida qaraydi.

Sotsial – pedagogik yondoshish munosabatni jamiyatni shaxsga ta’sir ko’rsatish mexanizmi nuqtai nazaridan olib tekshiradi.

Aslini olganda, munosabatning mohiyatini psixotexnik tahlil qilish muammosi, uni maxsus ko’rib chiqishni talab qiladi. Chunki munosabat psixotexnikasi sotsial psixologiya doirasidan chetga chiqadigan

muammodir. Munosabat psixotexnikasi shaxs psixologiyasi, madaniyatshunoslik, sotsiologiya va boshqa fanlar chegarasida olib o'rganiladi. Shuning uchun ham biz boshqarish psixologiyasida munosabat psixotexnikasini alohida olib o'rganishni maqsadga muvofiq deb topdik.

Maxsus sotsial – psixologik adabiyotda munosabatni kommunikativ faoliyat sifatida olib qarash nuqtai nazari mavjud.

Kommunikativ faoliyat odamlar o'rtasidagi hamkorlik, o'zaro aloqaning ko'p kanalli tizimini o'zida ifoda etadi. Kommunikativ faoliyatning asosiy jarayonlariga quyidagilar kiradi:

1) kommunikativ. Bu jarayon axborotlar almashuvini ta'minlaydi;

2) interaktiv. Bu jarayon munosabatda sheriklar harakatini tartibga solib turadi;

3) perseptiv. Bu jarayon munosabatda o'zaro idrok qilishni, bir-birini baholashni tashkil qiladi.

Amaliyotda psixologlar kommunikativ faoliyatni ikki xilini ajratadilar:

a) shaxsiy – yo'naltirilgan;

b) sotsial – yo'naltirilgan.

Yuqoridagi kommunikativ faoliyatning turlari bir – birovlari bilan turli xususiyatlari bilan farq qiladilar. Bularga kommunikativ, funksional, sotsial – psixologik va nutk tuzilishi va shu kabilar kiradi.

Kommunikativ faoliyatni tashqi tavsifi ham mavjud. Bu jarayonlar faqat aniq bir vaziyatda aniq sabablarda o'z ifodasini topadi. Bundan taqarish ular har bir munosabatda bo'lgan shaxslarni xususiyatlarida ko'rinadi.

Munosabatni yuqoridagi tahlili, bizga uni tarkibiy qismlarini ko’rib o’tishga imkoniyat yaratadi. Bular quyidagilardir:

1) munosabat predmeti – bu boshqa inson bo’ilb munosabat borasida sherik hisoblanadi. Bularni biz munosabat sub’yekti deb bilamiz;

2) munosabatga ehtiyoj. Buning ma’nosi shundan iboratki, har bir insonda bilish va boshqalarni baholash ishtiyoqi tug’iladi. Bu orqali insonlar o’zini baholash imkoniyatiga ega bo’ladi, o’z bilimini ortiradi;

3) kommunikativ motivlar. Bu insonni munosabatga kirishish sababi;

4) munosabat harakati. Ushbu harakat ikkiga bo’linadi. Tashabbusli va javobli;

5) munosabatning vazifasi. Bu munosabat jarayonida maqsadga erishi uchun amalga oshiriladigan turli harakatlar;

6) munosabat vositasi. Bu munosabat harakatini amalga oshirishga yordam beradigan operatsiyalar;

7) munosabat mahsuli. Bu munosabat natijasida vujudga keladigan moddiy va ma’naviy mahsulotlardir.

Kommunikativ faoliyat jarayoni aktlarni biriktirish tizimi sifatida tuziladi. Har bir aktlarni biriktirish bu ikki subyektni o‘zaro hamkorligi demakdir. Bunda kommunikativ faoliyatni dialog (muzokara olib borishi) ko’rinadi.

Shunday qilib dialog biriktirilgan aktlarni tashkil qili usuli hisoblanadi. Bundan shu ko’rinadiki, dialog kommunikativ faoliyatning real birligi hisoblanadi. O‘z navbatida dialogni elemantar birlikni bildirish va quloq solish harakati hisoblanadi.

Munosabat faoliyat sifatida elementar aktlar tizimidan iborat. Har bir akt quyidagilarda namoyon bo'ladi:

a) sub'yektda – munosabat tashabbuskori;

b) sub'yektda – tashabbus adreslangan shaxs;

c) tashkil qilingan munosabat me'yorlarida;

d) munosabat qatnashchilari ko'zlagan maqsadlarda;

e) hamkorlik amalga oshirilgan vaziyatda.

Munosabatning har bir akti bir – biri bilan bog'langan. Kommunikativ harakatlar birligidan tuzilgan. Bular quyidagilar:

1) sub'yektni kommunikativ vaziyatga kirish;

2) munosabat sub'yektini kommunikativ vaziyatni baholashi;

3) bo'lajak hamkorlik uchun boshqa sub'yektni tanlash;

4) munosabat vaziyatlarining xususiyatlariga qarab kommunikativ vazifani qo'yish;

5) hamkorlik sub'yektiga yondoshish;

6) sub'yekt –sherikni emotsional – psixologik holatini baholash va uni hamkorlikka tayyorlik darajasini aniqlash;

7) munosabat sub'yektlarini emotsional – psixologik holatini baravarlashtirish va umumiy emotsional sharoitni shakllantirish;

8) tashabbuskor – sub'yektni sherik – subyektga kommunikativ ta'siri;

9) tashabbuskor – sub'yektni sherigiga nisbatan chiqargan bahosi;

10) munosabat harakatidagi sherikni javob yurishi;

11) sherik – sub'yektni "javob yurishini" taqdirlash;

12) tashabbuskor – sub'yektni sherik – subyekt diqqatini jalb qilishi.

Yuqorida ko’rsatilgan harakatlarning hammasi munosabat akti hisoblanadiyu shuni qayd qilish joizki, munosabat aktinii vujudga kelishi uchun tashabbus zarur hisoblanadi. Shuning uchun ham tashabbusni qo’lga olgan munosabat tashabbuskorini yuqorida biz tashabbuskor – sub’yekt deb atadik.

Shu tashabbusni qabul qilgan sub’yektni sub’yekt – sherik deb atadik.

Munosabat mazmun, vazifa, harakat tarzi va usuli bilan xarakterlanadi. Qisqacha har birini alohida ko’rib chiqamiz.

Munosabatning mazmuni. Munosabat turli mazmunlardan iborat topadi. Bular quyidagilarda namoyon bo’ladi:

1) odamdan odamga axborotni o‘tishi;

2) munosabatdagi sheriklarni bir-birovini qabul qilishi;

3) munosabatdagi sheriklarni bir – birovini baholashi;

4) munosabatdagi sheriklarni bir – biroviga ta’siri;

5) sheriklarni bir – birovi bilan hamkorligi;

6) guruhlarni yoki ommaviy faoliyatni boshqarish.

Munosabatning vazifasi. To‘rt asosiy munosabat vazifasini bir – birovidan farq qilish kerak.

Ularni bir – bir bilan bog‘liqligi munosabat jarayoniga konkret shakl kasb etadi:

1. Instrumental vazifa. Ushbu vazifa munosabatni boshqarishni sotsial mexanizm iva axborotlarni yetkazish sifatida xarakterlaydi.

2. Integrativ vazifa (yaxlik holga keltirilgan vazifa). Ushbu vazifa munosabatni odamlarni bir –birovi bilan birlashtirish vositasi ekanligini bildiradi.

3. O’z dunyoqarashi vazifasi. Ushbu vazifa munosabatni psixologik nuqtai nazardan bir – birovini tushunish shakli sifatida aniqlaydi.

4. Translyatsion vazifa. Ushbu vazifa faoliyatni aniq usullarini birovga yetkazish, baho berish ma’nosini anglatadi.

Albatta yuqoridagi to‘rt vazifa hali munosabatni hamma tomonlarini xarakterlay olmaydi. Bulardan tashqari amaliyotda munosabatlarning boshqa vazifalari ham amal qiladi. Masalan, ruhiy holatlar, faoliyat va hulqni tartibini o‘rnatish, jamiyatda bir – biri bilan hamkorlik mahoratini shakllanishi va hokazolar.

Munosabat tomonlari. Rivojlangan, to‘la talabga javob beradigan munosabat ikki bir – biriga bog’langan tomonlarni o’zida birlashtiradi:

1.Tashqi tomon. Bu bir – bir bilan munosabatda bo’lgan shaxslarning kommunikativ harakatlarida o’z ifodasini topadi. Tashqi tomonni bar qator kommunikativ o’zaro munosabatlarning ko’rsatgichlari xarakterlaydi. Bularga munosabat guruhidagi kommunikativ faollik, munosabatda intensiv harakatlar, munosabatla tashabbuskorlik, ustalik va hokazolar kiradi.

2. Ichki tomon. Bu o’z ifodasini insonni munosabatdan kutgan maqsad va qiziqishlarida topadi.

Munosabat tarzi. Bu quyidagilar bilan belgilanadi:

- muomaladagi tovush ohangi (ting, xotirjan ohang, o’tkir, qat’iy, mayin, hayajonli va hokazo)

- munosabatda oraliqni saqlash (sirdosh, shaxsiy, sotsial, oshkor).

Munosabatda oraliqni saqlash sheriklar munosabatining xarakteri bilan belgilanadi. Sirdosh va shaxsiy oraliq munosabatdagi odamlarni bir

– biri bilan yaqinligi va do’st ekanligidan dalolat beradi. Sotsial oraliq munosabatni rasmiy ekanligini ko’rsatadi. Oshkora oraliq esa munosabatni namoyish qilish xarakterida ekanligini ko’rsatadi.

Munosabat tarzi bir qator shakllarda namoyon bo’ladi. Masalan, hurmat, mensimaslik, hazil yoki jiddiy, darg’azab, hayrihohlik shakllari.

Munosabat usuli. Bunda quyidagilar o’z ifodasini topadi:

a) insonning kommunikativ imkoniyatlari;

b) konkret odamlar va jamoa bilan shakllangan munosabatlar xarakteri;

c) insonni psixologik yoki sotsial xususiyatlari;

d) munosabatdagi sherikni xususiyatlari.

Munosabatni eng ko’p tarqalgan usullaridan quyidagilarni ko’rsatish mumkin: munosabatni ijody usuli, munosabatni do’stona usuli, munosabani xushomadgo’ylik usuli, munosabatni talabchan usuli, munosbaani amaliy (xizmatlar aloqador) usuli, munosabatni vaziyatga qarab olib borish usuli va hokazolar.

Munosabat usuli bevosita emotsional muhitga va uni vositalarini tanlashga ta’sir ko’rsatadi. Jami munosabat vositalari besh asosiy guruhga bo’linadi:

a) so‘zlash;

b) so‘zsiz, imo-ishoralar bilan harakat qilishda yuz mushaklarining ma’noli harakatlari;

c) masofa, vaqt, joy, munosabat vaziyati;

Umuman olganda, hozirgi zamon boshqarishga oid munosabatlarning uslubiy xususiyati so‘zlash, uning oddiyligi va jonliligi, jumlalarni tuzish hisoblanadi. So‘zlash uslubining o‘ziga xos

xususiyatlari bir qator psixotexnik usullar orqali vujudga keladi. Bular quyidagilarna iborat:

a) savol va javob usuli. Bunda munosabat subyekti o‘zi savol beradi, o’zi javob beradi;

b) javobi ichida bo’lgan savol usuli. Ushbu usul munosabatda bo’lgan sheriklarda yaikrlash, xissiyot tuyg’ularini uyg’otadi;

c) xis-tuyg’uli nido usuli. Ushbu usul munosabat mavzusiga diqqatni oshiradi.

Nutq ohangi, uyg‘unligi nafaqat odamni ongiga, balki uni sezgisiga ham ta’sir ko‘rsatib, so’z va jumlalarga ravonlikni ta’minlaydi. So‘zlashda uning sur’ati ham alohida o‘rin egallaydi. Tez sur’atdagi so‘zlash uni ma’nosini tushunish imkoniyatini pasaytiradi. Sekin sur’at odamni toliqtiradi.

Shuning uchun ham rahbar munosabatda optimal variantni topish uchun, avvalambor munosabatning maqsadi va vazifalarini sinchiklab ta’lil qilishi lozim. Imo, ishora gapirayotgan yoki o’ylab o’tirgan odamni psixik holatidan darak beradi.

Yuz mujaklarining ma’noli harakati yoki mimika munosabat vaqtida odamni chehrasida aks etgan belgini ko’rsatadi.

Pantomimika (so’zsiz, imo-ishoralar bilan) munosabat davrida gavdaning turish holatini ko’rsatadi.

Munosabatda hamjihatlik mexanizmlari quyidagilardan iborat:

1. Identifikatsiyalash (aynan o’xshatish, tenglashtirish). Bu maxanizm boshqa odamni o’ziga o’xshatish orqali bilib olish.

2. Stereotipizatsiya (br kolipdalik, bir xildalik). Bu hulq shakllarining tasniflash va ularni sabablarini boshqa tanilgan voqyealarga o’xshatish orqali bilib olib ma’nosini anglatadi.

3. Refleksiya (o’z ruhiy holati haqida o’ylash). Bu mexanizm nima jihatdan u yoki bu subyekt, boshqa odamga ta’surot koldirganligini fahmlashi ma’nosini bildiradi.

4. Obratnaya svyaz (qayta chiqish). Buni ma’nosi shundan iboratki, har bir odam boshqalarga nisbatan qanday ta’surot qoldirganligi to’g’risida axborot olib, shunga ko’ra keyingi munosabatlar o’z strategiyasini ishlab chiqadi.

Munosabat, umuman olganda, tizimli tuzilma hisoblanadi. Shuning uchun ham uni teng huquqli subyektlarning hamkorligi nuqtai nazaridan olib tekshirish lozim.

Hamkorlik (yoki o’zaro ta’sir) tuzilmasi quyidagilarda o’z ifodasini topadi: subyektlarning hamkorligida, bir – biriga ta’sir ko’rsatishida, munosabat subyektlarini o’zaro o’zgartirishda.

Hamkorlik mijozni javob ta’sirlanishini kuzatish uchun bajarilgan harakat hisoblanadi.

Hamkorlik harakatlardan tarkib topadi. Har bir harakat unsurlardan iborat bo’ladi: harakatdagi subyekt, harakat obyekti yoki subyekti, harakat vositasi, harakat usuli, shaxsning ta’sirlanishi.

Hamkorlik jarayon sifatida jismoniy aloqa, bir joydan ikkinchi joyga ko’chib yurishida, o’zaro guruhiy yoki ommaviy harakatlarida va hokazolarda tarkib topadi.

Hamkorlikni quyidagi xillari mavjud: shaxslararo, shaxsiy – guruhiy, guruhlararo, ommaviy – guruhiy, global – ommaviy.

Munosabat dialektik jarayon sifatida ikki qarama –qarshi tendensiyadan tashkil topadi:

1.Hamkorlikka qarab intilish.

2.Differentsiatsiyalanish yoki farqlashga qarab intilish. Differentsiatsiya munosabatda sotsial ta’sir ko’rsatishni chegaralash imkoniyatini yaratadi.

Munosabat jarayonida insonlarning ichki dunyosini payqasin va shunga qarab uning tartibini o‘rnatish katta ahamiyatga ega.

Amaliyotda boshqa odamni ichki dunyosini bilish sifati va tezligi turli odamlarda har xil bo‘ladiyu

Ushbu tavsif odamlarning bilimi va hayotiy tajribasi kerakligi bo’lganida yanada mustahkamlanadi.

Biz buni quyidagi jadvalda tushintirib berishimiz mumkin:

3.1. Jadval

Sotsial ta’sir ko‘rsatish chegaralash

Munosabatlar xarakteri	**Munosabatlar ko‘rinishi shakllari**
Ijobiy his tuyg‘uli munosabat	1. Hamkorlik
	2. Tanglikni kamaytirish
	3. Ma’qullash
Boshqarish vazifalariga qaratilgan xizmatga aloqador bo‘lgan munosabat	4. Taklif
	5. Nuqta’I nazar
	6. Axborot
	7. Axborot to‘g‘risida murojaat qilish
	8.Fikrni izhor etish to‘g‘risida murojaat
Salbiy his tuyg‘uli munosabat	9. Rad etish
	10. Tanglik
	11. Zidlik

“Insonlarda nimani ko‘rish mumkin?”, “Qanday qilib tashqi belgilari orqali munosabatdagilarni ichki holatini ko’rish mumkin?”, “Boshqa odamni ichki dunyosini bilish uchun qanaqa axborot manba’lari zarur?”

Yuqoridagi savollarga javob berish uchun, birinchi navbatda suhbatdoshni ichki lunyosini sezishning samarali sharoitlarini bilish zarur. Bular quyidagilardan iborat:

1. Insonlarni u yoki bu hatti – harakatini izohlashda siyoqali chiqqan namunalardan uzini tortishga harakat qilish. Masalan, ensani qashimoq odamda bosh kelagi, qat’iyatsizlik va yolg‘onchilik alomatlari borligidan dalolat beradi;

2. Bir axborot ikkinchi axborotni tasdiqlaganda hatti – harakatlar, imo-ishoralar yig’indisini baholash;

3. U yoki bu hatti – harakatlar ko‘rinadigan sharoitlarni hisobga olish;

4. Ba’zi vaqtda chap va hatti – harakatlarning bir – biriga mos qilishni hisobga olish. Agar ular bir – biriga to’g’ri kelmasa, suhbatdoshlar tilsiz axborotga tayanadilar.

5. Bir qator qoidalarga rioya qilish kerak.

Suhbatdoshingiz qancha yoshi katta bo’lsa va sotsial – iqtisodiy mavqyei yuqori bo’lsa, tana harakati va imo- ishoralari, ma’noli harakatlar shuncha kam bo’ladi; janubda tug’ilgan va tarbiyalangan insonda tani harakatlari va imo-ishoralar odatda rivojlangan bo’ladi.

Rahbarda odamlarni tashqi belgilariga qarab, ularni psixik holatlarini bilib olish qobiliyati yuqori darajada bo’lishi kerak.

Biz uchun suhbatdosh bo’lgan insonlar to’g’risidagi axborot, birinchi navbatda uning yuzi, imo – ishoralari, yuz mushaklarining ma’noli harakati, gavdaning vaziyati, insonning yurishi va hokazolar orqali olinadi.

Birinchisi va asosiysi shundan iboratki, odamning yuzi va hatti-harakatlarida uning ruhiy kechinmasi, his, tuyg’ulari o’z ifodasini topadi.

Olimlarning ta’kidlashicha, his – tuyg’ular, ruhiy kechinmalarning yetti ko’rinishi mavjud: baxt, ajablanish, qo’rquv, ruhiy qiynalish, g’azab, jirkanish va qiziqish.

Munosabat jarayonida inson ko’zi orqali olinadigan axborot alohida o’rin egallaydi.

Odatda, ko’z yuriqning oynasi deb bejiz aytilmaydi “Xo’sh ko’z bizlarga qanaqa axborotlarni berishi mumkin ekan?” bunda ko’z qorachig’ining sharoitga qarab o’zgarib terishini kuzatish katta ahamiyatga ega. Masalan, kunduzgi yorug’likda ko’z qorachig’i kayfiyatga qarab kengayishi va torayishi mumkin.

Hayajonlanish yoki kayfiyat baland bo’lgan sharoitda ko’z qorachig’i odatdagiga nisbatan to’rt barobar kengayadi. Qayg’uli kayfiyat yoki shakl chiqqan holatda ko’z qorachig’i ma’lum darajada torayadi.

Boshqarish munosabatining ushbu vaziyatlarida inson o’zini qanday tutishi kerak? Siz o’zingizga buysunadigan xodimlar yoki sizdan yuqori pog’anadiga rahbarlar bilan munosabat qilish jarayonida ko’z qorachig’ini kuzatish orqali suhbatdoshingizni aktual holatini aniqlashingiz mumkin.

Axborotlarini xudi shunday biz qarishlarining uzoq davom etish muddati orqali ham olamiz. Agar suhbatdoshlar ko’zlarining bir-biriga tushishi ajratilgan vaqtning 1/3 dan 2/3 qismini tashkil qilsa, u holda bu normal holat deb qabul qilinadi. Agar ko’rsatilgan qismidan kam bo’lsa, suhbatdoshingiz vijdonsiz yo siqiq, siz gapirgan yoki qilayotgan ishingizga salbiy qarayapti.

Agar ko’zlarning bir – biroiga tushishi vaqtning 2/3 qismidan ko’p bo’lsa, unda suhbatdoshingiz sizni yoqimli, maroqli odam deb hisoblaydi. Shu vaqtda uni ko’z qorachig’i kengayadi. Shuni qayd ilish joizki, qarashlarning uzoq davom etishi milliy an’ana va qadriyatlarga hambog’liq bo’ladi. Masalan, janubda tug’ilib o’sgan odamlar suhbatdoshiga uzoq tikilib gapirishga o’rgangan. Boshqa millatlar uchun bu hol salbiy qabul qilinadi.

Suhbatdoshingiz to’g’risida axborotga ega bo’lishda qarash yoki nigoh tashlashni yo’nalishi alohida o’rin egallaydi.

Odatda inson biron – bir fikrni shakllantirayotganda har zamonda boshqa tarafga qaraydi. Fikr shakllangandan keyin u suhbatdoshiga qarydi. Agar suhbat jiddiy masalalar to’g’risida ketsa, suhbatdoshga ozroq qaraydilar. Masalani yechimi topilishi sari ko’proq qaray boshlaydilar.

Umuman olganda, hozirgi daqiqalarda gapirayotgan odam suhbatdoshiga kam qaraydi. Tinglovchi esa so’zlovchiga ko’proq qarab, unga tushunganligi to’g’risida signal yuboradi.

Ko’zga ko’ringan psixologiya mutaxassislarining ko’rsatishicha, agar inson chap tomonidan yuqoriga qarasa (agar u chapag’ay bo’lmasa), demak o’zining ko’z xotirasiga murojaat qilayapti. Agar u o’ng

tomondan yuqoriga qaracha, xotirada yangi obrazni vujudga kelishidan dalolat beradi. Ko’zni o’ng tomondan pastga qaratish ichki dialogdan darak beradi. Chap tomondan pastga qaratish esa kirayotgan axborotlarni yetakchi ekanligini bildiradi.

Turli xil munosabatlar ichida boshqarish munosabati alohida o’rin egallaydi. Ushbu munosabatlarga suhbatdoshlar teng huquqqa ega bo’lgan va bo’ysungan xodimlar bilan amalga oshiriladigan munosabatlar kiradi.

Boshqarish munosabatlarning quyidagi funksiyalari mavjud:

- boshqarishga oid axborotlarni berish (farmoyish, buyruq, ko’rsatma, tavsiya berish, maslahat va h.k);

- boshqarishga oid axborotlarning bajarilishi va amalga oshirish natijalari bo’yicha qayta axborotlarni qabul qilish;

- vazifalarni amalga oshirish natijalari bo’yicha baholashga oid axborotlarni qabul qilish.

Yuqoridagilar ichida birinchi funksiya hamma vaqtlarda ishtirok etib, asosiy va yetakchi hisoblanadi. Buning sababi shundan iboratki, korxona va tashkilotlarda ijrochilik faoliyatining sifati aynan birinchi funksiyalar sifatiga bog’liq bo’ladi. Bundan tashqari bu funktsiya murakkab hamdir. Aynan shu bosqichda muammo va nizolar paydo bo’ladi. Chunki rahbar o’z buyruq va farmoyishlari bilan, fikrlar, munosabatlar, faoliyat turlarini harakatni va odamlarni xulq – atforini o‘zgartiradi.

Boshqarish munosabatlari o’zining asosida ko’proq xizmatga oid munosabatlar qatoriga kiradi. Chunki bu jarayondagi munosabatlarning maqsadi ishga ta’lluqli bo’lgan biron - bir vazifa, muammolarni hal

qilishdan iborat. Bularning hammasi boshqarish munosabatlari jarayonini optimal tashkil qilishni talab qiladi.

Boshqarish faoliyatida yuqorida ko’rsatilgan momentlar sotsial subyektlarni bir – biriga o’zaro ta’sirini ma’nosi va mazmunni to’la ochib bermasa ham uni tushunish uchun zamin tayyorlab beradi.

O’zbekiston Respublikasidagi turli firma va kompaniyalarda o’tkazilgan so’roqlar shuni ko’rsatdiki, bir qism xodimlar o’z rahbarlarning ish usulidan mamnun emaslar. Jamoa a’zolarining rahbarlik usulidan norozi ekanliklarini ikki sababini ko’rsatish mumkin.

Birinchidan, rahbarning ish borasidagi kamchiliklari.

Ikkinchidan, rahbarning jamoa a’zolarini ishonchini oqlamaganligi hisoblanadi. Noroziliklarning sababi turli xil bo’lishidan qat’iy nazar ular doimo rahbarlar bilan xodimlar o’rtasidagi munosabatga salbiy ta’sir ko’rsatishi mumkin. Shuning uchun ham rahbar doimo o’z ish usulini mukammal nazorat qilib borishi kerak.

Bu uchun rahbar xodimlarning ish faoliyati va rahbarga nisbatan bevosita ta’sir ko’rsatuvchi quyidagi masalalarni diqqat e’tiborning markazida tutish lozim:

- xodimlarni manfaatiga daxlining bo’lgan qarorlar qabul qilishda ularni taklif va mulohazalarini hisobga olish;
- qarorlar qabul qilish vakolatlarini quyi rahbarlar o’rtasida to’g’ri taqsimlash;
- o’ziga bo’ysunadigan xodimlarni o’z – o’zini nazorat qilishni rivojlantirish va rahbarlar tomonidan ularni nazorat qilishini ma’lum doiralarda cheklash;

- qaror va vazifalarni hayotda tadbiq qilish zaruriyatini o’zidan yuqori turgan rahbarlarga tushuntira olish;
- o’zini amaliyotda oqlamagan noo’rin ma’muriyatchilikdan voz kechish;
- boshqarish bo’yicha mijozlar bilan hurmatga sazovor munosabatni o’rnatish;
- o’zini rahbarlik faoliyatini o’zgartirish bo’yicha xodimlarning maslahatlarini inobatga olish;
- xodimlar bilan bo’ladigan o’z munosabatida barqarorlikni saqlash;
- o’zining xodimlari ishini reja asosida taqsimlanishini ta’minlash;
- o’z faoliyatini aniq tuzilgan reja asosida olib borilishini namuna qilib ko’rsatish;
- vazifalarni hal qilishda maqsadli yondoshish;
- har tomonlama asoslangan qarorlarni tayyorlash;
- xodimlar bilan shaxsiy aloqa o’rnatishga intilish.

Rahbarni o’z hulq – atvorini boshqa rahbarniki bilan solishtirishi uning kelajak faoliyati uchun katta ahamiyatga egadir.

O’z – o’ziga tanqidiy baho berish, o’z – o’zini tarbiya qilishning asosi hisoblanadi. Agar o’zini baholashi bo’ysunadigan xizmatchi va xodimlarning unga bergan bahosi bilan to’g’ri kelsa, har ikkala tomonning ham obro’yining oshishiga olib keladi.

Qancha shu ikkala nuqtai nazar bir – biriga to’g’ri kelsa, shuncha ular o’rtasidagi hamkorlik mustahkam bo’ladi.

Korxona va tashkilotlarda olib borilgan tadqiqotlar shuni ko’rsatdiki, o’z –o’zini baholash yuqoridagi rahbarlar bergan bahodan ham qimmatliroq bo’ladi.

Xulosa qilib aytganda har bir rahbar, aynan hozirgi dunyo bo‘lab jadal rivojlanib borayotgan har bir soha tarmoq rahbarlari avvalo o‘zi bilan, o‘zini boshqalar bilan bo‘lgan munosabatini ko‘rib chiqishi darkor.

Chunki inson toki o‘z hatosi o‘zidagi muammosini echimini topmasa nafaqat qo‘l ostidagi xodimlari bilan, balki barcha boshqa insonlar bilan munosabati yaxshilanmaydi.

Shuning uchun ham avval o‘zidan o‘zgarishni boshlashi lozim.

3.3. Zamonaviy rahbarning shaxsiy mehnatini takomillashtirish yo‘llari

O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotini ta’minlashda va uning “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni, rahbarlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy iqtisodiy ahamiyatga ega.

Zamonaviy rahbarlar qanday mulk shakliga egalik qilishidan qat’iy nazar u tashkilotda ishbilarmon, uzoqni ko‘zlab ish qiladigan bo‘lmasa, u Rahbarlik qilayotgan korxona inqirozga uchrashi aniq.

Zamonaviy rahbar deb har bitta jamoada, hoh u kichik yoki katta bo‘lsin o‘z o‘rniga, obro‘-e’tiboriga ega bo‘lgan, ishning ko‘zini bilishi bilan jamoa a’zolaridan ajralib turadigan va o‘z o‘rni jamoada har tomonlama o‘rnak bo‘ladigan kishiga aytiladi. Har bir korxona va tashkilotning qanday ekanligi birinchi navbatda uning rahbariga bog‘liq bo‘ladi, chunki xodimlarning kayfiyati, ularning mehnatga bildirgan munosabati rahbarning ta’sir natijasi ham bo‘lishi mumkin.

Shuning uchun jamoaning ishlab chiqarish muvaffaqiyatlari koʻp hollarda rahbarlik faoliyatining shaxsiy sifatlariga bogʻliq.

Zamonaviy rahbar mehnatida har tomonlama rivojlangan, katta xajmdagi asoslarni qabul qilib umumlashtiradi va uning mohiyatiga qarab baho berish qobiliyatiga ega boʻlishi kerak. Shuning uchun ham zamonaviy rahbar oʻz qobiliyatini rivojlantirishi kerak.

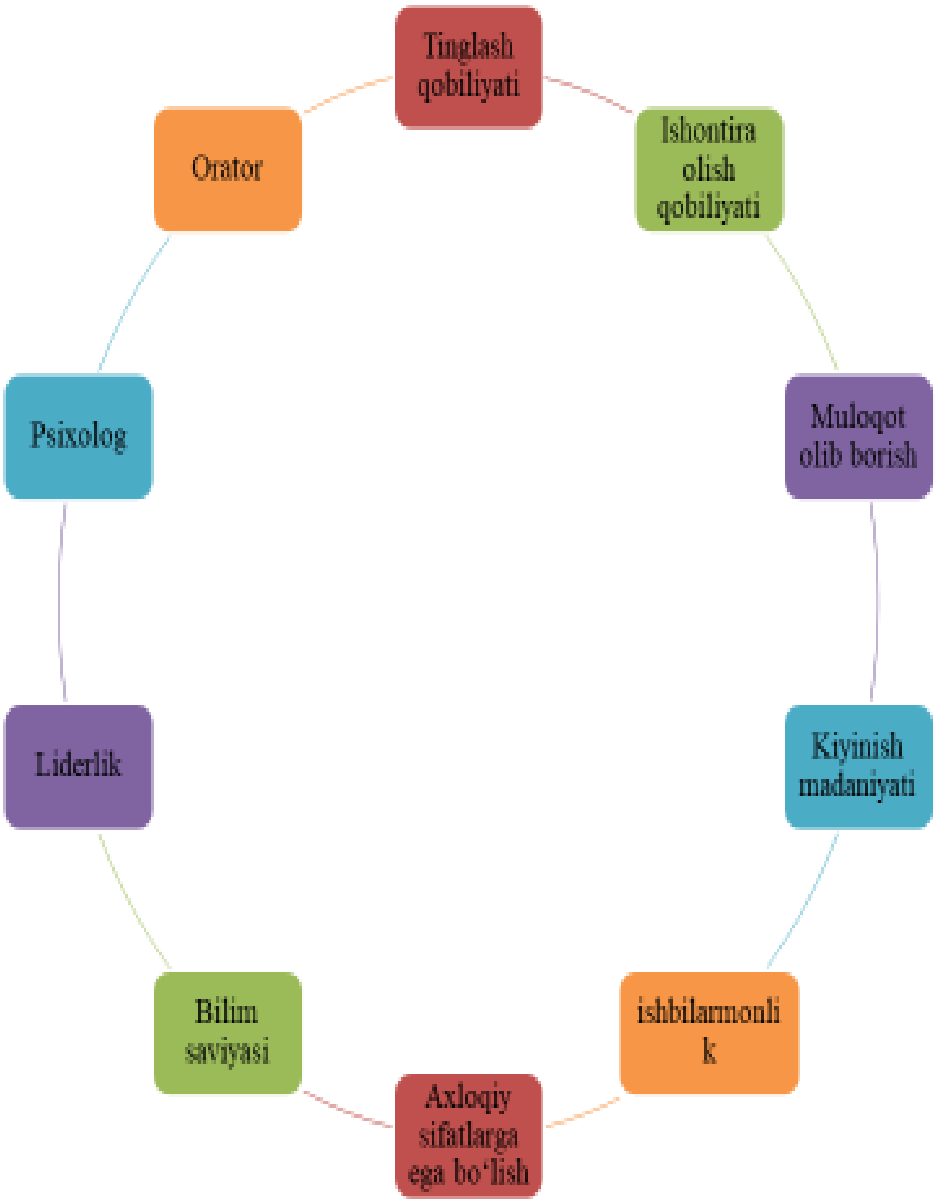
Bozor iqtisodiyoti sharoitida yangi rahbarga faoliyatni bekor sarf qilmaslikni, jamoada oʻzining yangi mavqeiga moslashish jarayonida muhim muammolarni belgilab olish kerakligini maslahat beradi, chunki bu masalalarni xal qilish ish samaradorligini ta’minlaydi.

Ishlab chiqarish korxonalari va tashkilotlarida ish natijasi nafaqat raxbarning uziga, balki jamoaga ham bogʻliqdir.

Zamonaviy rahbarlik faoliyati mazmunidan qat’iy nazar vujudga keladigan muammolarni hal qilish, samarali qarorlarni ishlab chiqish, tashkilotni oʻz oldiga qoʻyilgan maqsadlariga va vazifalarini bajarishga erishish, shu bilan birgalikda ularni bajarilishini nazorat qilishiga yoʻnaltirilgan faoliyat hisoblanadi.

Shunday ekan zamonaviy rahbar xodim tashkilotda, jamoada obroʻga erishishi uchun avvalo oʻzining shaxsiy sifatlarini takomillashtirishga intilishi lozim.

Ya’ni har bir zamonaviy rahbar ishbilarmon, mehnatga boʻlgan qobiliyatini oshirishga qodir, bilim saviyasi kuchli, xodimlar bilan muomala qilish qobiliyatiga ega, axlokiy sifatlari ijobiy, notiqlik san’atiga ega boʻlgan hislatlarni oʻzida mujassam etishi kerak.



3.2. Rasm. Zamonaviy rahbarlarning shaxsiy qobiliyati

Rahbar o‘z faoliyati davomida xodimlarga ta’sir qila olish va ularni ishontirish qobiliyatiga ham ega bo‘lishi kerak. D. Karnegi o‘zini qoidalarini izohlayotganda ishontirishning omillaridan biri bo‘lgan tortishuvga alohida o‘z diqqat e’tiborini qaratadi:

1- qoida. Tortishuvda baland kelishning birdan-bir yo‘li bu-o‘zini chetga olishdir. Ben Frank bir gapni aytishni yaxshi ko‘rardi: “Tortishib, e’tiroz bildirib va qarshi chiqib siz ayrim hollarda ustun kelishingiz

mumkin, lekin bu raqibingizning g‘alabasi hisoblanadi, chunki tortishib hech qachon o‘zingiz uchun obro‘ va hurmat qozona olmaysiz”.

2-qoida. Suhbatdoshingizni fikrini hurmat qiling. Hech qachon odamga uning noxaqligini aytmang. Agar siz suhbatdoshingiz fikrini noto‘g‘ri deb qabul qilib, buni oshkora aytsangiz, hech qachon bir murosaga kela olmaysiz.

Shuningdek, o‘z fikringiz to‘g‘riligini isbotlamoqchi bo‘lsangiz ham behuda o‘rinasiz. Buni ochiqchasiga emas, balki boshqacha, yumshoqroq yo‘l bilan amalga oshirish kerak.

3-qoida. Agar siz noxaq bo‘lsangiz, tezlik va qat’iyatlik bilan tan oling. Xamma ham noxaqligini tan olavermaydi. Agar siz noxaq bo‘lsangiz darhol tan oling, shunda muammongiz osonroq xal bo‘ladi va siz o‘zingizni yengil his etasiz.

4-qoida. Suhbatni boshidan do‘stona muomalani asos qilib oling. Yuz yilcha oldin Linkoln shunday degan edi: «Bir tomchi asal bir gallon zaxardan ko‘prok arini o‘ziga tortadi. Xuddi shunday xaqqoniylik ham insonlarni jalb etadi. Agar siz kishilarni o‘zingizga og‘dirmoqchi bo‘lsangiz ularga samimiy va do‘stona munosabatda bo‘ling.

5-qoida. Suhbatdoshingizni boshida “ha” deb javob berishga majbur qiling. Kishilar bilan gaplashayotganda muhokamani har doimgi munozaradan boshlamang. Aniq nuqtai nazarni keltirib o‘ting va shunga urg‘u berib o‘ting. Bu ijobiy natijaga erishishning oddiy usuli.

6-qoida. Suhbatdoshga ko‘p vaqtni o‘zi gapirishiga imkon bering. Kishilarning ko‘pchiligi boshqalarni o‘zlari o‘ylagandek o‘ylatishga harakat qiladilar, o‘zlari ko‘proq gapiradilar. Ularning shaxsiy ishlari va

muammolari sizdan koʻproq oʻzlariga maʼlum. Shuning uchun ularga savol bering. Ular mumkin qadar qoʻproq gapirsinlar.

Norozilik yuzasiga kelganda gaplarini boʻlishga toʻgʻri kelishi mumkin. Lekin siz gapini boʻlmang. Ular oʻzlarini fikrlarini toʻla aytib boʻlmagunlaricha sizning gaplaringizga eʼtibor qaratmaydilar. Shunday ekan, ularni tinglang, diqqat bilan tinglang. Hamma fikrlarini toʻkib solishga imkon yarating.

Hatto doʻstlarimiz ham biz toʻgʻrimizda eshitishdan koʻra oʻzlari haqida gapirishni afzal koʻradilar. Shuning uchun yaxshi tinglovchi boʻling. Fransuz faylasufi Larosh Fuko aytganidek: “Agar dushman orttirmoqchi boʻlsangiz, doʻstlaringizdan ustun boʻling, doʻst orttirmoqchi boʻlsangiz, sizdan oʻtib ketishlariga imkon bering”.

7-qoida. Suhbatdoshingizga ushbu fikr unga tegishli ekanligini bildiring. Hamma oldida sizni fikringizni oʻziniki qilib aytishga bunga darov eʼtiroz bildirmang. Bunda suhbatdoshingizni noqulay ahvolga qoʻyishingiz mumkin. Bundan tashqari suhbatdoshingiz fikrini oʻz fikringiz bilan yoʻnaltirib, kiritgan qoʻshimchalaringiz uning fikrlaridan kelib chiqayotganligini bildirib tursangiz, suhbatda koʻproq narsaga erishasiz.

Yigirma besh asr oldin xitoy donishmandi Lao Szi hozirgacha oʻz mohiyati va xaqqoniyligini yoʻqotmagan soʻzlarni aytgan. Mana oʻsha soʻzlar: “Nega dengiz va daryolar togʻlardan suv oladi. Chunki ular togʻlardan pastda joylashgan.

Pastda turib ular togʻ oqimlaridan oʻlpon oladilar. Shunday ekan kimki oʻzini kishilardan baland qoʻymoqchi boʻlsa pastda tursa, kimki kishilardan oʻzini oldinga qoʻymoqchi boʻlsa, orqada tursin. Ana

shunda u ustun bo‘lganda ham, uning og‘irligini his qilmaydilar, o‘sib ketganda esa o‘zlarini orqada qolgan deb his qilmaydilar”.

8-qoida. Narsalarga suhbatdoshingiz nuqtai nazardan iliq yondoshishga harakat qiling. Sizningcha suhbatdoshingiz nohaq bo‘lishi mumkin. Lekin u odatda bunday o‘ylamaydi. Buning uchun uni ayblamang. O‘zingizni ham uning o‘rniga qo‘yib ko‘ring. Unga nisbatan sabrli va donno bo‘ling. U yoki bu kishi aynan shunday o‘ylashiga ma’lum sabab bor. Shu sababni izlang. Ana shunda sizda uning fikrlari va harakatlari jumbog‘ini ochish uchun kalit bo‘ladi.

9-qoida. Boshqalarning fikri va xoxishlariga xayrixoxlik bilan qarang. Birgina gap bilan kishilar orasida yuzaga kelgan baxs, tortishuv va tushunmovchilikka barham berib, unda hurmat va hayrixoxlik xissini uyg‘otish va nihoyat sizni diqqat bilan tinglashiga majbur etishingiz mumkin. Bu gap tahminan quyidagicha: “Shunday o‘ylayotganingiz uchun sizni zarracha ham ayblamayman. Sizning o‘rningizda bo‘lganimda men ham xuddi shunday o‘ylagan bo‘lar edim”.

Bunday javob eng qiziqqon suhbatdoshni ham tinchlantirishga qodir. Anna shunda siz o‘z fikringizni yotig‘i bilan tushuntirishingiz mumkin bo‘ladi. Agar siz kishini fikringizga ishontirmoqchi bo‘lsangiz, unga xayrixoxlik bildiring va quyidagi tamoyilni amaliyotda qo‘llang: “O‘zgalarning fikr va xoxishlariga samimiy yondashing”.

10-qoida. Olijanoblik motivlarga undang. Kishilarga nisbatan olijanob munosabatda bo‘ling. Suhbat davomida har bir so‘zingiz uning fikrlari va munosabatlariga ta’sir qiladi. Shunday ekan, sizning samimiy va chin yurakdan aytilgan gaplaringiz sizga nisbatan olijanoblik xissini uyg‘otadi.

11-qoida. O‘z g‘oyalaringizni kuchaytirib, ularni samarasini ko‘rsating. Siz g‘oyani o‘rtaga tashlashingiz mumkin. Lekin u asoslanmagan va sust ifodalangan bo‘lsa bu g‘oya faqat siz uchun g‘oya bo‘lib qolaveradi. Shuning uchun g‘oya kuchaytirilgan, asosangan, izohlar va isbotlar bilan boyitilgan bo‘lishi, suhbatdoshingizning ongiga o‘zingiz o‘ylaganchalik kirib boradigan darajada ta’sirchan ifodalanishi kerak.

12-qoida. Qarshi harakat qilib nozik yeridan ushlamoq. Bu xuddi musobaqadek amalga oshadi. Hamma ham o‘z imkoniyatini va nimaga qodirligini namoyon qilishni istaydi. Raqobatli muhitni yaratish, samara va unumdorlikni oshishiga olib keladi.

D. Karnegi insonlarga ta’sir o‘tkazish bilan birga ularga yaxshi taasurot qoldirishga ham chaqiradi. Uning quyidagi qoidalari “Amal qilish bilan insonlarga yoqib qolish mumkin bo‘lgan oltita qoida” deb ataladi:

1. Boshqa insonlarga yurakdan qiziqing, xavas qiling. Agar biz insonlarda o‘zimizga nisbatan tasavvur uyg‘otish va ularni o‘zimizga qiziqtirishga harakat qilmasak, unda hech qachon haqiqiy do‘stga ega bo‘lmaymiz. Xaqiqiy do‘st sotib olinmaydi. Siz boshqalarni o‘zingizning alohidalik tomonlaringizga qiziqtirish yo‘li bilan ko‘plab do‘stlar orttirishingiz mumkin.

2. Yaxshi taasurot qoldirishning yo‘li kulib turish. Agar odamlar siz bilan muloqatda bo‘lganda ularning xursand bo‘lishini xohlasangiz, siz ham o‘zingiz xursand bo‘lishingiz kerak. Muhokamadan ko‘ra maqtov va qo‘llab-quvvatlash to‘g‘risida ayting.

3. Inson ismi barcha tillarda eng jarangdor sanaladi. Odamlarni o‘z ismi ko‘p qiziqtiradi. Ismni eslab qololmaslik va to‘g‘ri ayta bilmaslik juda qo‘pol xatodir. Ismni unutish yoki noto‘g‘ri yozish oqibatida o‘zingizni noqulay holatga solib qo‘yasiz. Atrofdagilar e’tiborini jalb qilishning eng ta’sirchan oddiy usuli – bu ularning ismlarini eslab qolish va to‘g‘ri aytishdir.

4.Odamlar siz haqingizda gapirsa, rag‘batlantiring. Siz bilan suhbatlashgan odamga katta e’tibor bering. Suhbatdoshingizni boshidan oxirigacha eshiting, masalaga uning nazaridan darajaga harakat qiling.

Buyuk insonlar aytadiki, eng yaxshi notiq, bu yaxshi tinglovchidir. Tinglay biling hislati boshqa fazilatlarga nisbatan kam uchraydi. Har qanday janjalkash va tezkor tanqidchi ham chidamkor, muloyim, hamdard tinglovchi oldida bo‘ysinadi.

5.Odamlarni qanday qiziqtirish kerak? Har doim, Ruzvelt tashrif buyuruvchilarni kutish arafasida uzoq tungacha o‘tirar, mehmonlarni qiziqtirish to‘g‘risidagi materiallarni o‘qir edi. U tushunardiki, inson yuragiga eng to‘g‘ri yo‘l bu mexmonning hamma narsadan yuqori baholovchi holati haqida suhbatlashish.

6. Odamlarning holatini qanday tez jalb qilib olish mumkin? Bu yerda holatining bitta asosiy qonuni mavjud. Agar siz unga amal qilsangiz, hech qachon noxush holatga tushib qolmaysiz.

Haqiqatda ushbu qonunga amal qilish bizga sanoqsiz do‘stlar orttirishga va baxtga erishishga olib keladi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat’iy talablar qo‘yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga,

tadbirkor bo‘lishi, axil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta’minlay olishlari kerak.

Zamonaviy raxbarlar yukori malakaga ega bo‘lishi, istiqbolni ko‘ra olishi va samarali xo‘jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo‘lishi, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondoshish, g‘oyalarni to‘plash, chiqishimli va ishbilarmon bo‘lishi kerak.

Zamonaviy rahbar doimo xotirjam va o‘ziga ishongan bo‘lishi, tashabbuskorlik ko‘rsatish, tavakkalchi bo‘lishi kerak. Raxbar uz qo‘l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suxbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, kabiliyat, malaka va axlokiy sifatlaridan foydalanish yetarli ekanligini aniqlashi lozim.

Obro‘ga ega bulmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro‘ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o‘z misolida ko‘rsatish bilan, uni qanday bajarish xaqida so‘zlash bilan, faqat talabchanlik va qat’iylik bilan emas, bilim va ko‘nikma orqali erishish mumkin.

Zamonaviy menejerning axloqiy sifatlari quyidagilarga asoslanishi kerak:

1.Sizning birinchi 10 ta so‘zingiz juda muhim bo‘lishi kerak. Tez tushunishning asosiy vositasi minnatdorchilik bildirish hisoblanadi.

2.Boshqalarga e’tibor bering. Ko‘zlarga karang, jilmaying, ishonch bilan harakat qiling. Bu odamlarga yoqadi.

3.Yurishga, o‘zingizni tutishga e’tibor bering. Qadamlarni shaxdam bosing, jonli yuring.

4.O‘z tashqi ko‘rinishingizga e’tibor bering. Toza va ozoda kiyinish, sochlar taralgan bo‘lishi juda muhim. Kuylak olayotganda ko‘rsatgich barmogingiz yoka va bo‘yingiz orasida erkin turishi kerak.

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.

Zamonaviy rahbar nafaqat qo‘l ostidagi xodimlariga balki har bir kishiga o‘rnak bo‘lishi kerak. Rahbarni yurish turishi, muomalasi, madaniyati, muloqot olib borish, hattoki qarashlari insonlar fikrida o‘z tasavvuriga ega bo‘ladi va aynan shu tasavvur rahbarlarni baholashni bir turi bo‘lib sanaladi.

3.4. Psixologik moslik va uni boshqarishni tashkil yig‘ilishdagi roli

O’zbekiston Respublikasini bozor iqtisodiyotiga o‘tishi va bu jarayon bilan bog‘liq bo‘lgan ko‘p mulkchilikni paydo bo‘lishi va rivojlanishi, bir qancha o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan korxona va tashkilotlarni vujudga kelishi uchun katta imkoniyatlar yaratib berdi.

Mazkur korxona va tashkilotlarda mehnat jamoalarini va hodimlarni tanlash va ularni birgalikda ish jarayonlarini tashkil qilish hozirgi sharoitda menejerlarning eng asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Jamoa a’zolarining faolligini ta’minlaydigan omillar ichida markaziy o‘rinni egallaydiganlardan biri shaxslar o‘rtasidagi moslik hisoblanadi. Bu xol ayniqsa mayda korxonalarda, brigadalarda, ekipajlarda ko‘proq ko‘rinadi.

Mayda korxonalarni amaliy tajribasi bilan yaqindan tanishish shuni ko‘rsatdiki, qaysi ishchi guruhlarida barqaror, mustaxkam shaxslar o‘rtasidagi moslik ta’minlansa o‘sha yerda mehnat intizomi ham baland, ko‘rsatkichlar ham yuqori.

Psixologigiyada moslik ishlab chiqarish, o‘quv, ilmiy-tadqiqot nuqtai nazaridan ko‘rilishi kerak. Moslik doim jamoa harakatlari bilan bevosita bog‘liq bo‘lganligi uchun ham guruh mosligi deb aytishimiz maqsadga muvofiq bo‘ladi. Moslik ko‘proq uyg‘unlashga, tartibli jamoa harakatlarida o‘z ifodasini topadi. Mehnat jamoalarida mehnat unumdorligini oshirish aynan ana shu omilga bog‘liqdir.

Moslik psixologiya fanidan yangi tushuncha bo‘lsa ham, lekin uni ilmiy tomondan o‘rganish, boshqarishni tashkil qilishdagi rolini aniqlash

yaqindagina boshlandi. Nazariya va amaliyotda bu tushunchadan guruxiy va shaxsiy munosabatlar, o‘zaro shaxsiy munosabatlar dinamikasi va boshqa sotsial-psixologik hodisalarni o‘rganish uchun foydalana boshladilar.

Shuni qayd qilish joizki, psixologik moslikni ikki nuqtai nazardan olib qarash kerak:

Birinchisi, shaxslar va guruhlar o‘rtasidagi psixologik moslik, bir-birovini tushinishi ijobiy rol o‘ynab, mehnat unumdorligini oshirishiga olib keladi.

Ikkinchisi mazkur moslik salbiy oqibatlarga olib kelishi ham mumkin. Bunda guruhiy faoliyatning samaradorligi pasayadi, psixologik iqlim yomonlashadi.

Amaliyotda moslikning turli shakllari amal qiladi. Bular fiziologik, psixofiziologik, psixologik, sotsial- psixologik shakllaridir. Biz odatda ishlab chiqarish guruhlarini taxlil qilayotgan paytda asosiy e’tiborni psixologik va sotsial-psixologik moslikka qaratamiz.

Fiziologik moslik. Bir-birovi bilan aloqada bo‘lgan insonlarning yoshi va jinsi bilan bog‘liq bo‘lgan xususiyatlarning hisobini olishga asoslangan. Psixofiziologik tur bir-birovi bilan aloqada bo‘lgan shaxslarning psxik faoliyatini xarakterlaydigan tempeyeramentlarning o‘zaro nisbatiga asoslanadi.

Psixologik moslik o‘zaro harakatda bo‘lgan insonlarni shaxsiy xususiyatlari, xarakteri, qiziqishi, xulqi, fe’l-atvori bilan belgilanadi. Sotsial-psixologik moslik hamma moslik turlarini o‘zida mujassamlashtiradi. Mazkur tur sotsial rollarni muvofiqlashtirish, qadriyatimizni hisobga olish kabi tushunchalarga asoslanadi.

Yuqorida ko‘rsatilgan moslikning hamma turlari psixologiya sohasiga qarashli bo‘lib, faoliyat jarayonida menejer ular bilan hisoblashishi shartdir.

Moslikni baholash jarayonida odamlarni yurish-turishidagi xis-tuyg‘usi, irodasini hisobga olish maqsadga muvofiq bo‘lar edi.

Shunday qilib psixologik moslik bu guruh qatnashchilari xususiyatlarining bir-biroviga mos kelishi to‘g‘risidagi tushunchadir. Bunga quyidagilar kiradi: o‘zaro bir-birini yoqtirish, bir-biriga ishonish, ehtiyoj va manfaatlarining birligi, psixofiziologik yo‘nalishlarning birligi va hokazo.

Bundan tashqari bir-biroviga to‘g‘ri kelmaslik yoki mos kelmaslik tushunchasi ham mavjud. Bu inson xususiyatlarining to‘g‘ri kelmasligi qiyin vaziyatda bir-birovini tushunmaslik va hokazolarda o‘z ifodasini topadi.

Yuqoridagilarga asoslanib, moslikni jarayon sifatida olib tekshirish mumkin. Moslik o‘zaro faoliyat jarayoni sifatida ma’lum vaqt davrida amalga oshadi va guruh a’zolarini moslashuvimkoniyatlari bilan xarakterlanadi. Ma’lum bir muhitga tushib qolgan insonlar guruhi moslashuv jarayonini bosib o‘tishi kerak. Ana shu davr ichida insonlar atrofidagi muhitga va bir-birovlariga o‘rganib ketishlari kerak.

Bunda guruhlar o‘z rivojlanishining 4-bosqichini bosib o‘tadi.

1. Shakllanish bosqichi. Bu bosqich guruhni shakllanishning ilk bosqichi hisoblanadi. Bu davrda guruh a’zolari bir-birovlari bilan tanishib oladilar va atrofdagi muhitga ko‘nika boshlaydilar.

2. Psixologik tanglik bosqichi. Bu bosqichda guruh a’zolari bir-biroviga nisbatan ehtiyotkor munosabatlarini namoyon qiladilar, o‘zaro

peshqadamlik uchun raqobat qiladilar, asosiy masalalar bo‘yicha qarashlarida tafovvutlar paydo bo‘ladi. Bunday sharoitlarda psixologik tanglik vujudga keladi, guruh a’zolarining ba’zilari stress holatlariga tushib qolish misoli ham kam emas.

3.Normallashtirish bosqichi. Mazkur bosqichda psixologik tanglikni o‘rnini iliq munosabatlar, bir biroviga tushunish, asosiy masalalar bo‘yicha yagona nuqtai nazarni vujudga kelish holati shakllanadi.

4. Faoliyat bosqichi. Bu bosqichda ishchi guruhi o‘zining asosiy vazifasini bajarishga kirishadi. Bunda hamma rollar va faoliyat guruh a’zolari orasida taqsimlangan bo‘ladi. Ba’zi hamkorlik tafsilotlari birgalikdagi faoliyat jarayonida aniqlanadi. Har bir jamoa a’zosi o‘zini nimaga qodir ekanligini namoyish qiladi. Bir-birovini tushunishga harakat qiladi.

Lekin mazkur holatni vujudga keltirish uchun qancha vaqt kerakligi masalaning eng nozik joyi hisoblanadi.Bunda juda ko‘p omillar harakatga keladi:moddiy, sotsial, psixologik, fiziologik. Ana shu yuqoridagi omillarni ishlatish, ularni boshqarish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish ehtiyojlariga bo‘ysindirish menejerlarni eng asosiy vazifasi hisoblanadi.

Korxona va tashkilotlarda guruhiy faoliyat muammolari bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, psixologik moslik mexanizmning bir qancha holatini ajratish mumkin:

a) o‘xshashlik va bir-birovini to‘ldiruvchi xususiyatlar holati;

b) keskin farq keladigan xususiyatlar va sifatlar holati;

c) gomeostazis holati.

Bularni har birini qisqacha ko‘rib o‘tamiz.

✓ O’xshashlik va bir-birovini to‘ldirovchi xususiyatlar holati.

Psixologik moslikning ushbu mexanizmi psixofiziologik omillarning ko‘rinishi bo‘lib, ko‘proq dispetcher punktlari, uchuvchilar ekipajiga, konveyer ishlab chiqarishi va hokazolarga xosdir.

Insonlarni moslik holatiga imkoniyat tug‘dirib beradigan omillardan biri faoliyat sur’ati hisoblanadi. Masalan, harakatdagi obyektlarni boshqarish jarayonida juda ko‘p omillarning ta’siri kuchli bo‘ladi (vaziyatning tez o‘zgarishi, turli darajadagi belgilangan yo‘ldan chetga chiqish va hokazo). Odamlar qaysi bir ishda bo‘lmasin o‘ziga munosib bo‘lgan shaxsiy sur’at bilan harakat qiladi. Har qanday ushbu sur’atdan chetga og‘ish inson uchun noqulaylik tug‘diradi. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, majburiy ravishda ish sur’atini tezlashtirish kishilarda ishga nisbatan salbiy munosabatni kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

✓ Keskin farq qiladigan xususiyatlar va sifatlar holati.

Mazkur holat psixologik moslikni shakllantirishning muhim sharoitlarini yaratib berishi mukin. Masalan, ishchi guruhlar faoliyatida ba’zi vaqt turli xildagi temperamayentda bo‘lgan shaxslarning o‘zaro ijobiy bog‘liqligi vujudga keladi. Bu holat ko‘pincha jamoani bir maqsad tomon intilishida o‘z ifodasini topadi. Umumiy maqsad jamoa a’zolarini hamma harakatini birlashtiradi. Ularni oldinga chorlaydi. Umumiy maqsadga qarab harakatning yo‘qligi bir-biroviga mos kelmaslik holatini vujudga keltiradi.

✓ Gemeostazis holati. Bu holatda bir-biriga mos subyektlar o‘zaro harakat jarayonida o‘ziga xos bosiq rivojlanadigan tizimni

vujudga keltiradilar. Bunda bir-birovi bilan axborot almashish, vazifalarni qayta taqsimlash amalga oshiriladi.

Gemeostazis atamasi odatda meditsina sohasida ko‘proq ishlatiladi. Masalan, gomeostazis tirik organizmdagi qon haroratini tartibga olib turadi. Gemeostazis prinsipiga asosan subyekt xususiyatlarining birligi shaxslar o‘rtasidagi rolllarni mojarosiz taqsimlash, guruhlarni birligini saqlash va mustahkamlash imkoniyatini yaratadi. Gomeostazis prinsipi o‘zaro faoliyat bilan band bo‘lgan har qanday guruhlarga xosdir.

Ma’lumki, mehnat jamoasi bu turli xil unsurlardan, o‘zaro aloqa qilish jarayonida bir-birovi bilan jipslashgan, tushunib qolgan shaxslar faoliyati asosida tashkil qilinadi. Shuning uchun ham tizimni biron-bir joyida uni butunligini buzish, jamoa a’zolarini noroziligiga olib keladi.

Masalan, uyg‘unlashgan jamoada uni eng markaziy qismi hisoblangan rahbarni olib tashlash jamoa a’zolari tomonidan qattiq norozilikka duch keladi. Yoki yangi tayinlangan, rahbarning asosiy xususiyatlari jamoa a’zolariniki bilan zid kelsa, unda jamoa qattiq qarshilik ko‘rsatadi.

Shuning uchun ham rahbar saylash, tayinlash jarayonlari jamoa a’zolarini qattiq hayajonlantirishi bejiz emas. Chunki har bir shaxs tizim unsurlarining hammasi bir-birovi bilan mos kelshini xohlaydi.

Guruhlarni boshqarishning hamma bosqichlarda moslikni hisobini olish shart. Hammaga ma’lumki guruhiy faoliyat doimiy munosabat jarayoni bilan xarakterlanadi.

Amaliyotda munosabatning konkret namunalari bo‘lganday, munosabatda bo‘lganlarning ham bir-birovidan ajratish kerak:

a) peshqadamlikka intiladigan va umumiy vazifalarni boshqa a’zolarni o‘ziga bo‘ysindirish orqali bajaradigan odamlar;

b) umumiy masalani hal qilishda yakka harakat qiladigan shaxslar;

c) guruhga birikadigan va boshqalarni ta’siriga tezlik bilan tushudigan odamlar;

d) umumiy masalani birgalikda harakat qilib yechadigan shaxslar;

Umumiy maqsadni bajarish yo‘lida axbarotlar almashishni faol amalga oshirib turgan guruh tarkibi eng optimal hisoblanadi.

Guruhlarda a’zolarning professional va ma’naviy psixologik xususiyatlariga asoslangan xamjixatlik sharoitini yaratishga erishish, quyidagi omillarni bo‘lishini taqoza qiladi:

a) bir-birovi bilan aloqa qiluvchi sube’ktlar funksiyasini ratsional taqsimlash;

b) bajarilayotgan faoliyatlar mazmunlarining shaxs imkoniyatlariga to‘g‘ri kelishi;

c) bir-birovi bilan aloqa qiluvchi a’zolarni shaxsiy imkoniyatlarini bog‘lash

d) korxona va tashkilot maqsadlarini umumiy yo‘nalishlarini tushunish bo‘yicha qarashlarning birligi;

e) fikrlarni bir-biriga to‘g‘ri kelishi, o‘z harakatlarini oldindan boshqa tomon bilan kelishish;

f) o‘zaro aloqa qiluvchilarga bir-biriga ishonishi;

j) o‘zaro yordamga intilish;

G’arb mamlakatlari olialarining ma’lumotlariga asosan moslikni kamdan-kam uchraydigan hodisa ekanligini hisobi bir qator

xususiyatlarga ega. Ana shularni amaliyotda hisobg olish, xo‘jalik rahbarlari, menejerlar uchun juda katta foyda keltirishi mumkin.

Agar jamoa a’zolarini bajaradigan vazifalari bir-biriga bog‘lanmagan bo‘lsa, mehnat xarakterini o‘zi tomon intilishni susaytiradi. Hodimlarni funksional vazifalarini shunday tartibda aniqlab berish kerakki, buning natijasida barpo bo‘lgan inoqlik o‘zaro faoliyat ishini muvaffaqiyatli yaqinlashning asosiy sharoitiga aylanib qolsin.

Lekin bunda hodimlarni imkoniyatlari mehnatning harakteri va mazmuniga muvofiq kelishi kerak. Bundan tashqari odamlarni shaxsiy xususiyatlari ham hisobga olinishi kerak. Buning sababi shuki, bir odamda o‘zaro faoliyat uchun kerak bo‘lgan hamma fazilatlarni namoyon bo‘lishi emas.

Yuqorida ko‘rsatilgan masalalar bo‘yicha bir qator G’arb mamlakatlarida olib borilgan izlanishlar, ma’lumotlar, rahbarlar bilan olib borilgan suhbatlar shuni ko‘rsatadiki, ishchi guruhlarni psixologik mosligini prognoz qilishda odamlar xulqining quyidagi xususiyatlariga e’tibor berish lozim:

1) tajriba va maxoratda o‘zaro bir-birini to‘ldirish. Agar birontasini qobiliyatida qandaydir kamchilik bo‘lsa, u boshqaning yuqori qobiliyati bilan to‘ldirilishi kerak;

2) ehtiyojlarni o‘zaro to‘ldirilishi. Bunda o‘zaro munosabatlar ehtiyojlar tizimiga qarab tarkib topadi. Masalan, ba’zi bir shaxslar peshqadamlikka qarab intiladi, boshqalar esa bo‘ysinishga; ba’zilar boshqalarni gapini yeb yuradi, ba’zi insonlarni o‘zi unga muhtoj;

3) bilim borasida o‘zaro bir-birini to‘ldirib turish. Bunda har bir jamoa a’zosi o‘zi o‘qimagan, bilmagan narsasini boshqalardan bilib olishi kerak;

4) qadriyatlarning umumiyligi. Bunda har bir jamoa a’zosi umumiy qadriyatlar va o‘zini tutish timiga ega bo‘lishi kerak;

5) ehtiyojlarning o‘zaro mustaqilligi. Bunda turli odamlar bir-biriga zid ehtiyojlarga ega bo‘lsalarda, lekin o‘zaro harakat kelishga intiladilar.

Masalan, ba’zi birlar odamlar bilan munosabat qilishga intilsa, ba’zilar yolg‘izlikni yoqtiradi.

Yuqoridagi xususiyatlar, umuman olganda, shaxslar o‘rtasidagi moslikning xillari hisoblanadi desak ham xato qilmaymiz. Ularning hammasi ishchi guruhlarini samarali harakat qilishiga imkon tug‘diradi.

Lekin ularni amaliyotda ko‘rinishi bir xil deb bo‘lmaydi. Bu guruhlar va guruhlar ichidagi bir qator omillar bilan bog‘liq bo‘ladi.

Moslikning birinchi to‘rt turi ehtiyojlarni o‘zaro to‘ldirilishi tamoyilidan kelib chiqadi. Bunda qadriyatlarning umumiyligi asosiy hisoblanadi.

Insonlar xarakterining muxim bir xususichtlari ma’lum. U ham bo‘lsa boshqa insonlarga nisbatan g‘amxo‘r, jonkuyar va iliq munosabatda bo‘lish, o‘zaro yon bosish, vazminlik, matonat, doimo yordamga tayyor bo‘lish va hokazo.

Amaliyotda xazil-mutoyibani tushunish, ko‘ngilchanlik ma’qul xususiyatlar hisoblanadi. E’tiborsizlik, serjaxllik, hasad, muoasasizlik noma’qul xususiyatlar hisoblanadi.

Yuqorida ko‘rsatilgan besh turkum har qanday ishchi guruhlarni mosligini ta’minlash imkoniyatini yaratadi. Bu borada samalyot, dengiz va kosmik kemalar ekipajlarini, alohida, avtonom ravishda ishlovchi gidrometeostansiya, geologorazvedka, gazovik va neftchilar brigadalarini shaklantirish berilgan tavsiyalar amaliyotda juda katta qiziqish uyg‘otadi.

Hamma mazkur guruhlar u yoki bu darajada turli stress holatiga olib keladigan omillar ko‘zga tashlanadi.

Quyidagi imkoniyatlar ularni o‘sishiga olib keladi.

a) sotsial jihatdan ajralib qolish;

b) yagona u yoki bu shaxs bilan uzoq muddat ichida va noiloj munosabatda bo‘lish;

c) alohida ko‘ngilli ermakning yo‘qligi

Ishchi guruhlarda yuqori moslikni ta’minlashda rasmiy peshqadam muhim rol o‘ynaydi. Guruhlarda moslikning taqdiri ko‘pincha peshqadam xulqini ma’qul yoki noma’qul bo‘lishiga bog‘liq bo‘ladi.

Amaliyotda kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki, ma’lum xulqni peshqadamlar odamlarni o‘ziga jalb qiladi, munosabatdagi ba’zi kelishmovchiliklarni o‘z vaqtida bartaraf qiladi. Bunda peshqadamni odam sifatida o‘ziga tortishi, jozibaligi muhim rol o‘ynaydi. Xuddi shunday rahbarlik usulining ham ahamiyati kattadir.

Hozirgi bozor iqtisodiyotining xususiyati ham shundaki, sotsial iqtisodiy tizimning o‘zi kerak bo‘lgan peshqadamni topadi. Biz faqatda chetdan ana shu jarayonni tezlashtirishga yordam berishimiz mumkin.

Psixologik moslik guruhlarda psixologik holatni xarakterlovchi bir qator ko‘rsatkichlar bilan ifodalaydi. Amaliyotda ushbu ko‘rsatgichlarni olishni uch asosiy yondoshishi mavjud:

- ❖ sotsiometrik
- ❖ eksperimental
- ❖ test

“Sotsiometriya” atamasi guruhlarda shaxslar o‘rtasidagi munosabatni o‘lchash ma’nosini anglatadi. Sotsiometriya uslubining asoschisi merikalik psixiatr va sotsial psixologik Dj.Moreno hisoblanadi.

Morenoni tushintirib berishicha guruhlarda shaxslar o‘rtasidagi munosabat birlamchi psixologik tuzilishlarni asosini tashkil qiladi. Bu hol guruhlarda ularning holatini, insonni ruxiy holatini belgilaydi.

Sotsiometrik yondoshish doirasida hozirgi zamonda anketa, surog, ekspert baholash asosida ko‘pchilik uslublar vujudga kelgan. Shuni qayd qilish joizki, har qanday sotsial-psixologik holatlarni ulchashlarni qiyinligini hisobga olib, hozirgi paytda uslublarda natijalarni o‘lchashni diagnostik ahamiyatini oshirish imkoniyatini oshiradi.

Eksperiment inson tajribasining bir turi hisoblanadi. Bu tufayli hamma eksperimental aktlar haqiqat mezoni xususiyati tusini oladi.

Eksperimental nazariyalar bilan faning juda ko‘p yo‘nalishlari shug‘ullanadi. Masalan, filosofiya, umumpsixologiya va xokazolar. Biz ushbu mavzumizda iqtisodni boshqarishda muhim bo‘lgan guruh va jamoalarni harakatini o‘rganishda, ularni xujalikni boshqarishda alohida o‘rin egallashini ta’kidlab o‘tishimiz lozim.

Odamlar o‘rtasidagi munosabatda texnik vositalarning kirib kelishi eksperimental uslubning imkoniyatlarini anchagina kengaytirdi. Bu esa

o‘z navbatida guruhiy munosabatlarni murakkab voqyealarini modellashtirishistiqbolini yaratishga imkon tug‘dirdi. Bu tendentsiyaning rivojlanishi sotsial-psixologik eksperimentlarda gomeostatik tamoyillarni ishlab chiqish va foydalanishga olib keldi.

Gomeostatik uslub haqiqiy amaliyotda ro‘y beradigan guruhlarni turli vaziyatlarida o‘zlarini qanday tutishlari, ular o‘rtasidagi moslikni kuzatish asosida ishlab chiqilgan. Masalan, ma’lum bir tabbiyot muasasasida dushxona qurilmasining ishini kuzatganlar.

Xonani to‘rt kabina bo‘lib, lekin ularni har biriga kerakli miqdorda issiq suv yetkazish uchun trubalar diametri har xil bo‘lgan. Shuning uchun ham dushxonaga kirgan to‘rt kishi iloji boricha faqat o‘ziga maishiy qulaylik yaratishi, qolgan uch kishini noroziligiga duch kelgan.

Shuning uchun ular krandagi to issiq suvni, to sovuq suvlarni oxirigacha ochib qo‘yib, xaligi odamga to issiq suvni, to sovuq suv yetishmasligini ta’minlagan. Bu holat faqat to‘rtinchi odamni o‘zini egoistik niyatidan qaytgandan keyingina normallashgan.

Shunday qilib, to‘rt kishidan bir kishini noo‘rin harakati guruhdagi muvozanatni buzgan va natijada har to‘rtalasi ham dushdan barxamand bo‘lmasdan chiqqan.

Qaysi guruhda tezlik bilan muvozanat o‘rnatilsa, o‘sha guruh barqaror ekanligini mazkur eksperiment isbot qilib berdi. Ushbu talablarga muvofiq gomeostatik uslub joriy qilindi. Eksperimental vaziyat maxsus loyixalangan moslamada tasvirlangan bo‘lib, uni oti gomeostat deb atala boshlandi.

Gomeostat barpo etilgandan boshlab, tadqiqot ishlarida keng qo‘llanila boshlandi.

Gomeostatik uslub quyidagi ustunliklarga ega:

- shaxs, guruh va jamoalarni amaliy muammolarini tadqiq qilishni oddiy va samarali usuli hisoblanadi;
- tabiiy sharoitlarda turli ishchi guruhlari faoliyatini samaradorligini baholashda ixcham moslamadan foydalanish imkonini yaratadi.
- keyingi taxlil va eksperimentlarni boshqarish ishida matematik uslublar va EHM ni qo‘llash imkoniyatini yaratadi.

Shaxs va guruhlarni o‘rganishda eksperimental uslubni ijobiy tomonlari borligi bilan, uning imkoniyatlarini chegaralanganligini ham qayd qilib o‘tish lozim. Bundan tashqari ularni amaliyotda tadbiq qilish ham biroz qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi.

Hozir bir qator G’arb mamlakatlarida amaliyotda empirik uslub keng tarqalgan.

Mazkur uslub birinchi navbatda guruhni birligini aniqlash uslubi hisoblanadi. Bundan tashqari ushbu uslub guruhlarda psixologik rivojlanish darajasini aniqlaydi. Bu daraja qancha yuqori bo‘lsa jipslik, birdamlik darajasi shuncha yuqori bo‘ladi. Empirik uslub talabi bo‘yicha shaxsni xususiyatlari ro‘yxati taqdim etiladi.

Bu xususiyatlar: shaxsni mehnatga bo‘lgan munosabati, o‘zini tutishi va hokazo. Shaxslar taqdim etgan ro‘yxatdan jamoa uchun muhim bo‘lgan beshta xususiyatlarini tanlashlari lozim. Agar guruhdagi ko‘pchilik bir-birovlaridan bexabar holda bir xil xususiyatlarni tanlasalar, demak undagi moslik eng yuqori darajada baholanadi. Agar tanlash har xil bo‘lsa, u jamoada moslikni barqaror qilishda rahbardan juda katta jiddiy ish talab qilinadi.

Jamoalarda moslikni darajasi to‘g‘risida aniq va qimmat baho axbarotni G’arb mamlakatlarida keng tarqalgan semantik differensiali orqali olish mumkin. Bunda 20 satrgacha qarama-qarshi profillar taqdim etiladi:

- Optimist
- Pessimist
- Ishonuvchan
- Ishonmaydigan
- Alturist (boshqalarga yaxshilik qiluvchi)
- Egoist (xudbin, faqat o‘z manfaatlarini ko‘ruvchi)

Tartib quyidagi o‘lchovdan iborat:

a) hamma bir-birovini baholaydi;

b) shaxsiy profillarni guruh profillari bilan solishtirish va guruhlar moslik darajasini baholash;

Yuqorida ko‘rsatganimizdek shaxslar o‘rtasidagi moslik ko‘p xollarda guruh a’zolarida shaxsni qay darajada kutib olishiga bog‘liq bo‘ladi. Amaliyotda o‘ziga juda yuqori baho beruvchi shaxslarni jamoada salbiy qabul qilinishi isbot qilingan Agar mabodo rahbar yoki rasmiy peshqadam shu xususiyatga ega bo‘lsa jamoada moslik darajasi past bo‘ladi.

Shaxslar o‘rtasidagi moslik ko‘pincha temperament xususiyatlari bilan ha maniqlanadi. Bu hol ayniqsa rahbarlar va ularning muovinlari o‘rtasidagi moslikni aniqlashga imkon beradi. Rahbarni muovinlari va butun bir jamoa bilan mosligi rahbarlik usuliga ham bog‘liqdir. Shuning uchun ham rahbarlik lavozimlarini rejalashtirish jarayonida nomzodlarni

quyidagi rahbarlik usulidan kelib chiqqan xususiyatlarni qabul qilishi; tarbiyaviy harakatlari; odamlarga qiziqish va hokazo.

Ta’sir ko‘rsatish va uning maqsadi. Menejerni bevosita ta’sir ko‘rsatish uslublari

A) Korxona va tashkilotlar har kuni psixologik ta’sir ko‘rsatishning turli shakllaridan foydalanishning guvohi bo‘lamiz. Insonning har bir harakatida psixologik ta’sir belgilari mavjud. Faqat inson o‘zi sezmagan holda uni uzatadi va qabul qiladi. Kishining o‘zini tutishi, qarashi, so‘zlashi, ovozi, kiyinishi, yurishi va boshqa barcha harakatlari atrofidagilarga ta’sir ko‘rsatadi. Bu ta’sir ma’lum maqsadni ko‘zlagan holda amalga oshiriladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy adabiyotlarda ta’sir ko‘rsatish tushunchasi turli mazmunlarda talqin qilinadi. Lekin ularni chuqur o‘rganilsa, ma’nosi bir ekanligi ko‘zga tashlanadi. M.X.Meskon, M.Albert va X. Fedouri o‘zlarining fundamental asarlari bo‘lmish “Menejment asoslari” kitobida ta’sir ko‘rsatishni quyidagicha ta’rifladilar: “Ta’sir ko‘rsatish bu biron-bir shaxsni boshqa shaxsni fe’l-atvori, munosabati, xis-tuyg‘usini o‘zgartira oladigan har qanday muomalasidir”.

B) Shuning uchun o‘zingizda bo‘lgan ishonchingiz yurganingizda ham sezilib turishi kerak. Jamoada vozmin va o‘zini tuta oladigan, ko‘proq tinglab, kamroq gapiradigan bo‘lsangiz, hurmatga sazovor bo‘lishingiz turgan gap. Ko‘chada yurganda gavdani tik tutgan holda, ko‘p katta qadam tashlamasdan, qo‘llarni silkitmasdan yurish maqsadga muvofiqdir.

Har qanday ta’sir ko‘rsatishning maqsadi sotsial tashkilotlarni normal faoliyat ko‘rsatishi uchun insonlar ustidan hukmronlikni imkoni boricha maksimal ta’minlashdan iborat.

C) Psixologik ta’sir ko‘rsatish bu qo‘l ostidagilarni boshqarishning yo‘llari va ussublarini o‘rgatuvchi zamonaviy boshqarish psixologiyasining bir yo‘nalishidir.

Mohiyatiga ko‘ra u bir shaxsning (yoki guruhning) boshqa shaxs yoki guruhga ta’sirini ifodalaydi. Bu ta’sirning maqsadi va natijasi shaxs yoki guruh psixologik ko‘rinishlarini (nuqtai nazar, munosabat, motiv, ko‘rsatma, vaziyat) o‘zgartirish va uni tashkillotlar manfaatiga bo‘ysindirishdan iborat bo‘ladi.

Hozirgi paytda ta’sir ko‘rsatishni tashkil qilishning ikki yondoshishini ajratish mumkin.

Birinchi yondoshish-bu o‘z hukmini o‘tkazish. Bu yondoshish hukmronlikka asoslangan bo‘lib, boshqalarni fe’l-atvoriga ta’sir o‘tkazish imkoniyati ma’nosini anglatadi.

D) Hukmronlikka asoslangan ta’sir o‘tkazishda ta’sir buyruq, farmoyish, ko‘rsatma orqali amalga oshiriladi. Boshqaruvda avtokratik rahbarlik uslubini tanlagan rahbarlar ta’sir o‘tkazishning aynan shu uslubidan foydalanishi afzal ko‘radilar. Bu qaysidir vaziyatda o‘z samarasini bersa, ayrim hollarda salbiy natijalarga ham olib kelishi mumkin.

Chunki faqatgina buyruq bilan hodialarni boshqarish mumkin emas. Rahbar qaysidir ma’noda buyruq orqali maqsadiga erishishi mumkin, lekin bu har doim ham shu tarzda davom etaveradi degani emas. Chunki ushbu holat xodimlarni tashabbussini bug‘ib qo‘yish

mumkin. Buyrukka asosan faoliyat yuritishga ko‘nikib qolgan xodimlar buyruq beruvchi rahbar mavjud bo‘lmagan paytda nima qilishni bilmay qolishlari mumkin.

Ular faqatgina yuqoridan aytilgan vazifani bajarib, buning nima maqsadda qilinayotganligi va natijasi qanday bo‘lishiga qiziqmasa, bu xodimlarning faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Chunki yagona maqsad bo‘lmagan yerda natijaga erishish qiyin.

Ikkinchi yondoshish, ta’sir o‘tkazishni psixologik texnikasiga asoslanadi. Psixotexnologiya tushunchasi uch yunon so‘zlaridan kelib chiqqan: “psixo”, “logiya”, “psixs” so‘zi faol o‘zgarish san’ati, boshqarishdagi o‘zgarishlar va “logos”- fan ma’nolarni anglatadi.

E) Ta’sir o‘tkazishning psixologik texnikasiga asoslangan yondashuvda faqat rahbar xodimga emas,balki hodim ham raxbarga maqsadi yo‘lida ta’sir o‘tkazishi mumkinligini ko‘ramiz. Bu hol ko‘proq demokratik uslubni qo‘llagan rahbarlarga taaluqlidir. Korxona va tashkilotlar faoliyatida har kuni psixologik ta’sr ko‘rsatishning turli shakllaridan foydalanishning guvohi bo‘lamiz.

Insonning har bir harakatida psixologikta’sir belgilari mavjud. Faqat inson o‘zi sezmagan holda uni uzatadi va qabul qiladi. Kishining o‘zini tutishi, qarashi, so‘zlashi, ovozi, kiyinishi, yurishi va boshqa barcha xarakatlari atrofdagilarga ta’sir ko‘rsatadi. Bu ta’sir ma’lum maqsadni ko‘zlagan holda amalga oshiriladi.

Shuni qayd qilish joizki, yuqoridagi ishlab chiqilgan uslublar faqat ta’sir o‘tkaziladigan odam haqiqiy hukmronlikka ega bo‘lgandagina amaliyotda tadbiq qilinishi mumkin. Yuqoridagilarni hisobga olib, ta’sir o‘tkazishni ikki uslubini ajratish mumkin: bevosita va bilvosita.

Hozirgi korxona va tashkilotlarda quyidagi bevosita ta’sir o‘tkazish uslublari mavjud:

1. burchga asoslangan hukm o‘tkazishdan foydalanish. Bunda har bir inson o‘z burchi asosida ma’lum chegaralarda o‘zining hulq-atvori, muomalasini belgilaydi. Buning ijobiy tomoni xarajatlarni talab qilmasligi va tezlikdadir. Salbiy tomoni shundan iboratki, agar qilinadigan iltimoslar chuqurlashib boraversa, uni g‘ayriqonuniy deb hisoblashlari mumkin.

2. muljallangan vakolatga asoslangan hukmronlikdan foydalanish. Bu mo‘ljallangan vakolat chegarasida munosabat va xulq-atvorni aniqlash. Buning ijobiy va salbiy tomonlari yuqoridagiga o‘xshab ketadi.

3. rahbar bilan tenglashtirishga asoslangan hukmronlikdan foydalanish. Bu uslub ma’lum g‘oyalarga zid kelmagan munosabat va ahloqlarga asoslanadi. Ijobiy tomoni chegaralangan resurslar harajatlarini talab qilmasligi va jadallikdadir. Salbiy tomoni shundan iboratki, bunda uslub g‘oyalarga zid kelmaydigan ta’sir ko‘rsatish bilan chegaralangan.

4. tobelik tasavvuriga asoslangan hukmronlikdan foydalanish. Bu uslub, turli xil boshqarish mumkin bo‘lgan xulq-atvor va xis-tuyg‘ularga asoslanadi. Ijobiy tomoni shundan iboratki, boshqa uslublar harakat qilmaganda, bu uslub amaliy natija beradi. Salbiy tomoni shundan iboratki, bunda uslub g‘oyalarga zid kelmaydigan ta’sir o‘tkazish boshqa odam ustidan hukmronlikka ega bo‘lish imkoniyatini tug‘diradi.

5. tobelik tasavvuri va majbur qilishga asoslangan hukmronlikdan foydalanish. Bu uslub ham, turli xil boshqarish mumkin bo‘lgan xulq-atvor, xis-tuyg‘ularga asoslanadi. Ijobiy tomoni yuqoridagi uslubnikiga

o‘xshaydi. Salbiy tomoni-javob zarbasini berishga moyilligi va o‘ta xavfliligidadir.

6.ishontirishdan foydalanish. Bu uslub keng qo‘lamdagi turli xil xulq-atvor va munosabatlarga asoslanadi. Ijobiy tomoni, birinchidan, boshqarishni talab qilmagan ichki motivlashtirishni ta’minlaydi; ikkinchidan. hukmronlikni qo‘llashni talab qilmaydi. Salbiy tomoni ko‘p vaqtni talab qilishidadir.

7. Turli xil uslublarning birligi. Bu uslub birlikning aynan aniqligiga bog‘liq bo‘ladi. Uslubning ijobiy tomoni shundan iboratki, ularni amaliyotda qo‘llash blshqa biron-bir uslubni qo‘llshga nisbatan ancha natijali va xavfsiz bo‘lishi mumkin.

Bilvosita ta’sir o‘tkazish uslublari quyidagilardan iborat.

1. boshqa bir kish davrasi bilan manipulatsiya qilmoq. Bu uslub, keng qo‘lamdagi turli xil xulq-atvor va munosabatlarga asoslanadi. Ijobiy tomoni: bevosita uslublar ishlamaganda mazkur uslub amaliy natija beradi. Salbiy tomoni: birinchidan, ko‘p vaqtni talab qiladi; ikkinchidan, foydalanish uchun murakkablik tug‘diradi; uchinchidan, har zamonda mazkur uslubdan foydalanish xavf tug‘dirishi mumkin.

2. tashkilotlardagi shaxsga ta’sir etuvchi rasmiy va norasmiy qoidalarining o‘zgarishi. Bu uslub uzluksizlik asosidagi munosabat va turli xil xulq-atvor va xis-tuyg‘ularning keng qo‘lamdagi spektriga asoslanadi. Ijobiy tomoni: birinchidan, uzluksiz ta’sir o‘tkazishni ta’minlash; ikkinchidan, kuchli ta’sir etishga ega bo‘lmoq. Salbiy tomoni: birinchidan, uzluksiz ta’sir o‘tkazishni ta’minlash; ikkinchidan, kuchli ta’sir etishga ega bo‘lmoq. Salbiy tomoni: qo‘yilgan maqsadga

erishish uchun har zamonda hukm o‘tkazishdan foydalanishni talab qiladi.

Angliyaning boshqarish bo‘yicha kuzga ko‘ringan konsultantlari Mayk Vudkok va Deyv Frensis o‘zining keng tarqalgan “Raskreposhenniy menedjer” degan asarida psixologiya, sotsiologiya, antropologiya fanlari yutuqlaridan foydalanib, ta’sir ko‘rsatish jarayonida shaxsga oid omillarning alohida ahamiyatini ko‘rsatadilar va uni muhim o‘rin egallashini qayd qilib o‘tdilar.

Ularning fikricha atrofdagilarga bevosita ta’sir ko‘rsatish shaxsiy o‘z-o‘ziga baxo berishdan boshlanadi.

Shaxsni o‘ziga-o‘zi baxo berish omillariga quyidagilarni ko‘rsatish mumkin.

1. Kiyim va tashqi qiyofa. Bu omilni amaliy natijasini ko‘rish uchun quyidagi savollarni tashlash mumkin. Hozirgi damda mening kiyimim talabga javob beradimi? Did bilan kiyingan manmi? Meni tashqi qiyofam ta’surot qoldirdimi? Meni hamroxlarim ham shunday ko‘rinadimi?

Bularni hammasini amalga oshirish atrofdagilarga katta ta’surot qoldrishi turgan gap.

Inson tashqi ko‘rinishining o‘ziga xosligi va betakrorligi uning shaxsiyati, jozibadorligi va yoqimligiga asoslanmay shu bilan birga uning tashqi tuzilmasi bilan, ya’ni kiyinish uslubi, ozodaligi bilan ham e’tiborga olinadi. Inson tashqi ko‘rinishidagi birgina no‘to‘g‘ri detal ham u to‘g‘risidagi taasurotlarni o‘zgartirishi mumkin. Tashqi ko‘rinish-kiyimdagi tartib to oddiy detallarigacha insonning ichki dunyosini

namoyon qiladi. Jozbador ko‘rinish uchun avvalambor diqqat bilan o‘z-o‘zini o‘rganishi kerak.

2. Qad-qomat, bo‘y-bast. Bu haqda gap ketganda quyidagi savollarni berish o‘rinli. Atrofdagilar oldida o‘zimni tuta olamanmi? Men vazmin odammi? o’z qadrimga munosib ish tutamanmi? Atrofdagilarga sog‘lom ta’surot qoldira olamanmi?

Qat’iy va ishonchli tashqi ko‘rinish odamda katta ichki kuch borligidan dalolat beradi.

Ushbu muammo har xil bo‘lishi mumkin. Chunki yuqorida aytib o‘tkanimizdek har qanday ta’sir o‘tkazishning zamirida bir maqsad yotadi. Shunday ekan ta’sir ko‘rsatishning xox ijobiy biror natijani beradi. Bu ta’sir ko‘rsatishning qanday uslublaridan foydalanishiga bog‘liq.

Hozirgi zamon “Menejment” fanining vazifasi ham inson resurslarini boshqarishda ana shunday samarali uslublarni ishlab chiqishdan iboratdir. Ishlab chiqilayotgan ushbu uslublarning barchasi ijtimoiy tashkilotlarni boshqarishga asoslanadi.

3. Muomala,yurish-turish. Bu masalani quyidagi savollar bilan xal qilishga urinib ko‘ramiz. Nimani xoxlashimni o‘zim bilamanmi? o’z kuchimga ishonamanmi? o’z ehtiyojimni aniq, ochiq-oydin qilib ifoda eta olamanmi7 o’zimni himoya qila olamanmi?

o’ziga ishongan odamni boshqalarga ta’surot qoldirish qobiliyati qo‘ygan maqsadga erishish ehtimolini kuchaytiradi.

4. Shaxsiy munosabat. quyidagi savollar bilan masalani oyinlashtirishga harakat qilamiz. Men hammaga barovar odammi?

Odamlar bilan meni munosabatim qanday? Meni atrofdagilar inson sifatida tan oladilarmi?

Psixologik ta’sir ko‘rsatish bu qo‘l ostidagilarni boshqarishning yo‘llari va ussublarini o‘rgatuvchi zamonaviy boshqarish psixologiyasining bir yo‘nalishidir. Mohiyatiga ko‘ra u bir shaxsning (yoki guruhning) boshqa shaxs yoki guruhga ta’sirini ifodalaydi.

Bu ta’sirning maqsadi va natijasi shaxs yoki guruh psixologik ko‘rinishlarini (nuqtai nazar, munosabat, motiv, ko‘rsatma, vaziyat) o‘zgartirish va uni tashkillotlar manfaatiga bo‘ysindirishdan iborat bo‘ladi.

Shuni qayd qilish lozimki, shaxsiy munosabat ta’sir ko‘rsatishni kuchaytiradi.

5. Mukofot. Masalani quyidagi savollar orqali yechish o‘rinlidir. Mendan odamlar barxamand bo‘laoladimi? Agar ular bilan yomon munosabatda bo‘lsam menga yomonlik qilishlari mumkinmi? Ular meni tan oladimi?

Mukofotni kutish insonni ta’sirga berilish imkoniyatini kuchaytiradi.

Shunday ekan korxona va tashkilotlarda o‘zxsusiyatlaridan kelib chiqqan holda moddiy va manaviy rag‘batlantirish tizimini ishlabchiqish lozim bo‘ladi. Bunda birinchi navbatda ishchi-xodimlarlarni tashabbusini uyg‘otish izlanuvchanlik muhitini yaratish g‘oyalari ustuvor bo‘lishi kerak.

Bu doimiy ravishda mehnatni tashkil etishning yangi shakllarini qidirib topish, erkin va ochiq muloqotni ta’minlash, ishbilarmonlarni mukofotlash va hamkorlikda ishlash jarayonida ishchi-xodimlar va

rahbar o‘rtasidagi munosabatni o‘zgartirishda namoyon bo‘ladi. Inson o‘z korxonasi maqsadini va baxosini anglay olsa, o‘z oldidagi vazifani belgilashga qodir bo‘lsa, uni hal etish yo‘lini topa oladi va o‘zinig‘o‘zi nazorat qila biladi.

Yuqorilagi omillarni chuqur o‘rganish va talqin qilish korxona va tashkilotlarda paydo bo‘lib turadigan ortiqcha tanglikni oldini olish uslublarini o‘zlashtirish uchun keraklik imkoniyat yaratadi. Buning uchun amaliyotda faol relaksatsiya treningida foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Trening bilan shug‘ullanishdan oldin tinch, yorug‘lik pasaytirilgan joy topish kerak. Kresloda qulay joylashib, harakat uchun halaqit beradigan predmetlardan ozod bo‘lish kerak (og‘ir usti kiyim, tor oyoq kiyimi, galstuk, ko‘z oynak).

Relaksiya mashqlari 5 sekund ichida tanglikdan asta-sekinlik bilan muskullarni bo‘shashtirishni taqoza qiladi. Bu ikki marta takrorlanadi. Lekin agar siz muskullaringizda tanglikni xis qilsangiz uni 7-marta qaytarishingiz mumkin. Mashqlarni o‘tkazish vaqtida nafas olishni to‘xtatmaslik kerak.

Maxsus mashqlar inson tuzilmasining hamma qismlarida olib boriladi (ko‘krak qafasi, oyog‘ini pastki qismi, yonbosh vaqorin, qo‘l panjasi, yelka, yuz). Bu esa kishi o‘zini yaxshi xis qilishi, ish qobiliyatini oshishiga olib keladi. Umuman olganda qadi-qomat va gavdani erkin tutish bu odamni psixik jihatdan bosiq, vazmin ekanligidan dalolat beradi.

Emotsional tanglik holatida turgan odamni qiyofasida bilinadi.

O’ziga haqiqiy ishonch hosil qilish maqsadlarni dasturlash orqali shakllanadi. Odamlarni o‘z harakatini yo‘naltirishi shaxsni fundamintal qismlaridan hisoblanadi.

Ishonch bu ichki tanglikni pasaytirish, o‘z maqsadlarini bilishni namoyish qilishini xarakterlaydigan inson fazilatiga aytiladi.

O’ziga haqiqiy ishonch juda ko‘p ustunliklarga ega:

1. Energiya bo‘shaydi. Bu esa odamni o‘zini yaxshi xis qilishiga olib keladi.

2. o’z xoxlagan narsasiga erishish ehtimoli kuchayadi.

3. Tanglik xolati va o‘z kuchiga ishonmaslik tuyg‘usi yo‘qoladi.

4. Odamlar bilan munosabati yaxshilanadi.

5. Birgalikda olib boriladigan faoliyat optimallashadi.

6. Begonalar ta’siridan ozod bo‘ladi.

7. Psixologik va sotsial kelishish shakllanadi.

O’ziga ishonchni shakllanishi o‘z-o‘zini taxlil qilish bilan bevosita bog‘langan. Buning maqsadi o‘ziga ishonchli bo‘lishiga halaqit beruvchi sabbalarni topishdan iborat.

Bunday sabablar quyidagicha bo‘lishi mumkin:

1. Muvaffaqiyatsizlikni sabablarini taxlil amaliyotini yetishmaganligi;

2. “Men” degan tushunchaning yo‘qligi;

3. o’zi munosabat qilgan odamlar tomonidan dushmanlik qilinishidan xavfsirash;

4. o’z-o‘zini baxolashni pasaytirilishi.

Odamlar o‘zkuchiga ishonishini namoyish qilish maqsaddida munosabatini tashkil qilishning psixotexnikasi quyidagi usullarni o‘z ichiga oladi:

1. Salbiy ruxiy va jismoniy holatdan, xis-tuyg‘udan o‘zini tiymoq;

2. Tushunilishi oson bo‘lgan nutq ifodasi. Bunda sherikni aql-idroki hisobga olinishi kerak;

3. Munosabat maqsadiga qarab harakatni yo‘naltirish;

4. Pozitsion ochiqlik;

5.Munosabatda tashabbuskorlik bilan qilingan harakat;

6. Maqsadli istiqbol.

Yuqoridagi usullarning har biri kelajakda ishonchli munosabatni shakllantirishning yo‘nalishlari hisoblanadi.

Doimo ta’sir darajasi munosabatda bo‘lgan sheriklarning o‘zaro muomala qilish darajasiga bog‘liq bo‘ladi. Shaxsiy munosabatlarning shakllanishi bu juda nozik jarayondir.

Ammo uni tashkil qilish uchun quyidagi psixologik usullardan foydalanish mumkin:

1. E’tirof qilish:

-bir onda boqish yoki qarash bilan odamni boshqalardan ajratish;

-ko‘z bilan boqish orqali undan yordam so‘rash;

-hammani u ko‘rsatgan yordamga e’tiborini jalb qilish.

2. Individual yondoshmoq:

-odamni uni kamdan-kam uchraydigan fazilatlariga e’tiborini qaratish;

-boshqalarni oldida ana shu fazilatlarni qayd qilish;

- ko‘proq o‘z e’tiboringizni insonning ana shu fazilatlariga qaratish.

3. Munosabatda masofani qisqartirish:

-uchrarashganda salomlashish uchun, albatta odamga qo‘l uzating;

-ko‘pincha to‘g‘ridan-to‘g‘ri muomala qilishdan foydalaning;

-qo‘l berib ko‘rishish chog‘ida boshqa qo‘lingiz bilan yelkasi yoki ikkinchi qo‘liga sal tegishga harakat qiling.

4. Qiziqish bildirish:

-har zamonda mazkur shaxsni kelajakdagi rejalari, maqsadlari bilan qiziqib turing;

- insonni shaxsiy xayotiga e’tiboringizni qarating;

-uni ahvoli bilan har zamonda qiziqib turing;

5. O’z-o‘zidan ochilish (samoraskritie) bu tushungan quyidagi masalalar orqali hal qilinadi:

-munosabatda o‘zingizning shaxsiy kechinmalaringizga tayaning;

-boshqalar oldida o‘zingizning fikr, qarashlar va tuyg‘ularingizni ochib tashlang.

6. Psixologik yordam:

- odamlarga yordam berishga tayyor ekanligingizni bildiring;

-og‘ir damlarda o‘z yordamingizni taklif qiling;

Ta’sir ko‘rsatishning psixotexnikasida guruhlarga yo‘naltirilgan psixologik usullar alohida o‘rin egallaydi. Bularni ichida quyidagilarni ajratish mumkin:

1. guruhda ongli ravishda boshqariladigan jo‘shqin, xis-tuyg‘uga to‘la g‘ayratni tashkil qilish;

2. guruh ichidagi raqobatni tashkil qilish;

3. mayda guruhlar peshqadamiga vakolatlik huquqini oshirish;

4. guruhiy birdamlikni kuchaytirish;

5. guruhiy tuzilmani qaytadan tashkil etish;

6. guruhiy maqsadlarni to‘g‘irlab turish;

7. guruhiy harakatlarni o‘zgarishi.

Odamlarga va sotsial guruhlarga ta’sir ko‘rsatishni yangi usullarini o‘rganish, ularni xayotda tadbiq qilish jamoalarda odamlar o‘rtasidagi munosabatni yaxshilashga, iqlimni sog‘lomlashtirishga olib keladi. Va buning natijasi boshqarish samaradorligini oshirishda o‘z ifodasini topadi.

XULOSA

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday rahbar korxona va tashkilotning samarali faoliyat ko‘rsatishi, daromadning uzluksiz ko‘payib borishi, birinchi navbatda, unda ishlayotgan xodimlarining va albatta ularning rahbarlarining professional malakasiga bog‘liq bo‘ladi.

Shundan kelib chiqqan holda, korxona va tashkilot rahbarlari doimo uch asosiy masalaga e’tiborlarini qaratishi lozim:

- faoliyat sohasini tanlash;
- kerakli mutaxassisliklarni tanlash;
- maksimal darajadagi ishni samarali tashkil qilish.

Yuqoridagi jarayonlarni samarali amalga oshirish uchun rahbarga birinchi navbatda odamlar bilan ishlay olish, ularni ishga qiziqtirish, o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlarga erishishga ko‘maklashish, ish natijalari bo‘yicha taqdirlash kabi qobiliyati kerak.

Rahbar o‘zining shaxsiy fazilatlari, mustaqil xarakteri, kuchli irodasi, barqaror hissiyoti barcha narsalarga va jabhalarga nisbatan maxsus qobiliyatlari bilan xalq xo‘jaligini boshqara oladi. Rahbar jamoani har bir a’zosining mehnatga munosabatini aniqlashga kirishishida, o‘zining bor kuchi, ijodkorlini ishga safarbar etadi.

Rahbar tashkilot boshqaruvini amalga oshiruvchi, uni alohid a o‘nalishlar bo‘yicha bo‘limlarga ajratuvchi, boshqaruv tizimi sohasida professional bilimga ega bo‘lgan insondir.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarning eng asosiy vazifasi tashkilotchilik ishini amalga oshirish. Shuning uchun ham boshqaruvda ishni tashkil qilishda rahbarning rollari alohida ahamiyatga ega.

Chunki, rahbarlik kishining alohida xulq-atvoriga ega bo‘lishni, ishni tashkil etishda mas’uliyatni o‘z bo‘yniga olishni va uni doimiy ravishda takomillashtirish va rivojlantirishni talab qiladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlar rivojlangan sari uning hajmi o‘zgarib bormoqda, uning boshqarish strukturasi kundan kunga murakkablashib bormoqda. Buning natijasida rahbarlar oldiga yangi yuqori talablar vujudga kelayapti.

Hozirgi zamon rahbarlari boshqarish tizimida strategik, innovatsion-ekspert, ma’muriy funksiyalarni, kommunikatsion faoliyatni, sotsial-ijtimoiy funksiyalarni bajarishadi. Samaraga erishmoqchi bo‘lgan rahbar xodimlarining axloqiy tarbiyasi menejerlik funksiyasining muhim tomoni ekanligini esdan chiqarmasligi kerak.

Demak, korxona va tashkilotlarda rahbarlik funktsiyasi rejalashtirishdan boshlanib, uni tartibga solish, muvofiqlashtirish, tashkil eti shva nazorat bilan tugaydi.

Rahbarning tashkilotdagi faoliyati va vazifalaridan kelib chiqqan holda uning alohida ish uslublari vujudga keladi. Rahbarlik usuli o‘zida juda ko‘p unsurlarni, ya’ni yaxshi shaxsiy munosabat, ma’naviy rag‘batlantirishga faollashtirishni ifoda etadi.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo‘ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab rahbarlarni avtokratik, liberal va demokratik turlarga ajratish mumkin. Aytib o‘tilgan rahbarlar turlarini xususiyatlariga ko‘ra o‘zining ijobiy va salbiy tomonlari mavjud. Ammo shuni alohida aytish kerakki, turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak.

Hozirgi paytda respublika korxona va tashkilotlarida ijtimoiy-psixologik uslublardan ongli ravishda foydalanish har bir rahbardan uning ish uslubidan mamlakatda, korxona va tashkilotdagi sotsial hodisa va voqealarni chuqur o‘rganishni talab qiladi.

Rahbar xodimlarining o‘z ishidan mamnun ekanligi qaysi sabablar uni noroziligini tug‘dirishini, qaysi omillar uni kayfiyatiga ta’sir ko‘rsatishini bilishi kerak.

Bozor munosabatlari sharoitida rahbar eng avvalo, o‘z idorasidagi, boshqaruv apparatidagi xodimlarni, xizmatchilar ishini boshqara olishi kerak. Korxona rahbarining tashkiliy iqtisodiy faoliyatiga ma’muriy ishlarni olib borish, xodimlarni boshqarish, sifatni boshqarish, ishlab chiqarishni samarali tashkil qilish, xujjatlar bilan ishlash kiradi.

Har bir ishlab chiqarish korxonalarida sifatni boshqarish alohida o‘rin egallaydi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida bir necha yillik tajribaga ega bo‘layotgan Samarqand “Akfa” korxonasining asosiy faoliyati iste’molchilarga polivinilxloriddan, alyuminiydan deraza va eshik romlarini, vitrajlarni ishlab chiqarishdir.

Mazkur korxonaning maxsulot sifati yuqori shuning uchun ham uning maxsuloti narxi bozordagi raqobatchilarga nisbatan baland.

Tashkilotda ishlab chiqarish samarali tashkil qilingan, bundan tashqarii korxona ish yuritishning markazlashgan tizimi ma’lum bir shaxslar tomonidan amalga oshiriladi.

2022-yilda ishlab chiqarish hajmi 606,6 mln. so‘mni tashkil qildi. Bularning sababi tashkilot rahbarining o‘z faoliyatini to‘g‘ri tashkil qilinganligidir.

Rahbarning tashkiliy iqtiosdiy faoliyatidan tashqari uning ijtimoiy-psixologik faoliyati ham alohida ahamiyatga ega. Ijtimoiy-psixologik faoliyatlarga ijtimoiy o‘sish, shaxsiy munosabat, ijtimoiy muhit, norasmiy guruh, liderlik, psixologik iqlimni tashkil qilish kiradi.

Boshqaruvda ijtimoiy-psixologik faoliyatni tashkil etish natijasida korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o‘rganish xodimlar kayfiyatiga ta’sir etuvchi ruhiy omillarni bilishga erishiladi. Ijtimoiy-psixologik muhit muayyan maqsadlarni va vazifalarni amalga oshirish uchun birgalikda faoliyat ko‘rsatish jarayonida vujudga keladi va ularni shaxsiy munosabatlarining yakuniy natijalari belgilanadi.

Har bir faoliyat qatorida zamonaviy rahbar faoliyatida ba’zi bir muammolar vujudga keladi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, rahbarlikni samaradorligiga vazifaning xarakteri, bo‘ysunuvchilarni shaxsiy sifati va talablari, atrof-muhit ta’siri va axborotlar kabi omillar ta’sir ko‘rsatar ekan.

Mazkur omillarni bartarf etish uchun rahbar liderlik qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak. Liderlik sifatlariga: bilim darajasi, mehnatsevarlik, talabchanlik, tinglay olish, tashqi ko‘rinishga ahamiyat berish, adolatlilik, mas’uliyatni sezishga ega bo‘lishi kerak. Shu qobiliyatlarga ega bo‘lgan rahbar ham lider bo‘ladi ham vujudga keladigan omillarni bartaraf eta oladi.

Boshqaruv tizimi tashkilot rahbariga bo‘ysunishi lozim. Shunday ekan, tashkilotda menejment tizimini samaradorligini oshirish va unda rahbar faoliyatini yanada takomillashtirishda avvalo shu tashkilotda yaxshi shaxsiy munosabatni, xujjatlar aylanishini yo‘lga qo‘yish, texnik

vositalarni tashkil qilish, xodimlarni tanlash va o‘z vaqtini rejalashtirishga qaratilgan bo‘ladi.

Bozor munosabatlari sharoitida rahbarga faoliyatni bekor sarf qilmaslikni, jamoada o‘zining yangi mavqeiga moslashish jarayonida muhim muammolarni belgilab olish kerakligini maslahat beradi, chunki bu masalalarni hal qilish ish samarasini ta’minlaydi. Shunga asoslangan holda rahbarning shaxsiy mehnatini takomillashtirishning yo‘llaridan biri bu zamonaviy rahbarlarni o‘z shaxsiy sifatlarini rivojlantirishi kiradi.

Shaxsiy sifatlarga xodimlarni ishontiri olish, muloqot olib borish, tinglash, ishbilarmonlik, bilim saviyasi, kiyinish madaniyati va axloqiy sifatlar kirar ekan.

Yuqoridagilarga asoslangan holda olib borilgan tadqiqotlarimiz natijasida biz zamonaviy rahbarga faoliyat samaradorligini yanada oshirish, uni takomillashtirish uchun quyidagilarni amalga oshirishni taklif etamiz:

a) o‘z vaqtini rejalashtirish va shaxsiy ish rejasini tuzish;

b) xujjatlar bilan ishlashni tashkil qilish, u uchun alohida vaqt ajratishi va uni aylanishini nazorat qilish;

c) xujjatlar bilan shug‘ullanuvchi kotib ishini tashkil qilish;

d) xodimlarni motivlashtirishi va ishga faollashtirishi;

e) xodimlarga dam olishi uchun maxsus xona tayyorlash.

Masalan, stol tennisini olib kelish, billiard xonasini tashkil qilish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: “O‘zbekiston”, NMIU, 2018. – 76 b.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 3-iyuldagi “O‘zbekiston Respublikasida raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori // http//www.lex.uz.
3. “Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2018-yil 7-maydagi PQ-3698-sonli Qarori.
4. “2019-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 2018-yil 21-sentyabrdagi PF-5544-sonli Farmoni.
5. “2017-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha harakatlar strategiyasini “Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”gi 2019-yil 17-yanvardagi PF-5635-sonli Farmoni.
6. Mirziyoyev Sh.M. “Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz”. – T.: “O‘zbekiston”, 2016. – 56.
7. Mirziyoyev Sh.M. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak”. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 104 b.
8. Mirziyoyev Sh.M. “Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va halq farovonligining garovi”. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 48 b.
9. Mirziyoyev Sh.M. “Buyuk kelajagimizni mard va olijanob halqimiz bilan birga quramiz”. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 488 b.

10. Mirziyoyev Sh.M. “Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz”. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. - 592 b.
11. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim tizimini boshqarish. -T.: “Turon iqbol”: 2006. – 592 b.
12. Itsxak Kalderon Adizey “Mukammal rahbar” Zukko kitobxon 2022.
13. Usmanova N.A., “Tashkiliy hulq” o‘quv qo‘llanma. SamISI., 2023 yil. Samarqand.
14. Usmanova N.A., “Tashkiliy hulq” fanidan masalalar to‘plami. SamISI., 2023 yil.
15. Usmanova N.A., “Tashkiliy hulq” fanidan amaliy mashg‘ulotlar uchun o‘quv qo‘llanmasi. SamISI., 2024 yil.
16. Usmanova (Yunusova) N. A. Rahbar faoliyatining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati va uni takomillashtirish mavzusidari magistrlik dissertatsiyasi. Samarqand 2008 yil.
17. Toshboyeva Hulkar Mirzaboy qizi Ablyakimova Refide Izmerovna o’qituvchisi Rahbarlik sifatlarinining ijtimoiy xususiyatlari. Jizzax davlat pedagogika instituti. 2023.
18. Saidaxmedova N.I., Kurbaniyazov Sh.K., Xusniddinov M.M.Boshqaruv nazariyasi. Darslik. T.:“LESSON-PRESS” nashriyoti, 2023 yil.
19. Ma’naviyat asosiy tushunchalar izohli lug‘ati. T.: G‘afur G‘ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2013.
20. Saidaxmedova N.I., Otaboeva L.F. Iqtisodiy ta’limning rivojlanishtirish masalalari. Ilg‘or xorijiy tajribalar asosida bo‘lajak

o‘qituvchilarda kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirishning pedagogik strategiyalari: muammolar va yechimlar. To‘plam. T.:, 2024-yil 20-fevral.

21. K.B.Axmedjanov. A.X.Xolov.Yosh rahbar kadrlarda samarali qaror qabul qilish ko‘nikmasini shakllantirish.O‘quv qo‘llanma // Toshkent. -“Tafakkur qanoti”, 2020. 96 bet

22. To‘ychiyeva S. Boshqaruv texnologiyalari. O‘quv qo‘llanma // Toshkent. - “Navro‘z” nashriyoti, 2020. 148 bet

23. Rahmatullayeva N, Kamolov A. Ijtimoiy menejment. // O‘quv qo‘llanma. - T.: “Iqtisod-Moliya”, 2017. - 288 b

24. Haydarov A. Siyosiy madaniyat mas’uliyati. - Toshkent, - “Tafakkur” 2009,- 176 bet

25. E.G‘. Nabiyev, D.N. Rahimova, Sh.N. Mavloniy. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. // O‘quv qo‘llanma. - T.: “Akademiya” nashriyoti, 2006. - 252 b

26. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. // - Toshkent: “Yangi asr avlod”, 2016. - 132 b

27. Mahmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. // - Toshkent: “YUNAKS-PRINT” MCHJ bosmaxonasi, 2005, - 170 bet.

28. Adizes I. Development of leaders. How to understand your management style and communicate effectively with speakers of other styles. Moscow: Alpina Business Books (United Press), 2015. 257 p.

29. Bern E. Leader and group. On the structure and dynamics of organizations and groups. Moscow: Nauka, 2014. 320 p.

30. Evtikhov O. V. Leadership training: monograph. St. Petersburg: Speech, 2007. 256 p.

31. Petrosyan D. S. Integrative model of human behavior. Social sciences and modernity. 2008. No. 3. Pp. 39-51.

32. Rumyantseva V. I. Leader. Experience in studying the psychology of informal leadership. St. Petersburg: SPbSTU, 1996. 256 p.

33. Batygin G. S. The craft of Paul Lazarsfeld: an introduction to his scientific biography. Sociological Journal. 2003. No. 2. Pp. 115-131.

34. Bernays E. Engineering of consent. Polis. Political studies. 2013. No. 4. Pp. 122-131.

35. Dushkina M. R. PR and promotion in marketing: communication and impact, technology and psychology. Moscow: Peter, 2010. 560 p.

36. Zotov V. V., Petrosyan A.D., Zotova S. A. Modern approaches to leadership as a factor of sustainable development of society: monograph. Moscow: Kosygin Russian State University, 2023. 181 p.

37. Nikolaeva Zh. V. Fundamentals of the theory of communication. Ulan-Ude: VSSTU, 2004. 274 p.

38. Podlesnykh V. I. Management. St. Petersburg: Business Press, 2002.

39. www.gov.uz

40. www.lex.uz

41. www.mineconomy.uz

42. www.iqtisodiyot.uz

43. www.ziyouz.com

NASIBA AKBARJONOVNA USMANOVA

ZAMONAVIY RAHBAR FAOLIYATINING IJTIMOIY-IQTISODIY MOHIYATI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH

MONOGRAFIYA

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: N. Ergashev

Monografiya Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashida ko‘rib chiqilgan va chop etishga tavsiya etilgan (2024 yil, 27 – sentyabrdagi 2 -sonli bayonnoma)

6893

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti

ISBN: 978-9910-720-79-6

Tasdiqnoma № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 05.11. 2024 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2024 y.

08.112024 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 12.37
Buyurtma № 0122A/24. Adadi 50 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.