

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM
VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

Sanjar Sobirjonov

TASHKILIY XULQ

O‘quv qo‘llanma

**TOSHKENT
“IQTISOD-MOLIYA”**

2019

UO‘K:

BBK:

N

Taqrizchilar:

N Tashkiliy xulq: O‘quv qo‘llanma / S.Sobirjonov. O‘zbekiston respublikasi oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi; T.: **“IQTISOD-MOLIYA”**, 2019.

..... bet.

“Tashkiliy xulq” faniga bag‘ishlangan ushbu o‘quv qo‘llanmada tashkiliy xulq va uni o‘rganishning ahamiyati, tadbirkorlikning bozor iqtisodidagi o‘rni, shuningdek, milliy iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlarida band bo‘lgan inson resurslari faoliyati samaradorligini oshirishda inson kapitalini boshqarishning ahamiyatini yoritish asosiy masala qilib olingan bo‘lib, uni raqamlar tasdig‘i bilan asoslashda, ayrim hollarda statistik ma'lumotlarning keyingi davr uchun tahmin qilingan ko‘rsatkichlari keltirilgan holda istiqbollar prognozlangan. Shu bilan bir qatorda, tashkilotda rahbar madaniyati va uning o‘ziga xos jihatlari haqida keng to‘xtalingan. Ushbu o‘quv qo‘llanma 5230200 –“Menejment” (xizmatlar sohasi) yo‘nalishida tahsil oluvchi talabalar hamda ushbu sohaga qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

UO‘K:

BBK:

ISBN

© **“IQTISOD-MOLIYA”**, 2019

© **S.Sobirjonov, 2019**

KIRISH

Tashkiliy xulq alohida ilmiy yo‘nalish sifatida 1960-yillar boshida menejmentda har bir ish o‘rni darajasida va umuman tashkilotda yuz berayotgan jarayonlarni izohlash bilan shug‘ullanuvchi bir necha ilmiy maktablarning integratsiyalashuvi natijasida paydo bo‘ldi.

«Труд и мотивация» (1954) deb nomlanuvchi mashhur kitobi bir qator tarqoq ilmiy ishlarning yaxlit majmuaga integratsiyalashuvini boshlab bergan V.Vrum, «Управленческие установки и их выполнение» (1968) asarining mualliflari L.Porter va E.Loulerlar ushbu yo‘nalishning asoschilari hisoblanishadi. Mazkur yo‘nalish doirasida xodimning ish o‘rnidagi xulqi birinchi marta yaxlit hodisa sifatida ta’riflandi.

Biroq, «tashkiliy xulq» atamasini birinchi bo‘lib F.Lyutens o‘zining shu nomli kitobida (1973) qo‘lladi. Unda olim bilimlarning mazkur sohasidagi ilmiy tadqiqotlarning asosiy mavzularini belgilab berdi: tushunish, oldindan ko‘rish va tashkilotlar doirasida inson xulqini boshqarish.

Tashkiliy xulq fan sifatida menejmentning o‘rnini egallamaydi. U menejmentning xulqiy jihatini o‘rganadi.

Hozirgi sharoitda tashkiliy xulq ilmiy bilimlarning alohida tarmog‘i sifatida e’tiborni boshqaruv faoliyatining tashkiliy madaniyat, mehnat jarayonlarini loyihalashtirish, xodimning mehnatdan qoniqqanligini tahlil qilish, menejmentda guruh dinamikasi unsurlaridan foydalanish bilan bog‘liq jihatlariga qaratadi. Bu tashkilot xodimining mehnat xulqini rahbar uchun tushunarli qilishda va rahbarni samarali usullarni qo‘llash imkonini beruvchi real bilimlar va ko‘nikmalar bilan qurollantirishda fanning amaliy yo‘naltirilganligini ta’kidlaydi.

Zamonaviy menejer insonlarning mehnat xulqi haqida juda ko‘p narsa bilishi, shaxslararo munosabatlarni yaxshilash imkoniyatini tadqiq eta olishi va insonlararo munosabatlarni boshqara bilishi zarur. Aynan ushbu sohalarda tashkiliy xulq qonuniyatlarini bilish tashkilot faoliyat ko‘rsatishining samaradorligini sezilarli darajada oshirishga yordam beradi.

O‘zbekiston tanlagan rivojlanishning o‘ta murakkab, innovatsion yo‘li tashkilotni boshqarishning barcha darajalarida mazkur jarayonlarga oqilona, malakali rahbarlikni, inson salohiyatidan maksimal darajada va samarali foydalanishni talab qiladi.

Bu, o‘z navbatida, zamonaviy raqobatbardosh professional boshqaruvchilar – tegishli bilimlar va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan menejerlarni tayyorlashni taqozo etadi.

Davlat ta’lim standartida asosiy ta’lim dasturi professional siklining bazaviy (umumprofessional) qismi tarkibida quyidagi uchta modulni o‘z ichiga oluvchi «Menejment nazariyasi» kompleks fani nazarda tutilgan: «Boshqarish tafakkuri tarixi», «Tashkilotchilik nazariyasi» va «Tashkiliy xulq». Ushbu darslik fanning “Tashkiliy xulq” moduliga bag‘ishlangan.

«Tashkiliy xulq» kursi «Menejment asoslari», «Boshqarish tafakkuri tarixi», «Tashkilotchilik nazariyasi» fanlari bilan uzviy bog‘liq.

«Tashkiliy xulq» fanini o‘rganishdan asosiy maqsad – tashkilotda shaxs va guruhning xulqini boshqarish usullarini egallashdan iborat. Darslik materiallari tashkilotlarda insonlarga rahbarlik qilish amaliy ko‘nikmalarini ishlab chiqish uchun nazariy asos beradi.

Ushbu kursning o‘rganish predmeti tashkilot rahbarining inson salohiyatini boshqarish sohasidagi faoliyati hisoblanadi.

Kursni o‘rganish vazifalari:

- bo‘lajak bakalavrlarda tashkiliy xulqning hozirgi holati va uning rivojlanish tendensiyalari haqida tasavvur hosil qilish;
- markazida inson va uning ehtiyojlari turadigan tashkiliy tizimlarni yaratish usullarini o‘rganish;
- xodimlar va guruhning tashkilotdagi xulqini ta’riflash usullarini o‘rganish;
- tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirish maqsadida individ va guruhning xulqini boshqarish ko‘nikmalarini berish.

«Tashkiliy xulq» fani individ, guruh va tashkilot kabi asosiy komponentlarga tayangan holda boshqaruv fanlarining butun bir majmuini o'rganish uchun asos hisoblanadi.

Tashkiliy xulqni bilish menejerga:

- tashkilot xodimining saolohiyatini to'liq ochib berish va uning faoliyatini takomillashtirish yo'nalishlarini tanlash;
- markazida inson turadigan tashkiliy tuzilmalar loyihalarini ishlab chiqish;
- xodim mehnatini tashkil etishda konservatizmni istisno qilish imkonini beruvchi kasbiy aralashuv strategiyasini belgilash imkonini beradi.

Mazkur o'quv qo'llanma ta'limning barcha shakllarida tahsil olayotgan talabalar hamda fanni mustaqil o'rganuvchilar uchun mo'ljallangan.

O'quv qo'llanma ning mazmuni 230000 – Iqtisod ta'lim sohasining Davlat ta'lim standarti, Menejment (real sektor) bakalavriat ta'lim yo'nalishining malaka talablariga mos keladi. Unda kompetentlik yondashuvi qo'llanilgan bo'lib, o'quv qo'llanma materiallarini bayon etishda standartda yozilgan kasbiy kompetensiyalar, avvalo, tashkiliy-boshqaruv faoliyatidagi, bo'lajak bakalavrlarning bilimlari, mahorat va ko'nikmalariga nisbatan qo'yiladigan talablar hisobga olingan.

O'quv qo'llanma "Iqtisod" ta'lim sohadagi oliy o'quv yurtlarining «Menejment» yo'nalishi («bakalavr» bosqichi) bo'yicha tahsil olayotgan talabalar uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan. Undan ta'limning boshqa yo'nalishlari va sohalari hamda turli mutaxassisliklar bo'yicha tahsil olayotgan talabalar ham foydalanishlari mumkin.

O'quv qo'llanma quyidagi qismlardan iborat: kirish, asosiy matn bayon etilgan o'nta bob (ularning har birida nazorat savollari mavjud), shuningdek, adabiyotlar ro'yxati, atamalar lug'ati. Asosiy matn mantiqiy jihatdan o'nta o'zaro bog'langan bobga bo'lingan. Matnning mazmuni fanni o'zlashtirish imkonini beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu kursga doir bilimlarni tekshirish

imkoniyati mavjud. Tavsiya etilayotgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga yordam beradi.

I-BOB.TASHKILIY XULQNING NAZARIY ASOSLARI

1-§.Insonning tashkilotdagi xulqi nazariyasi va konsepsiyasi.

2-§. «Tashkiliy xulq» tushunchasi.

Tayanch soʻz va iboralar: *Ilmiy menejment konsepsiyasi, klassik yoki ma'muriy boshqaruv maktabi, byurokratik tuzilishi va uni boshqarish tuzilishi nazariyasi, insoniy munosabatlar maktabi, xulqiy fanlar maktabi, kognitiv yondashuv, ijtimoiy o'rgatish nazariyasi, tizimli yondashuv, jarayonli yondashuv, inson kapitali nazariyasi, tashkiliy xulq, tashqi muhit omillari, motivatsiya, globallik, etarlicha tarkiblanmaganlik.*

1-§.Insonning tashkilotdagi xulqi nazariyasi va konsepsiyasi.

Insonning tashkilotdagi xulqi bir-biri bilan uzviy bogʻlangan ikkita tarkibiy qism: shaxsiy xususiyatlar (tugʻma xususiyatlar va ular asosida orttirilgan xususiyatlar) va inson atrofidagi muhit taʼsirida shakllanadi. Inson xulqini taʼriflovchi turli nazariyalar ushbu tarkibiy qismlarga biron-bir rol ni beradi.

Ilmiy menejment konsepsiyasi. Uning asoschisi F.Teylor xodimlarni ishlab chiqarish omillaridan biri sifatida, menejerlarni esa boshqaruv funksiyalarini bajaruvchi xodimlarning alohida toifasi sifatida tan olgandi. Eng yuqori mehnat unumdorligiga erishish mehnatni ilmiy jihatdan tashkil etish va meʼyorlash, inson faoliyatidagi tabiiy cheklovlarni hisobga oluvchi mehnat qilish va dam olishning oqilona rejimi hisobidan taʼminlanishi kerak. Xodimlarning bir qismi halol va masʼuliyat bilan ishlaydi, boshqa qismi esa – ishyoqmaslar. Halol va masʼuliyat bilan ishlovchi xodimlar xulqiga moddiy ragʻbatlantirish yaxshi taʼsir koʻrsatadi, ishyoqmaslarga nisbatan esa qatʼiy nazorat usulini qoʻllash zarur, agar ishlashni astoydil xohlashmasa, ularni ishdan boʻshatish darkor.

F.Teylor menejerlarning qoʻl ostidagilar bilan munosabatlari chogʻida avtoritar usullar va subʼektivlikni ilmiy qoidalar bilan almashtirishni talab qildi va

bu ular o'rtasida ishlab chiqarishda yuzaga keladigan nizolarni bartaraf etishini ta'kidladi.

Klassik yoki ma'muriy boshqaruv maktabi. Uning asoschisi A.Fayol tashkilotni boshqarish tamoyillari va funksiyalarini yaratdi. A.Fayol xodim boshqaruv ob'ekti, ishlab chiqilgan boshqaruv tamoyillarining tashkilotda amalga oshirilishi hamda menejerning yuksak shaxsiy va ahloqiy xususiyatlari xodim xulqiga ta'sir etishning asosidir, deb hisoblardi.

Mazkur maktab vakillari tomonidan ta'riflangan yakkaboshchilik tamoyili bunga misol bo'lib xizmat qilishi mumkin, unga ko'ra inson faqat bitta boshliqdan buyruq olishi va faqat uning o'ziga bo'ysunishi lozim.

Ushbu maktabning rivojlanishiga tashkilotning *byurokratik tuzilishi va uni boshqarish tuzilishi nazariyasini* ishlab chiqqan germaniyalik sotsiolog M.Veber (1864 – 1920) katta hissa qo'shdi. U tashkilot huddi mashinadek ishlashi uchun nima qilish kerak, degan savolga javob izladi. Javobni Veber har qanday vaziyatda o'zini tutish tartib-qoidalari, har bir xodimning huquq va majburiyatlari ishlab chiqilishida ko'rdi. Uning konsepsiyasida shaxs mavjud emas edi. Tartib-qoidalar faoliyatning barcha turlarini, xodimlar mansabi oshishini, rahbariyat qarorlarini belgilab berardi. Hokimiyatni taqsimlashning ierarxik tizimi, aniq mehnat taqsimoti va xodimlarning ixtisoslashuvi nazarda tutildi. M.Veber fikricha, agar hamma narsa aniq yozib, yo'lga qo'yilsa, insonlar istaklari istisno etilsa, u holda tashkilot yuqori samarali bo'ladi. Hayot bunday tasavvurning xato ekanligini ko'rsatdi.

Boshqaruvda *insoniy munosabatlar maktabi.* Uning vakillari rahbariyat o'z xodimlari to'g'risida ko'proq qayg'ursa, xodimlarning ishdan qoniqish darajasi ortadi, bu mehnat unumdorligining oshishiga olib kelishi muqarrar, deb hisoblashardi. Ular insoniy munosabatlarni boshqarishning usullarini qo'llashni tavsiya qilishdi. Ushbu usullar bevosita boshliqlarning samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlar, ularga ishda keng muloqot qilish imkoniyatlarini taqdim etish kabilarni o'z ichiga olishi mumkin.

Garvard universiteti Biznes maktabining professori E.Meyo (1880 – 1949) insoniy munosabatlar maktabining asoschisi hisoblanadi. U xodimlar xulqiga, ularning mehnatga bo‘lgan munosabatiga jamoadagi ijtimoiy munosabatlar, guruhij jarayonlar, rahbarlarning qo‘l ostidagilarga bo‘lgan munosabatining insoniyligi, jamoada ishlash kabi omillarning hal qiluvchi ta’sirini aniqladi.

Ilmiy boshqaruv maktabi va ma’muriy (klassik) maktab vakillari inson omilining ahamiyatini tan olishsa-da, ularning bahs-munozaralari mehnatga adolatli haq to‘lash, iqtisodiy rag‘batlantirish va rasmiy funksional munosabatlarning o‘rnatilishi kabi jihatlar bilan cheklandi. Insoniy munosabatlar uchun harakat ularning inson omilini tashkilot samaradorligining asosiy unsuri sifatida to‘liq anglab etishga qodir emasligiga javoban paydo bo‘ldi. Insoniy munosabatlar maktabi ilmiy boshqaruvga qarshi bo‘lib chiqdi, chunki unda e’tibor ishlab chiqarish haqida qayg‘urishga emas, balki insonlarga qaratildi. G‘oya shundan iborat ediki, insonlarga e’tiborning oddiy namoyon bo‘lishi ular mehnatining unumdorligiga juda katta ta’sir ko‘rsatadi.

E.Meyo, F.Teylordan farqli o‘laroq, agar to‘g‘ri munosabatlar yo‘lga qo‘yilsa, inson qiziqish va shijoat bilan mehnat qiladi, deb hisoblardi. Meyoning fikriga ko‘ra, menejerlar ishchilarga ishonishlari va asosiy e’tiborni jamoada yaxshi o‘zaro munosabatlarni yo‘lga qo‘yishga qaratishlari lozim.

Bixeviorist olimlar tomonidan motivatsiyaning bir nechta nazariyasi ishlab chiqilishi XX asrning 40 – 60-yillarida insoniy munosabatlar maktabining rivojlanishiga turtki berdi. Shulardan biri boshqaruvda bixeviorizmning rivojlanishiga katta hissa qo‘shgan A.Maslouning (1908 – 1970) ehtiyojlar ierarxik nazariyasidir. Keyinchalik menejmentda keng qo‘llanilgan ushbu nazariya «ehtiyotlar piramidasi» sifatida ma’lum.

Xulqiy fanlar maktabi yoki bixevioristik maktab. Uning eng ko‘zga ko‘ringan vakillari – F.Gersberg, R.Laykert, D.MakGregor. Mazkur maktab insoniy munosabatlar maktabidan ancha yiroqlashdi. Yuqoridagi olimlarning fikriga ko‘ra, tashkilotning har bir xodimiga uning tashkilotlarni boshqarishga nisbatan xulqiy fanlar konsepsiyalarini qo‘llash asosida o‘z imkoniyatlarini anglab

etishida ko‘proq yordam ko‘rsatilishi kerak. Ushbu maktabning asosiy maqsadi inson resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish yo‘li bilan tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirishdan iborat edi.

Mazkur maktab vakillarining asosiy g‘oyasi: xulq to‘g‘risidagi fanning to‘g‘ri qo‘llanilishi alohida xodimning ham, umuman tashkilotning ham faoliyati samaradorligini oshirishga ko‘maklashishi lozim. Bunda turli xulqiy yondashuvlar va ularni amaliyotda qo‘llashni o‘rganish katta ahamiyatga ega. Gap shundaki, inson bu - boshqaruv tizimidagi eng muhim unsur, to‘g‘ri tanlangan hamfikrlar va sheriklar jamoasi esa tashkilot muvaffaqiyatining muhim sharti hisoblanadi.

Ruhshunoslikning inson ruhiy tuzilishining tashqi rag‘batlantiruvchi omillarga eksperimental xulqiy reaksiyalarni o‘rganuvchi yo‘nalishi – bixeviorizmdan tashkiliy xulq fan sifatida o‘tib chiqdi. Biroq XX asr oxirida u o‘z e‘tiborini tashkilotdagi tizimli va jamoaviy ta’sirlarga, korporativ madaniyat fenomenlariga qaratgan holda, asta-sekin mutlaq bixevioristik qarashlardan yiroqlashdi.

Hozirgi vaqtga kelib tashkiliy xulq nazariyasida quyidagi asosiy yondashuvlar ko‘rib chiqiladi: kognitiv, bixevioristik, ijtimoiy o‘rgatish.

Kognitiv (kognitiv – fr. «tushunish», «yaratish») *yondashuv* – ruhshunoslikdagi inson aqliy faoliyatining birlamchiligini tan olishdan kelib chiquvchi yo‘nalish.

U motivatsiya nazariyasi ishlab chiqilishida eng ko‘p qo‘llanildi. Kutish, atributsiyalar (belgi, mansublik), nazorat lokusi (yo‘naltirilganligi), maqsadni qo‘yish tashkiliy xulqning aniq maqsadga yo‘naltirilganligini tavsiflaydi. Yondashuv bilish jarayoni bilan tashkiliy xulq o‘rtasidagi bog‘liqlikni qo‘llaydi.

Bixeviorizm (ingl. «xulq») – amerika ruhshunosliksidagi yo‘nalish bo‘lib, unda insonning xulqi rag‘batlantiruvchi omillarga nisbatan fiziologik reaksiyalar sifatida tushuniladi. Ushbu nazariya tashkiliy xulqning imkoniyatlarini va uning o‘zgarish chegaralarini, xodimlar xulqini boshqarish samaradorligini tahlil qilish imkonini bergan holda tashkiliy xulqning ko‘plab shakllarini ta’riflaydi.

Ijtimoiy o'rgatish nazariyasi bixevioristik va kognitiv konsepsiyalarni uyg'unlashtiradi va integratsiyalaydi hamda kognitiv, bixevioristik va tashqi omillarning o'zaro bog'liqligini, interaktiv xususiyatini ta'kidlaydi. Mazkur nazariyaning ta'kidlashicha, taqlid qilish, o'zini o'zi nazorat qilish va shaxsning o'z samaradorligi o'lchamini hisobga olish asosida *o'rgatish* mumkin. O'z samaradorlik bu - shaxs tomonidan o'zining yuzaga kelgan muammolarni uddalashga qanchalik qodirligi idrok qilinishi va shaxsning o'z imkoniyatlarini amalga oshirishga intilishi. Nazariya insonlar vaziyatni va tashkiliy xulqning u yoki bu modeli oqibatlarini xayolan modellastirib, o'zi uchun eng ijobiy harakatlar tarzini o'zlashtirgan holda boshqalar misolida muayyan tashkiliy xulqni tanlashlari, o'rganishlari mumkinligini ko'rsatish orqali tashkiliy xulqni belgilab beruvchi omillar haqidagi tasavvurni kengaytiradi.

Bixevioristik va kognitiv yondashuvlar inson xulqini tushunish, oldindan aytish va nazorat qilishga muhim hissa qo'shdi. Ular xulqni tahlil qilish va boshqarish mumkinligini ko'rsatib berdi. Ijtimoiy o'rgatish nazariyasi ularni birlashtirib, tashkiliy xulq nazariyasini kengaytirdi.

Amerikalik ruhshunos K.R.Rodgers tomonidan taklif etilgan *Men – konsepsiya* ma'lum darajada rol o'ynadi. Uning mohiyati har bir inson o'z o'ziga xosligi, o'z “MEN”i betakrorligi, o'zini o'tmishda, hozirda va kelajakda qanday ko'rishini anglashidan iborat.

Men – konsepsiyasi shaxsning atrof-muhit bilan o'zaro ta'siri jarayonida shakllanadi va xulqning o'zini o'zi boshqaruvi integral mexanizmi hisoblanadi. «Men-siymo»ning barqarorligi inson xulqining mantiqiyligi va barqarorligiga zamin yaratadi. Inson o'zining mohiyatini tavsiflovchi muayyan xususiyatlar to'plamini yuzaga keltirishga va uni doimiy ravishda saqlab turishga intiladi. SHunga muvofiq ravishda o'zining atrof-muhit bilan munosabatlarini o'rnatadi, o'zini o'zi baholaydi va boshqa insonlarga baho beradi.

Inson ongiga o'z siymosini himoyalash ruhiy mexanizmlari singdirilgan bo'lib, ular shaxsning ruhiy muvozanati va ruhiy “badastirligi”(**komfort**)ni saqlab turish uchun zarur. Biroq ushbu mexanizmlar shaxs tomonidan yaratilgan ichki

siymoga putur etkazuvchi tanqidiy fikrlarni qabul qilishni qiyinlashtirishi, uning tasavvuriga mos kelmaydigan ob'ektiv axborotni to'sib qo'yishi, shu bilan birga, agar ular yuzaga kelgan «Men-siymo»ga mos kelsa, noto'g'ri va hatto yolg'on ma'lumotlarni so'zsiz qabul qilishi mumkin.

Rossiyada tashkiliy xulqni tadqiq etishga bag'ishlangan dastlabki ishlar 1980-yillarning oxirida mehnat sotsiologiyasini o'rganish doirasida paydo bo'ldi (A.A.Dikareva, M.I.Mirskaya, 1989, N.I.Dryaxlova, A.I.Kravchenko, V.V.SHerbina, 1993). Ularda asosiy e'tibor jamoada mehnat munosabatlarini barqarorlashtirish, tashkilotning professional tuzilmasini o'zgartirish va shaxs rivojlanishining ijtimoiy jihatlariga qaratildi. 1990-yillarda tashkiliy xulq mehnat faoliyati jarayonida shaxsning o'ziga xos xususiyatlari shakllanishi va namoyon bo'lishini tadqiq etuvchi iqtisodiy ruhshunoslikning o'rganish mavzusiga aylandi. Bundan tashqari, tashkiliy xulq jadal rivojlanuvchi muhitda boshqaruv ob'ekti sifatida ilmiy bilish va boshqaruv amaliyotining yana bir yosh sohasi – *inson resurslarini boshqarish* konsepsiyasi bilan bog'liqlikda ko'rib chiqiladi. Mazkur konsepsiya tashkilotning eng qimmatbaho aktivi hisoblangan, tashkilot maqsadlariga erishishga hissa qo'shuvchi insonlardan foydalangan holda raqobatbardoshlikni mustahkamlash va oshirish, qo'shimcha qadriyatni yaratish va samarali boshqarish jarayonini yo'lga qo'yish tashkiliy ehtiyojiga mos keladi. Ushbu konsepsiyada insonlar yangi texnologiyalarga qaraganda kam bo'lmagan miqdorda mablag' sarflanishi lozim bo'lgan «*inson kapitali*» sifatida yoki o'zining ishga sodiqligi, moslashuvchanligi, mehnati, mahorati, ko'nikmalarining yuqori sifati va chuqur bilimga egaligi hisobiga raqobat ustunligini yaratuvchi «*qimmatbaho aktiv*» sifatida ko'rib chiqiladi.

Mohiyati P.Druker, J.Pol Getti va boshqalarning ishlarida bayon etilgan *tizimli yondashuv* tufayli tashkilotlar, mehnat jamoalari – quyidagi ko'p sonli tizimli xususiyatlarga ega bo'lgan murakkab tizimlardir: yaxlitlik, tuzilmaviylik, tizim va muhitning o'zaro bog'liqligi, mustaqillik, moslashuvchanlik, ierarxiklik, noyoblik, dinamiklik, inertlik. Tizimlar xatti-harakatini prognoz qilish qiyin, har qanday prognoz ehtimoliy xususiyatga ega. Ularga ta'sir etish usullari ushbu

ob'ektlarning tizimli mohiyatini, ularning umumiy va o'ziga xos xususiyatlarini tushunish asosida tanlanadi.

Bunda menejerlar tashkilotni, mehnat jamoasini insonlar, tuzilma, vazifalar va texnologiya kabi o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida turli maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq unsurlar yig'indisi sifatida ko'rib chiqishlari lozim.

Vaziyatdan kelib chiqib yondashish mehnat jamoasini tizimli qabul qilishga qo'shimcha ravishda, boshqarish vaziyatini, ya'ni holatlar to'plamini va vaziyatli omillarning insonlarning tashkilotdagi xulqiga ta'sirini hisobga olishni talab qiladi. Boshqaruvga nisbatan bunday yondashuv shuni aniqlab berdiki, tashkilot va uning atrofidagi mavjud noaniqlik, vaziyatlarning xilma-xilligi tufayli yuzaga keladigan boshqaruv vazifalarini hal etish variantlarining ko'pligi natijasida umuman boshqaruvga nisbatan yagona universal yondashuv majud emas va bo'lishi ham mumkin emas. Insonlar xatti-harakatini prognoz qilish uchun vaziyatning ta'sirini va uning tizim, ya'ni jamoa, tashkilot tomonidan qabul qilinishini hisobga olish zarur.

Tashkilotni, mehnat jamoasini boshqarishdagi *miqdoriy yondashuv* ularda kechayotgan jarayonlarni «matematizatsiyalashga», ular faoliyat ko'rsatishining iqtisodiy-matematik modellarini yaratishga yo'naltirilgan. Ularning faoliyatini prognoz qilish ehtimollik nazariyasiga, iqtisodiy-matematik va statistik yondashuvlarga, operatsiyalarni tadqiq etish nazariyasiga asoslanishi kerak. Tashkilotlarni, jamoalarni boshqarish yuzasidan qarorlar qabul qilishda mazkur usullarni qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvga nisbatan **jarayonli yondashuv** boshqaruvni o'zaro bog'liq funksiyalarni bajarishning uzluksiz jarayoni sifatida talqin etadi: vaziyatni hamda tashkilot va jamoaning hozirgi ahvolini tahlil qilish, ular faoliyatini rejalashtirish va tashkil etish, boshqara bilish, rag'batlantirish, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, tadqiqotlar, kommunikatsiyalar, baholashlar, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, muzokaralar olib borish, vakillik va h.k. Bunda har qanday

zamonaviy tashkilotda insonlar xulqiga ta'sir etishda qo'llaniladigan usullar g'oyat xilma-xil – ma'muriy, iqtisodiy, ijtimoiy-ruhiy.

A.Smit, J.Minserning **inson kapitali nazariyasi** tashkilotdagi insonlarni rivojlanishni talab qiluvchi alohida turdagi inson kapitali manbalari sifatida ta'riflaydi. Bunday kapitalni boshqarish – uni jamg'arish, rivojlantirish va undan oqilona foydalanishni anglatadi. Insonlar xulqiga ta'sir etish usullari – o'rgatish, iqtisodiy ta'sir etish.

D.Mak Gregorning «X» va «Y» nazariyalari xodimlarning menejerlar ongida ustunlik qiladigan ikkita modelini ta'riflaydi. Menejerlar qo'l ostidagilarni yo «X» nazariyaga muvofiq yoki «Y» nazariyaga muvofiq qabul qiladi.

«X» nazariyaga muvofiq o'rtacha insonga ishga nisbatan sovuq munosabatda bo'lish (yoqtirmaslik) va imkon qadar ishlamaslik xos tabiat. SHu munosabat bilan xodimlarning aksariyatini mehnat qilishga majbur etish, ularning harakatini nazorat qilish, ularga buyruq berish yoki jazo bilan qo'rqitish zarur.

«Y» nazariyaga muvofiq insonlar tomonidan ish jarayonida jismoniy va ruhiy energiyaning sarflanishi – inson uchun o'yin yoki dam olish kabi tabiiy hodisa. Inson o'ziga ma'qul bo'lgan tashkiliy maqsadlarga erishish uchun o'z faoliyatining yo'nalishlarini mustaqil belgilashga, o'zini o'zi nazorat qilishga intiladi. Shu munosabat bilan menejerlarning vazifasi – xodimlarning mehnat salohiyatini ochish va rivojlantirish uchun qulay sharoitlarni yaratishdan iborat.

1981 yilda amerikalik professor U.Ouchi, guyoki D.MakGregorning g'oyalarini to'ldirib, «Z» nazariyani ilgari surdi. Yaponiya boshqaruv tajribasini o'rganib, u har qanday tashkilot samarali boshqaruv turini taklif etishi mumkin, degan xulosaga keldi.

Inson har qanday tashkilotning asosi, tashkilot faoliyat ko'rsatishining muvaffaqiyati birinchi navbatda unga bog'liq, degan qoida ushbu konsepsiyaning boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi. Ouchi «Z» nazariyaning asosiy qoidalari hisoblangan insonlarni boshqarishning quyidagi qoidalarini ifodaladi:

- kadrlarni uzoq muddatli yollash;
- qarorlarni guruhiiy qabul qilish;

- yakka javobgarlik;
- kadrlarni shoshmasdan baholash va ularni asta-sekin ko‘tarish;
- yashirinchilik noraʼsmiy nazorat;
- ixtisoslashtirilmagan mansab;
- xodimlar haqida har tomonlama qayg‘urish;
- xodimlarning o‘zini o‘zi tashkilot bilan identifikatsiyalashi.

Xulq nazariyalarining sharhi shuni ko‘rsatmoqdaki, ijodiy tafakkur insonning tashkilotdagi xulqi tamoyillari haqidagi yangidan-yangi g‘oyalarni ilgari surgan holda doimiy ravishda rivojlandi. Tadqiqotlar insonning mehnat natijalaridan qoniqqanlik darajasini oshirish va mehnat unumdorligini oshirish uchun shaxslararo munosabatlarni boshqarish usullarini qo‘llash imkonini berdi. Insonning xulqi haqidagi bilimlarni tashkilotni shakllantirish va boshqarishga nisbatan qo‘llash har bir xodimning salohiyatiga muvofiq uning to‘liq talab etilishi uchun sharoitlar yaratish imkonini beradi. Albatta, xulq nazariyasining evolyusiyasi insonning hal qiluvchi rolini hamda uning tashkilot faoliyatidagi ijtimoiy, ruhiy va boshqa xususiyatlarini yanada ko‘proq tan olish yo‘nalishidan boradi.

2-§. «Tashkiliy xulq» tushunchasi

Boshqaruvning zamonaviy tizimlari uchun quyidagi holat xosdir: har qanday tashkilotning negizi, birinchi navbatda, insonlar hisoblanadi, ular tashkilot mohiyatining asosini tashkil qiladi, shu sababli tashkilotni o‘rganishda inson boshlang‘ich nuqta bo‘lishi kerak. Shuning uchun insonning tashkilotdagi xulqiga taalluqli masalalarni ko‘rib chiqishga katta e‘tibor qaratilishi darkor.

Insonlarning ko‘pchiligi o‘zining butun ongli hayotini tashkilotlarda o‘tkazadilar, shu boisdan ular ongli yoki ongsiz ravishda, o‘z ixtiyori bilan yoxud majburiy ravishda tashkilot hayotiga qo‘shilib, uning qonunlari bo‘yicha yashaydilar, shuningdek, tashkilotga nimanidir berib, uning o‘rniga tashkilotdan ham nimadir olgan holda tashkilotning boshqa ishtirokchilari bilan o‘zaro hamkorlik qiladilar.

Shu munosabat bilan “tashkiliy xulq” tushunchasi qo‘llaniladi.

Tashkiliy xulq bu - 1. Tashkilot sub'ektlari (insonlar, guruhlar, jamoalar)ga ta'sir ko'rsatuvchi va ko'p jihatdan ularning xulqini hamda bir-biri bilan va tashqi muhit bilan o'zaro munosabatini belgilab beruvchi ruhiy, ijtimoiy va tashkiliy-iqtisodiy jihatlar va omillar to'g'risidagi kompleks amaliy fan. 2. O'quv fani.

Tashkiliy xulq sub'ektlarning va faoliyat sub'ekti sifatida tashkilotning o'zining yuz berayotgan ichki va tashqi o'zgarishlarga munosabat bildirishi usullarini aks ettiradi. Tashqi va ichki muhit omillarining doimiy ta'siriga duchor bo'lib, tashkilot o'zining barqaror holatini va rivojlanishini ta'minlovchi mexanizmlarni takomillashtirishga intiladi.

Tashkilot uchun samarali tashkiliy xulq shunda namoyon bo'ladiki, insonlar o'z majburiyatlarini ishonchli tarzda va halol bajaradilar, ular ishning manfaatlari uchun o'zgaruvchan vaziyat sharoitida o'zlarining bevosita majburiyatlari doirasidan tashqariga chiqadilar, qo'shimcha sa'y-harakatlarni amalga oshirib, faollik namoyish etgan holda o'zaro hamkorlik uchun imkoniyat topadilar.

Tashkiliy xulqning samaradorligiga quyidagi asosiy omillar ta'sir ko'rsatadi:

- **ichki (tashkiliy):** guruhning o'lchami, rollar tarkibi va soni, guruhning maqomi, ichki kommunikatsiya, guruhdagi faoliyat maqsadlari, guruhdagi hamjihatlik va etakchilik;

- **tashqi muhit omillari:** tashkilotning tabiiy joylashuvi, guruhning tashkilotdagi roli, yirikroq tashkilot bilan kommunikatsiyalar.

Insonlarning tashkilotdagi xulqi ularning shaxsiy xususiyatlari, uning faoliyatini shakllantirish shartlarining ta'siri – ular kiritilgan guruhning o'ziga xos xususiyatlari, birgalikda faoliyat yuritish shartlari, ular ishlayotgan tashkilot va mamlakatning o'ziga xosligi bilan belgilanadi. O'z navbatida, insonlarni tashkiliy muhitga muvaffaqiyatli qo'shish, ularni o'zini tutishga o'rgatish ushbu muhitning xususiyatlariga ham, shaxslarning xususiyatlariga ham teng darajada bog'liq.

Shaxslarning xususiyatlari tabiiy xususiyatlar (organizmning fiziologik holati, yuqori asab faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, xotira, his-tuyg'ular, hissiyotlar, idrok qilish) hamda ijtimoiy omillar (ta'lim, tajriba, odatlar, muloqot doirasi va h.k.) ta'siri ostida shakllanadi.

Har qanday shaxs quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- umumiy xususiyatlar;
- o'ziga xos xususiyatlar;
- faoliyatning muayyan turiga tayyorlanganlik;
- muayyan xususiyat tarzi;
- yo'naltirilganlik (ijtimoiy faollikning yo'naltirilganligi);
- biologik shartlangan xususiyatlar;
- ruhshunosik xususiyatlar: faoliyat doirasi, ishlash uslubi va ruhiyat dinamikasi;
- ruhiy holat.

Shaxsiy xususiyatlar ko'p jihatdan insonga yuklangan funksiyalarni bajarishning sifatiga, uning ish uslubiga, atrofidaigilar bilan munosabatga ta'sir ko'rsatadi.

Insonning tashkilotdagi xulqining eng muhim asoslari sifatida quyidagi uchta tarkibiy qism ajratiladi:

- motivatsiya;
- qabul qilish;
- mezoniy asos.

Mehnat xulqining asosida inson mehnat xulqining yo'nalishini va uning shakllarini belgilab beruvchi motivlar, ichki intilishlar yotadi. Bir xulqning o'zi turli motivatsion asosga ega. *Motivatsiya* – inson xulqini va unga ta'sir etish imkoniyatlarini tushunish uchun kalit hisoblanadi.

Idrok qilish – atrofdaig olam haqidagi tasavvurlarni hosil qilish va talqin etish jarayoni. U axborotni qabul qilish va qayta ishlash bo'yicha chala ongli faoliyatni o'zida namoyon etadi. Idrok qilish ko'p jihatdan sub'ektiv jarayon bo'lganligi bois, u axborotning to'liq yoki qisman buzib ko'rsatilishi yoxud yo'qotilishi ehtimoliga ega. Idrok qilish natijasida idrok qilinayotgan ob'ektga nisbatan turli xildagi sub'ektiv munosabatlar paydo bo'lishi mumkin: qabul qilish,

qabul qilmaslik, «tuyaqush xulqi». Idrok qilishga ob'ektiv hamda sub'ektiv vaziyatlar ta'sir ko'rsatadi:

- axborot kelib tushadigan yoki tanishuv yuz beradigan vaziyat;
- real vaziyatni ko'rish chuqurligi;
- idrok qilinayotgan ob'ektning shaxsiy va ijtimoiy tavsiflari;
- insonga xos bo'lgan umumiy andozalar va irimlar.

Idrok qilishga uning tanlash xususiyati (inson haqidagi barcha axborot ham qabul qilinmaydi), globallik (ob'ekt yaxlit narsa sifatida qabul qilinadi), etarlicha tarkiblanmaganlik (asosiydan boshqa hammasi fon sifatida qabul qilinadi, o'xshash narsalar yagona narsa sifatida qabul qilinadi, o'xshash ob'ektlar ajratib olinadi va birlashtiriladi, hammasi eski tajribaga bog'lanadi) ta'sir ko'rsatadi.

Insonning tashkilotdagi xulqining *mezoni* asosiga uning shaxsining tanlash, inson tomonidan o'zining xulqi yuzasidan qarorlar qabul qilishini belgilovchi barqaror xususiyatlari kiradi. Insonning mezoniy bazasi quyidagi unsurlardan shakllanadi:

- insonlar, voqealar, jarayonlarga moyillik;
- ushbu inson xush ko'radigan qadriyatlar yig'indisi;
- inson amal qiladigan e'tiqodlar;
- inson o'z yurish-turishida amal qilishi lozim bo'lgan tamoyillar.

Tashkilot a'zolarining shaxsiy xususiyatlarini o'rganish zarurligi shubhasiz. Biroq, shuni yodda tutish lozimki, insonning tashkilotdagi xulqi nafaqat uning shaxsiy xislatlariga, balki uning harakatlari amalga oshirilayotgan vaziyatga ham bog'liq. Shunday qilib, tashkilot xodimlarining xulqiga, birinchi galda, quyidagi tashqi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- muloqot doirasi, u his-tuyg'uli aloqalarni o'z ichiga oluvchi shaxsiy va lavozim majburiyatlari bilan belgilanadigan xizmatga doir bo'lishi mumkin;
- insondan uning shaxsiy ruhiy xususiyatlari va boshqaruv ierarxiyasidagi o'rniga ko'ra kutiladigan harakatlar yig'indisi bilan tavsiflanuvchi rol;

- maqom – atrofdagilar tomonidan mazkur sub’ektning shaxsiga va u bajaradigan rolga beriladigan, uning ijtimoiy aloqalar tizimidagi haqiqiy va kutilayotgan o‘rnini belgilab beruvchi baho, individning darajasi.

II-BOB. INSON VA TASHKILOT

1-§. Insonning tashkilotga kirishi.

2-§. Insonga tashkilotda o‘zini tutishni o‘rgatish.

3-§. Inson bilan tashkilotning o‘zaro munosabati.

Tayanch so‘z va iboralar: *Tashkilotning qadriyatlar tizimi, konformizm, mimikriya, moslashtiruvchi individualism, rag‘batlantiruvchi omillar, axloqiy reaksiyasi, ijobiy to‘lov, salbiy to‘lov, kooperatsiyalashuv, tashkiliy omillar, lavozim yo‘riqnomasi, mehnat shartnomasi (kontrakti).*

1-§. Insonning tashkilotga kirishi.

Shubhasiz, har bir inson o‘z hayoti davomida *tashkilotga kirish* jarayonini bir necha bor boshidan kechirishiga to‘g‘ri keladi. Tashkilotda bo‘lish va unga kirish – bir xil narsa emas. Insonning tashkilotga kirishi bir qator muammolarning echimi bilan bog‘liq. Birinchidan, bu - insonning yangi muhitga moslashishi, ushbu jarayon hamma vaqt ham muvaffaqiyatli kechavermaydi, uning muvaffaqiyati inson bilan tashkiliy muhit (tashkilotdagi insonlar doirasi) o‘rtasidagi o‘zaro munosabatning to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganligiga bog‘liq. Ikkinchidan, bu - inson xulqining o‘zgarishi, usiz ko‘p holatlarda tashkilotga kirib bo‘lmaydi. Uchinchidan, bu - tashkilotdagi o‘zgarishlar. Ilmiy muammolar nafaqat insonning tashkilotga kira olish-olmasligini, balki u tashkilotda qanday ishlashini, atrofdagilar bilan o‘zaro munosabatni qanday yo‘lga qo‘yishini belgilab beradi.

Tashkilotning qadriyatlar tizimini, asosiy me‘yorlar va qoidalarni o‘rganish kabilar yangi a‘zo uchun tashkilotga muvaffaqiyatli kirishning muhim sharti

hisoblanadi, agar inson ularni bilmasa, u bilan atrofida gilar o'rtasida keskin nizolar kelib chiqishi mumkin. Bunday me'yorlar va qadriyatlarni o'rnatish menejerlar va kadrlar xizmatining vazifasiga kiradi. Tashkilotga kelgan inson ularni o'rganish zarurligini anglab etishi va bunga tashkilotga kirish "narxi"ning bir qismi sifatida qarashi lozim. Tashkilotga kelgan inson bu unga o'zi bilan atrofida gilar o'rtasida kelib chiqishi umkin bo'lgan ixtiloflar uchun "to'lov"ni qisqartirishga yordam berishini tushunishi kerak.

Tashkilotning unga kiruvchi inson o'rganishi lozim bo'lgan eng muhim tomonlari quyidagilardan iborat:

- ushbu tashkilotning vazifasi va maqsadlari;
- tashkilot maqsadlariga erishish uchun foydalanilishi mumkin bo'lgan vositalar;
- tashkilot erishgan imij;
- tashkilotning o'ziga xos xususiyatlarini hamda uning faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi me'yorlar va qoidalar;
- u bajarishi lozim bo'lgan funksiyalar;
- tashkilotdagi xulq standartlari.

Tashkilotga ishga kirayotgan inson hamkasblari bilan muloqotda qanday me'yorlarga amal qilishi, tashkilotning faoliyatini qanday talqin etish, rahbariyatga qanaqa masalalar yuzasidan murojaat qilish, ishga qanday ko'rinishda borish, ish vaqti va dam olish uchun ajratilgan vaqtni qanday sarflash lozimligini aniq bilib olishi zarur.

Bunda ikkita butunlay har xil jarayon bo'lishi mumkin. Birinchisi bu - avvalgi tajribasi qadriyat va axloq me'yorlari o'xshash bo'lgan ish bilan bog'liq bo'lgani sababli tashkilotning me'yor va qadriyatlarini tushunadigan insonni o'rgatish jarayoni. Bunda yangi a'zo o'z axloqini yangi sharoitlarga moslashtirish maqsadida o'ziga tanish bo'lgan axloq qoidalarining namoyon bo'lishi va muloqot qilish holatlariga e'tiborni qaratishi lozim.

Ikkinchi jarayon inson axloq me'yorlari bu erdagidan farq qiladigan muhitdan kelganda o'rin tutadi. Bunda o'zini qadriyatlarning boshqa tizimi egasi

sifatida bilish va ulardan yiroqlashish vazifasi paydo bo'ladi. Faqat shundan keyingina inson amal qilishi lozim bo'lgan yangi me'yorlarni o'zlashtirish boshlanishi mumkin. Ushbu jarayon biroz murakkabroq, chunki nafaqat tashkilotda nima qilinayotganligini o'rganishni, balki yangi tashkilotda nomaqbul bo'lgan axloq me'yorlaridan voz kechish maqsadida o'z xulqini o'rganishni ham talab qiladi.

Inson tomonidan qanaqadir rolning bajarilishi uchun uni ishga tanlab olib, tashkilot uning kerakligidan kelib chiqadi. Shu munosabat bilan insonni olib qolish va uni tashkilotga moslashtirish o'ta muhim vazifa bo'lib, uning echimi uchun menejerlar mas'ul. Inson tashkilotga kirishining muvaffaqiyati u tashkilotga kirishni qanchalik istashiga, tashkilot uni olib qolishga qanchalik qodirligiga bog'liq. Agar inson tashkilotda ishlashni juda ham xohlasa, u qiyinchiliklarni engib o'tishga intiladi va tashkiliy muhitga moslashishga erishadi. Agar tashkilotga kirish motivatsiyasi yuqori bo'lmasa, u holda inson tashkilotdan ketib, o'rganish va tashkiliy muhitga moslashish jarayonini to'xtatib qo'yishi yoki u bilan tashkiliy muhit o'rtasidagi ixtilof kuchayib ketgunicha tashkilotda qolishi mumkin. Agar inson tashkilotga kirish uchun kuchli motivatsiyaga ega bo'lmasa, tashkilot uni yangi sharoitlarga moslashtirishga erishishi mumkin. Ko'pincha aynan moslashishning dastlabki davri ko'pchilik uchun eng qiyin davr bo'ladi. Hatto o'z istagiga qarshi ravishda tashkilotda qolgan insonga ham to'g'ri muomala qilinsa, u asta-sekin tashkilotga moslashadi.

Insonni tashkilotda olib qolish uchun turli usullarni qo'llash mumkin. Bu uzoq muddatli moddiy qo'llab-quvvatlash choralari, mansabini oshirishni va'da qilish yoki qiziqarli ish joylarini berish, tashkilot hisobidan o'qish va rivojlanish imkoniyati berish, imtiyozli shartlarda uy-joy berish va hokazolar bo'lishi mumkin.

A'zo tashkilotga kirishining mazkur bosqichida tashkilot uchta asosiy vazifani hal etishi lozim:

- insonni tashkilotda ishlashga qiziqtirish;
- uning eski axloqiy me'yorlari va odatlarini yo'qotish;

- unga axloqning yangi me'yorlarini, jamodagi aloqa va o'zaro munosabtni o'rgatish.

Ushbu jarayonlar o'zaro bog'liq ravishda kechadi va muayyan usullar to'plami birlashuvi bilan erishiladi.

Bunda shuni hisobga olish lozimki, insonning tashkilotga kirishida ishda etarlicha band bo'lmaslik, soddalashtirilgan vazifalar va oson topshiriqlar berilishi hamda juda murakkab vazifalar va ishda katta yuklama qo'yilishi ko'pincha salbiy natijalarga olib kelishi mumkin.

Yangi xodim tomonidan mustaqil hal etilishi mumkin bo'lgan va odatdagilardan farqlanuvchi vazifalarni qo'yish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bundan tashqari, ushbu vazifalarni hal etish uchun insonning ilgari harakatlariga zid bo'lgan xatti-harakatlar talab etiladi. Bunda yangi xodimda tashkilotga bo'lgan qiziqish ortadi, o'zi uchun g'ayrioddiy natijaga erishishdan qoniqish hosil bo'ladi hamda ilgari tajriba va bilimlarning to'g'riligi borasida shubha paydo bo'ladi.

Shuni nazarda tutish lozimki, yosh xodimlardan iborat guruhga ushbu tashkilotda ishlash borasida katta tajribaga ega bo'lgan xodimlarni qo'shish yangi tashkilotga tezda moslashishga yordam beradi. Mazkur usul yangi xodimlarga nafaqat tashkiliy muhitni tezroq va yaxshiroq bilib olish va tushunish, balki tashkiliy muhit bilan yaqin aloqani yo'lga qo'yish imkonini ham beradi. Agar yangi xodimlar bilan tashkilotning tajribali a'zosi doimiy ravishda birga ishlasa, ularning noto'g'ri xulosalari va qarashlari muvaffaqiyatli bartaraf etilishi mumkin. Bunda tajribali a'zo yangi xodimlar guruhi "oraliq" madaniyatining tashkilot madaniyatiga o'tishi uchun g'ayrioddiy natijaga erishishdan qoniqish hosil bo'ladi.

Rahbariyat bilan suhbatlar, tushuntirishlar va tavsiyalar yangi a'zoni tashkilotda olib qolishga va uning tashkiliy muhitga moslashishiga ko'maklashuvchi vositalar hisoblanadi. Bu yangi xodimga ishonch beradi, umidsizlik va keraksizlik hissini kamaytirib, undagi ushbu tashkilot ishlariga daxldorlik hissini oshiradi.

Inson tashkilotga kirishining qulay jarayoni unda ish uchun mas'uliyat hissi va tashkilotga nisbatan ichki majburiyatlar paydo bo'lishiga olib keladi. Yangi

xodimga dastlabki bosqichda mablag‘ va vaqt sarflash uni tarbiyalashning muhim sharti hisoblanadi. Mazkur holatda xodimda tashkilot unga ko‘p narsa sarflayotganligini va u ularni tashkilotga qaytarishi lozimligini his qilish paydo bo‘ladi.

Yana shuni hisobga olish lozimki, tashkilotning yangi a‘zosi tomonidan faqat ushbu tashkilot qadriyatlari tizimida izohlanishi mumkin bo‘lgan harakatlarning amalga oshirilishi unda tashkilot oldidagi mas’uliyat hissini tarbiyalashga yordam beradi.

Agar tashkilotning yangi a‘zolari tashkilotni rivojlantirish loyihalarini muhokama qilishga jalb etilsa, ularda tashkilot oldidagi mas’uliyat hissi rivojlanadi. Bu mazkur qarorlarning amalga oshirilishi va tashkilotning faoliyat ko‘rsatishi uchun mas’uliyat hissini hosil qilishga yordam beradi.

Bunda inson tashkilotning to‘liq huquqli a‘zolari safiga o‘tishi u tashkilotga kirishi jarayonining yakuniy bosqichi hisoblanadi. Ushbu bosqich tashkilotning yangi a‘zosi uning me‘yorlari va qadriyatlarini aniq o‘zlashtirgan taqdirda amalga oshirilishi mumkin. Tashkilot uni o‘zining to‘liq huquqli a‘zosiga aylantiradi.

Jarayonning oshkoralik darajasi va shaklidan qat’i nazar o‘tish shunday tarzda amalga oshirilishi kerakki, xodim o‘zining tashkilot tomonidan uzil-kesil qabul qilinganligini va uning to‘liq huquqli a‘zosiga aylanganligini aniq his qilsin.

Bunda insonning tashkilotga kirishi, uning tashkiliy muhitga moslashishi ko‘p jihatdan inson tashkilotning me‘yorlari va qadriyatlarini qanchalik o‘zlashtirib, qabul qilganligiga bog‘liq bo‘ladi.

Me‘yorlar va qadriyatlarning qabul qilinishi insonning tashkilotga kirishiga qanchalik ta’sir ko‘rsatishiga umumiy baho berish uchun nafaqat u tashkilotning me‘yorlari va qadriyatlarini qanchalik to‘liq o‘zlashtirganligini, balki ushbu me‘yorlar va qadriyatlardan qaysilari mazkur inson tomonidan qabul qilinganligini, qaysilari qabul qilinmaganligini ham bilish zarur.

Tashkilotning me‘yorlari va qadriyatlarini ikkita guruhga bo‘lish mumkin: tashkilot a‘zolari tomonidan qabul qilinishi zarur bo‘lgan va qabul qilinishi shart bo‘lmagan me‘yorlar va qadriyatlar.

Bunda tashkilotning yangi a'zosi tomonidan qanaqa me'yorlar va qadriyatlar qabul qilinganligiga qarab moslashishning to'rtta xili ajratilishi mumkin:

- *konformizm* (murosasozlik, barcha me'yorlar va qadriyatlar qabul qilinadi);
- *inkor etish* (ularning hech qaysisi qabul qilinmaydi);
- *mimikriya* (asosiy me'yorlar va qadriyatlar qabul qilinmasdan, balki asosiy me'yorlar va qadriyatlarning inkor etilishini niqoblovchi qabul qilinishi shart bo'lmagan me'yorlar va qadriyatlar qabul qilinadi);
- *moslashtiruvchi individualizm* (faqatgina majburiy me'yorlar va qadriyatlar qabul qilinadi).

Inson tomonidan tashkilot me'yorlari va qadriyatlari qabul qilinishining birinchi va uchinchi xili uning tashkilotga moslashishi ehtimolini yo'qqa chiqarib, ixtiloflar kelib chiqishiga va aloqalarning yo'qolishiga olib keladi. Ikkinchi va uchinchi xillar esa turli natijalarni bersa-da, insonga tashkilotga kirish imkonini beradi.

Ijodkorlik, mustaqillik va axloqning o'ziga xosligi talab etilmaydigan byurokratik tashkilotlarga uning barcha me'yor va qadriyatlarini o'zlashtiruvchi inson tezda qabul qilinishi mumkin. Tadbirkorlik va ijodiy tashkilotlarda moslashish individualizmi eng yaxshi hisoblanadi.

2-§. Insonga tashkilotda o'zini tutishni o'rgatish

Tashkilot uning a'zolari o'zlarini muayyan tarzda tutishlaridan manfaatdordir. Muammoni hal etishga nisbatan birinchi yondashuv bu - muayyan xususiyatlarga ega bo'lgan insonlarni tanlab olish. Biroq, ushbu yondashuvni qo'llash cheklangan, chunki zarur xususiyatlarga ega bo'lgan insonlarni hamma vaqt ham topib bo'lmaydi. Bundan tashqari, ular o'zini tashkilot kutayotgan darajada tutishiga kafolat yo'q. Yana shuni hisobga olish lozimki, xodimlar xulqiga nisbatan qo'yiladigan talablar o'zgarib turishi mumkin.

Birinchi yondashuvni istisno etmaydigan ikkinchi yondashuv shundan iboratki, tashkilot insonning xulqini kerakli yo'nalishga o'zgartirishga majbur

etgan holda unga ta'sir ko'rsatadi. Ushbu yondashuv inson fe'l-atvorni o'zlashtirish va uni o'zgartirish qobiliyatiga ega, degan tasavvurga asoslanadi.

Shu munosabat bilan o'zini tutishni o'rganishni insonning xatti-harakatini va atrofdagilarning ushbu harakatlarga munosabatini aks ettiruvchi tajriba asosida inson xulqi o'zgarishining vaqtga ko'ra barqaror jarayoni sifatida ta'riflash mumkin. U, birinchidan, o'z tajribasi asosida ham, boshqalar tajriba tajribasi asosida ham kechishi mumkin. Ikkinchidan, o'zining real xatti-harakatiga taalluqli bo'lishi shart emas, balki potensial, ya'ni inson amalga oshirishi mumkin bo'lgan xatti-harakatga taalluqli bo'lishi mumkin. Uchinchidan, hamma vaqt, hatto, agar insonning bevosita xulqi o'zgarmagan taqdirda ham, insonning o'zgarishida ifodalanadi.

O'zini tutishni o'rganishning uchta xilini ajratish qabul qilingan. Birinchisi insonning reflektor xatti-harakati bilan bog'liq. Masalan, agar boshliq qo'l ostidagilar yoniga nimadandir norozi bo'lib va achchiqlanib kelsa, u holda boshliqning har qanday ko'rinish berishi qo'l ostidagilarda qo'rquv va undan yashirinishga intilishni keltirib chiqarishi mumkin.

Ikkinchi xil shunga asoslanadiki, inson o'zining avvalgi tajribasidan xulosa chiqarib, o'z xulqini o'zgartiradi. Agar inson o'zining xatti-harakati noqulay oqibatlariga olib kelayotganligini ko'rsa, u ushbu xatti-harakatni takrorlamaslikka intiladi. Agar oqibatlar salbiy bo'lsa, bundan keyin ham o'zini shu tarzda tutish istagi susayadi.

O'zini tutishni o'rganishning yana bir xili, odatda, boshqa odamning xatti-harakatini kuzatish asosida o'rganish. Inson atrofdagilarni kuzatish barobarida avtomatik tarzda ularning xatti-harakatiga moslashadi. U ularning harakat tarzi va uslubini, vazifalarni bajarish ko'nikmalarini taqlid qilib o'rganadi. Ba'zan o'zga xatti-harakat aniq maqsadda kuzatiladi.

Insonlar xulqini shakllantirishda o'zini tutishni o'rganishning shu uch turi tashkilot rahbariyati tomonidan hisobga olinishi lozim. Bunda o'zini tutishni o'rganishning ikkinchi xili eng muhim rol o'ynaydi.

Inson tashkilotga kelib va o'z faoliyatini amalga oshirayotib:

- o'zining funksional rolini: u ishni yaxshiroq bajarish uchun nima qilishi, samaraliroq ishni qanday amalga oshirishi, ish jarayonida qanday qilib va kim bilan muloqot qilishi kerakligini o'rganadi. Bunda u o'zi tomonidan bajarilayotgan ishda, tashkilotda nima ko'proq, nima esa kamroq muhim hisoblanadi, nima uchun mukofotlashadi, ishning sifatini baholashga nima kiradi - ana shular nuqtai nazaridan urg'u berishni o'rganadi;

- rasmiy-tartibot harakatlarini bajarishni o'rganadi (hujjatlarni to'ldirish, arizalarni rasmiylashtirish, uchrashuvlar tayinlash va o'tkazish, axborot berish va olish, olingan axborotga javob berish, ishga kelish va ketish, muayyan xilda kiyinib yurish va h.k.);

- o'zining tashkilotdagi o'rnini to'g'ri tushunish va egallashni o'rganadi. Tashkilotdagi mavjud me'yorlar, qadriyatlar va ular asosida yuzaga kelgan norasmiy guruhlar va munosabatlarni bilib oladi, hamkasblar va rahbariyat bilan o'zini to'g'ri tutishni o'rganadi, o'zi uchun kim bilan yaqin munosabatda bo'lish va kimdan uzoqroq yurish, kimga ishonish, kimga suyanish va kimdan xavfsirash kerakligini belgilab oladi;

- o'zining tashkilotdagi vazifalarini hal etishni, maqsadlarga qanday erishishni o'rganadi.

Insonning tashkilotdagi xulqini belgilab beruvchi bir necha jihatlarni keltirish mumkin.

Ta'kidlash lozimki, insonning ishi unda muayyan **turtki beruvchi asoslarning** majudligi bilan bog'liq. Ular insonni nimadir qilishga, tirishib ishlashga, ya'ni harakatlarni amalga oshirishga majbur qiladi. **Rag'batlantiruvchi omillar** insonga ta'sir etishning tashqi manbalari sifatida, uni muayyan yo'lga buradi, ushbu faoliyatga yo'nalish va chegaralar beradi. Insonning **axloqiy reaksiyasi** shunda namoyon bo'ladiki, u nima va qanday qilish kerakligini tanlaydi, aniq natijaga keltiruvchi aniq harakatlarni amalga oshiradi. Uning reaksiyasi rag'batlantiruvchi omillar bilan qattiq bog'langan, biroq individual xususiyatga ega. Insonning reaksiyasi uning muayyan harakatlari ko'rinishida ham, u tomonidan muayyan moyillikning ishlab chiqilishi ko'rinishida ham namoyon

bo'lishi mumkin. Inson uchun sodir bo'lgan oqibatlarga qarab uning axloqiy reaksiyasi ushbu reaksiyani kuchaytirish va unga barqarorlik ato etish maqsadida mustahkamlanadi yoki undan voz kechiladi. Amalga oshirilgan xatti-harakatni mustahkamlash yoxud undan voz kechish inson xulqini shakllantirishda o'ta muhim rol o'ynaydi, chunki insonning xulqini ongli ravishda to'g'rilash yoki tashkilot uchun istalgan yo'nalishga o'zgartirish shu orqali kechadi.

Bunda o'rganish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. Nimadir qilish zarurligiga duch kelib, uni qanday qilish kerakligi to'g'risida yuzaga kelgan va o'zini tutishni o'rganishning erishilgan darajasiga asoslangan tasavvurga muvofiq inson muayyan harakatlarni amalga oshiradi. Mazkur harakatlar uning uchun muayyan oqibatlarni keltirib chiqaradigan natijalarga olib keladi. U o'z harakatlarining oqibatlarini qanday qabul qilishi va baholashiga qarab, inson o'z xulqiga doir xulosalar chiqaradi. Bu o'zini tutishni yanada o'rganishga va uning xulqining to'g'rilanishiga olib keladi.

Shunday qilib, inson xulqining o'zgarishiga o'zini tutishni o'rganish oqibati sifatida qarash mumkin. O'zini tutishni o'rganishning o'zi inson uchun u tomonidan amalga oshirilgan harakatlar natijasida yuzaga kelgan oqibatlar funksiyasi hisoblanadi. Mazkur bog'liqlikning mavjud bo'lishi tashkilot uchun o'z a'zolari xulqini to'g'rilash va shakllantirish imkonini beradi. Rahbariyat va tashkilotdagi muhit inson o'z faoliyatining muayyan oqibatlariga ega bo'lishi bosqichida unga o'zini tutishni o'rgatish jarayoniga qo'shib, tashkilot a'zolari xulqi oqibatlarini belgilashi va uni aniq maqsadni ko'zlab shakllantirishi mumkin.

Inson harakatlarining oqibatlari o'zini qanday tutganligiga, nima qilganligiga bog'liq. Biroq ular insonning harakatlariga baho berayotib, uning sa'y-harakatlari uchun to'lovni amalga oshiruvchi insonlarga bevosita bog'liq. Mazkur holatda to'lov keng ma'noda insonning xulqiga nisbatan tashqi reaksiya sifatida tushuniladi. U shunda namoyon bo'ladiki, inson o'zi amalga oshirgan harakatlar natijasida nimanidir qo'lga kiritadi, nimanidir yo'qotadi, nimagadir erishadi yoxud nimagadir erishmaydi. To'lov moddiy mukofotlash yoki jazolashdan tortib to'sib bilan ma'qullash yoxud ayblashgacha – turli ko'rinishlarda amalga oshirilishi

mumkin. Bu o'zini tutishni o'rganish uchun muhim ahamiyatga ega, chunki amalga oshirilgan xatti-harakatning mustahkamlanishi yoxud undan voz kechilishiga katta ta'sir ko'rsatadi. Insonga uning harakatlari oqibatlari to'g'risida tasavvur beruvchi to'lov mavjud bo'lmasa, amalda xulqning sezilarli darajada o'zgarishi yuz bermaydi, chunki o'zini tutishni o'rganish sodir bo'lmaydi. Shu sababdan insonlarni boshqarishdagi to'lov nafaqat mehnat uchun mukofotlash yoki xodimlar ehtiyojlarini qondirish vositasi rolini, balki insonning xulqini o'zgartirish vositasi rolini ham bajaradi.

Bunda, agar to'lovga o'zini tutishni o'rganish va xulqni o'zgartirish nuqtai nazaridan qaraydigan bo'lsak, to'lovning amaldagi xulq-atvorning mustahkamlanishiga yoxud undan voz kechilishiga olib keladigan quyidagi turlarini ajratish mumkin. Birinchisi – bu **ijobiy to'lov**. U shundan iboratki, inson uchun yoqimli oqibatlarga olib keluvchi mukofotlash amalga oshiriladi. Mukofotlash shakli turlicha bo'lishi mumkin. Ijobiy to'lov rahbariyat tomonidan xodimning maqbul xulqini mustahkamlash uchun foydalanilishi mumkin. Bunda mukofotlash maqbul xulqqa aniq bog'langan bo'lishi kerak, ya'ni inson nima uchun mukofot olganligini bilishi lozim. Mukofotlash amalga oshirilgan maqbul xatti-harakatdan keyin yuz berishi darkor va, nihoyat, mukofotlash rag'batlantiriluvchi insonning manfaatlariga mos kelishi kerak.

Ikkinchi tur bu - **salbiy to'lov**. Uning mohiyati shundan iboratki, maqbul xulq darhol inson uchun nomaqbul bo'lgan holatlarning bartaraf etilishiga olib keladi. Masalan, o'zini kerakli tarzda tutmaydigan insonni atrofdagilar chetlashtirib qo'yadi. U o'zini atrofdagilar nuqtai nazaridan to'g'ri tutishni boshlashi bilanoq, ular chetlashtirishni to'xtatadi. To'lovning bunday turida, huddi birinchisidagi kabi, atrofdagilar yoki rahbariyatning xulq o'zgarishiga reaksiyasi imkon qadar tezroq yuz berishi kerak.

To'lovning uchinchi turi – **jazo**, u insonning tashkilotdagi rahbariyat yoki tashkilot uchun nomaqbul xulqiga reaksiya sifatida yuz beradi.

Dastlabki ikki xilda maqbul xulq mustahkamlanadi, uchinchisida esa – nomaqbul xulq bartaraf etiladi. Inson o'z xatti-harakatining salbiy, noxush

oqibatlariga ega bo'ladi. Masalan, jarimalanishi, mukofotdan mahrum bo'lishi, tanbeh olishi mumkin. Vazifa tashkilot a'zolarining tashkilot uchun nomaqbul xatti-harakatlarini kamaytirish yoki bartaraf etishdan iborat. Jazolash tashqi tomondan olib qaralganda ijobiy to'lovga mutlaq qarama-qarshi ko'rinsa-da – u erda mukofotlashadi, bu erda tortib olishadi, – insonga o'zini tutishni o'rgatish nuqtai nazaridan bu unday emas. To'lovning ushbu xili ijobiy to'lovga qaraganda kam samara beradi. Buning sababi shundaki, jazolash natijasini oldindan aytish qiyinroq, ko'pincha jazolagan rahbardan xafa bo'lib yurish, ishga bo'lgan qiziqishning yo'qolishi kabi bilvosita salbiy oqibatlar kelib chiqadi. SHuning uchun jazolashga nisbatan ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish, uning noxush oqibatlarini diqqat bilan nazorat qilish darkor.

To'lovning to'rtinchi turi bu - nomaqbul xulqni ***so'ndirish***. Ilgari ijobiy reaksiya bildirilgan nomaqbul harakatlarni amalga oshiruvchi inson, agar ushbu harakatlarga nisbatan ijobiy reaksiya bildirilmay qolsa, ma'lum vaqt o'tgach ularni to'xtatadi, ya'ni ushbu harakatlarga nisbatan ijobiy reaksiya bildirilmasa, u holda ma'lum vaqt o'tgach, ular kamaya boshlaydi.

To'lovning turini va shaklini tanlash insonning xulqini tashkilot uchun maqbul yo'nalishga muvaffaqiyatli o'zgartirish ishida muhim rol o'ynaydi. Lekin o'zini tutishni o'rgatish maqsadida to'lovlash vaqtini tanlash ham muhim ahamiyatga ega. To'lovlashning vaqtini tanlashga nisbatan ikkita yondashuv bo'lishi mumkin. Birinchisi bu - inson tomonidan harakat amalga oshirilgan har bir holatdan keyin to'lovlash (*uzluksiz to'lov*). Ikkinchi yondashuv bu - har bir amalga oshirilgan harakatdan keyin emas, balki ma'lum vaqtda to'lovlash (*davriy to'lov*). Ularning amaliy natija berishi ular qo'llanilgan vaziyatga bog'liq. Bunda birinchi yondashuv o'zining tashkilotdagi rolini o'rganayotgan xodimga nisbatan qo'llanilganda yaxshi samara beradi. Ikkinchi yondashuv esa tashkilot insonning muayyan xulqini barqarorlashtirishni istagan hollarda qo'l keladi.

3-§. Inson bilan tashkilotning o'zaro munosabati.

Inson bilan tashkilotning har qanday o'zaro munosabati ikki tomonlama xususiyatga ega. Inson o'z mehnati, o'zining harakatlari bilan tashkilot tomonidan

vazifalarning hal etilishiga yordam beradi. Bunda tashkilot insonga uning xavfsizlik, hurmat, o'zini ifodalash, shaxsni shakllantirish, qo'llab-quvvatlashga bo'lgan ehtiyojini qondirishda yordam bergan holda unga ta'sir ko'rsatadi. O'zaro munosabatlar yaxshi yo'lga qo'yilgan, ichki hayot faol bo'lgan tashkilotlarda insonlar sog'lom va yaxshi ahloqqa ega, ular tashqi ta'sirlardan yaxshiroq himoyalangan bo'lib, yakkalatib qo'yilgan holatdagi yoki ixtilofli guruhlardagi insonlarga qaraganda samaraliroq ishlashi qayd etilgan.

Tashkilotning insonga ta'sirlari turli ko'rinishlarga ega. Insonning xulqida tashkilotning ta'siri ostida yuz beradigan ayrim jiddiy o'zgarishlar quyidagilardan iborat.

Birinchi galda, insonning idrok qilish, motivatsiya, e'tibor sohasi, baholash tizimi kabi xususiyatlarining o'zgarishi yuz beradi. Inson tashkilotning boshqa a'zolari manfaatlariga e'tiborni kuchaytirish hisobidan o'zining e'tibor sohasini kengaytiradi.

Ikkinchidan, tashkilotda inson muayyan nisbiy «vazn»ga ega bo'ladi. Tashkilot nafaqat topshiriq va rollarni taqsimlaydi, balki har bir insonning nuqtai nazarini ham belgilab beradi. Guruhning ko'plab a'zolari uchun ushbu tavsif ularning tashkilotdagi lavozim nuqtai nazaridan muhimroq bo'lishi mumkin.

Uchinchidan, tashkilot individga o'z «men»ini yangicha his etishga yordam beradi. Inson o'zini tashkilot bilan identifikatsiyalay boshlaydi.

To'rtinchidan, tashkilotda bo'lib, qarorlarni ishlab chiqish va muhokama qilishda ishtirok etib, inson hech qachon yakka o'zi bermagan takliflar va g'oyalarni berishi mumkin.

Beshinchidan, inson o'zi yolg'iz harakat qilgandagiga qaraganda tashkilotda ko'proq tavakkalchilikka qo'l urishga moyil. Bu tashkilotda o'zini faolroq tutish manbai hisoblanadi.

Tashkilot yakka va guruhiy xatti-harakat qoidalarini, majburiyatlar doirasini, huquq va vakolatlarni, javobgarlik chegarasini, ishga doir muloqotlar standartlarini belgilaydi. Insonlar xulqining zarur uyg'unligiga tashkilot uchun umumiy

maqsadlarni qo'yish, xodimlarda ularning qadrini his etishni qo'llash, tashkiliy xulq standartlaridan foydalanish hisobidan erishiladi.

Huquqiy me'yorlar va davlatning dekretlari (siyosiy tartibga soluvchilar), ishlab chiqarish-ma'muriy tartiblar, tashkilot nizomlari va yo'riqnomalari (tashkiliy tartibga soluvchilar), urf-odatlar, an'analar, jamoatchilik fikri (ijtimoiy tartibga soluvchilar) shaxslar va guruhlar xulqini tartibga soluvchilar hisoblanadi. Shaxsning faoliyatini, uning tashkiliy xulqini aniq belgilab qo'yish bir qator hujjatlar bilan amalga oshiriladi, ularning asosiylari – lavozim yo'riqnomasi va mehnat shartnomasi (kontrakti).

Lekin tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda inson muayyan harakatlarni bajaruvchi mexanizm sifatida emas, balki intilish, istak, his-tuyg'u, kayfiyat va tafakkurga ega bo'lgan, muayyan e'tiqodga amal qiluvchi aqlli va ongli mavjudot sifatida ishtirok etadi.

Tashkilot insonni o'zi xohlagan tarzda o'zgartiradi, deb hisoblash noto'g'ri. Ko'pincha inson tashkilotning ko'plab ta'sirlariga uzoq vaqt qarshilik ko'rsatadi, ko'plab ta'sirlarni u faqat qisman qabul qiladi, ayrimlarini u to'liq inkor etadi.

Bundan tashqari, inson o'z qulayligi va majburiyatlarini uddalash imkoniyati bo'lishi uchun tashkilotga turli usullar bilan ta'sir etishga, uning faoliyatiga o'zgartirishlar kiritishga urinadi. Insonning guruhga ta'sir etish shakli va darajasi uning shaxsiy xususiyatlariga hamda guruhning xususiyatlariga bog'liq.

Ko'pchilik insonlarning xulqi standart doiralarga qiyin moslashadi. Standartlashtirish bilan inson xulqining xilma-xilligi hamda inson xulqi bilan tashkilotdagi muhit me'yorlari o'rtasidagi ziddiyatlarni olib tashlash uchun insonning xulqi nima bilan belgilanishi, u o'zi va atrofida qiladigan qanday belgilashi, rag'batlantiruvchi ta'sirlarga qanday munosabat bildirishi, uning uchun nima maqbulligini bilish lozim. Tabiiyki, insonning xulqiga u o'z oldiga qo'ygan maqsadlar, harakatlar keskin tus oladigan sharoitlar, uning imkoniyatlari, kechayotgan jarayonlar va boshqa omillar katta ta'sir ko'rsatadi. Omillar xilma-xil bo'lgani holda har bir insonning xulqi ma'lum barqarorlikka ega bo'lib, uni ma'lum darajada oldindan aytish mumkin.

Insonning tashkilot bilan o‘zaro munosabati *kooperatsiyalashuv, qo‘shilish* yoki *ixtilof* xususiyatiga ega.

Birinchi holatda inson bilan tashkilot o‘rtasida yaxshi munosabatlar yo‘lga qo‘yiladi. Inson o‘zaro munosabatni yaxshilash yo‘llarini qidiradi, guruhning qarorlarini ijobiy qabul qiladi va tashkilot bilan munosabatlarni o‘zaro foydali asosda saqlab turish yo‘llarini izlashga tayyor bo‘ladi.

Insonning tashkilot bilan qo‘shilib ketishida ular o‘rtasida har ikki taraf boshqasini o‘zi bilan organik bir butunlik sifatida qaraydigan munosabatlarning o‘rnatilishi kuzatiladi. Inson o‘z maqsadlarini tashkilotning vazifalaridan kelib chiqib belgilaydi, ko‘p jihatdan o‘z manfaatlarini tashkilotning manfaatlariga buysundiradi va o‘zini tashkilot bilan identifikatsiyalaydi. Tashkilot, o‘z navbatida, individni sodiq inson kabi qabul qilishga intiladi.

Ixtilof yuzaga kelgan taqdirda inson bilan tashkilot manfaatlarining qarama-qarshi qo‘yilishi va ular o‘rtasida kurash kuzatiladi. Ushbu nizolarga omillarning ikki guruhi sabab bo‘lishi mumkin:

- tashkiliy omillar (oldinda turgan maqsadlar, o‘zaro munosabatlar, rollarning taqsimlanishi va hokazolarga qarashlardagi farq bilan bog‘liq);
- hissiyot omillari (insonga ishonmaslik, tahdid, qo‘rquv, hasad, nafrat va h.k.z. lar bilan bog‘liq).

Omillarning ikkinchi guruhi yuzaga keltiradigan nizolarning bartaraf etilishi qiyin.

Ta’kidlash lozimki, tashkilot rivojlangan sayin xodimning xulqini o‘zgartirish zarurati paydo bo‘ladi. Tashkilot va uning rahbariyati inson xulqining o‘zgarishiga faol ta’sir etishi mumkin. Buning uchun qo‘llaniladigan ta’sir etish vositalari inson tushgan vaziyatga qarab, uning xulqiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillarning butun xilma-xilligini hisobga olgan holda, birinchi galda ehtiyojlar va faoliyat motivlarini, inson o‘z tajribasiga tayangan holda tashkilotdagi o‘zgaruvchan muhitga mustaqil moslashishi uchun sharoitlar yaratilishini hisobga olgan holda tanlanishi lozim. Buni nafaqat muayyan shaxsga ta’sir etish orqali,

balki xodimning tashqi muhitini o'zgartirish yordamida hamda shaxs va tashqi muhitga kombinatsion ta'sir etishni qo'llash orqali amalga oshirish mumkin.

III - BOB. TASHKILIIY XULQNING MILLIY XUSUSIYATLARI

1-§. Turli mamlakatlar tashkilotlarida tashkiliy axloqning xususiyatlari.

2-§. Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo o'zaro ta'sir.

Tayanch so'z va iboralar: *Mehnat jamoalari, milliy va mintaqaviy madaniyat, monofaol madaniyat, reaktiv madaniyat, polifaol madaniyat, tashkiliy axloq, umuminsoniy manfaat, arab (urug'chilik) modeli, islomiy firma, korporatsiya, mehnat motivlari, yapon modeli, amerika modeli, mehnat unumdorligi, migrant, noverbal tizim.*

1. Turli mamlakatlar tashkilotlarida tashkiliy axloqning xususiyatlari

Zamonaviy tashkilotlarda odamlarning tashkiliy axloqini boshqarish uchun mehnat jamoalaridagi shaxslarning milliy xususiyatlari va milliy madaniyatlarini nazarda tutish kerak bo'ladi.

Milliy va mintaqaviy madaniyatlar farqlarida ayrim mezonlar mavjud. Ulardan biri vaqtdan foydalanish usulidir. Ushbu mezonga muvofiq madaniyatlar uch guruhga bo'linadi:

- monofaol madaniyatlar, ularda butun hayotni rejalashtirish, jadvallar tuzish, faoliyatni muayyan tartibda tashkil qilish, bir vaqtda faqat bitta ish bilan shug'ullanish qabul qilingan;

- polifaol esa, birvarakay bir necha ish qilishga odatlangan, ishlar ketma-ketligini jadvalga binoan emas, nisbiy yoqimlilik darajasiga va biron-bir tadbirning ayni paytdagi ahamiyatiga qarab rejalashtiruvchi harakatchan, kirishimli xalqlar madaniyatidir;

- reaktiv madaniyatlar, ularda xushmuomalalik va hurmatga katta ahamiyat beriladi, suhbatdoshini jim va osoyishta tinglash hamda takliflarga ehtiyotkorlik bilan javob berish afzal ko‘riladi.

Monofaol madaniyatlarning tipik vakillari o‘z vaqtini tartib bilan, izchillik bilan va puxta tashkil qiladigan amerikaliklar, nemislar, shimoliy Yevropaliklardir. Ular o‘z faoliyatlarini birin-ketin davom etuvchi bosqichlarga bo‘lib, muammolarni qat’iy izchillikda echib, har bir bosqichda diqqatni jamlash orqali deyarli mukammal natijaga erishadilar.

Polifaol madaniyat vakillari Lotin Amerikasi, Janubiy Yevropa va Rossiya xalqlaridir. Ular bir vaqtda bir necha ishni boshlab, ko‘pincha oxiriga etkazmaydilar. Ushbu madaniyat namoyandalari bir masala echimidan boshqasiga oson o‘tib olishadi.

Reaktiv madaniyatlarda (Yaponiya, Xitoy, Tayvan, Finlyandiya, Koreya, Turkiya) faoliyat qat’iy o‘zgarmas reja asosida emas, vaziyat o‘zgarishiga, bunga munosabatga qarab tashkil etiladi. Ushbu madaniyat sohiblari musohib fikrini eshitib, nuqtai nazarini aniqlab, so‘ngra bir fikrga kelishni ma’qul ko‘radilar.

Ushbu xususiyatlarni bilish mutlaqo har xil dunyoqarashli alohida shaxslar yoki guruhlarining xatti-harakatlarini nazarda tutish va tuzatish imkonini beradi.

Tashkiliy axloqning o‘ziga xos milliy modellarini ko‘rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Chunonchi, tashkiliy xulqning arab (urug‘chilik) modeli urug‘chilikning quyidagicha namoyon bo‘lishini aks ettiradi: tashkilotda qarindoshchilik aloqalari mavjudligi; insonning ishi emas, o‘zini baholash; rahbarning hurmati va ishonchiga asoslanib, martabasini oshirish; xodimlar tanlashda qarindoshligiga ko‘ra ish tutish; “o‘zinikilar”ni qo‘llashga asoslangan boshqaruv uslubi; xizmatchining ish haqi miqdori rahbarga sodiqligiga bog‘liqligi; kasbiy mahoratidan qat’iy nazar, “begonalar”ga ishonmaslik.

Musulmon mamlakatlarining ko‘pchiligida tashkiliy xulqqa din katta ta’sir ko‘rsatadi. Islom dini xo‘jalik hayotini qurishning tamal toshidir. Qisman, islomning ko‘pchilik iqtisodiy tamoyillari erkin tadbirkorlik va savdo-sotiq

vositasida foyda ko‘rish(daromad olish)ni qo‘llab-quvvatlaydi. SHuningdek, shaxsiy mulk xuquqlari muhofazasi qo‘llab-quvvatlanadi. SHu ma’noda mulk egalari g‘arbda qabul qilingan mulk egasi ma’nosida emas, undan foyda oluvchi homiy hisoblanadi. Shunisi muhimki, mulk egalari undan to‘g‘ri foydalanishlari, ijtimoiy foydani ko‘zlab yo‘l tutishlari maslahat beriladi, bu esa islom dini tomonidan ijtimoiy javobgarlik tamoyillarini muvofiqlashtirishni aks ettiradi.

Ushbu model e’tiborga olinmaganda “mentalitet-menejment” tizimida qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin. Musulmonlar tanaffus paytida emas, namoz paytida ishni tashlab, ibodat qilishlari, natijada ish sur’atida uzilish bo‘lib qolishini hisobga olish lozim.

Arab boshqaruv tizimida boshqalarni ishlatib, foyda oluvchilar maqbul ko‘rilmaydi. Bunday dunyoqarashning negizida inson bu - boy-badavlat odam kambag‘al va omadsizlarga yordam berish majburiyatini olgan jamoa a’zosi, degan ko‘rsatma yotadi. Tashkilot faoliyati asosida quyidagi axloq qoidalari turadi:

- umuminsoniy manfaatlarning ijtimoiy foydaliligini yuqori darajaga ko‘tarish;
- firmaning ishlab chiqarish maqsadlari va faoliyat turlari shariat qoidalariga mos bo‘lishi lozim;
- daromadni odilona taqsimlash;
- boshqaruvning ikki tomonlama nazorati: imon asosida – ilohiy va vakolatli organlar tomonidan tashqi nazorat;
- boshqalarga zarar yoxud ziyon etkazishni taqiqlash.

Arab firmasi o‘z faoliyatida shariat qonunlari bilan chegaralangan va u sarf-harajatni imkon boricha kamaytirish hamda maqbul narxlar belgilash hisobiga jamiyatning asosiy ehtiyojlarini qondirishni maqsad qilib qo‘yadi. Bunda qalloblik va aldamchiliksiz, ochiq raqobatchilik kurashi natijasida daromad olinadi.

Islomiy firma umumiy daromad umumiy chiqimga teng sharoitda ishlashni mo‘ljallaydi. Biroq ba’zi iqtisodchilar eng ko‘p chiqim va eng ko‘p daromad tengligi sharoitida ishlab chiqarish tashkil qilinishini ham odilona yondashish deb hisoblaydilar.

Tashkilotdagi odamlarning xulq-atvori g'arbda va arab mamlakatlarida ancha-muncha farq qiladi. Chunonchi, g'arbda asosiy ijtimoiy birlik shaxs hisoblansa, musulmonlar orasida bu oila(urug') deb qabul qilingan. G'arbda insonning mavqei asosan uning erishgan yutuqlari bilan belgilanadi, arab dunyosida esa qaysi tabaqaga mansubligiga qaraladi. G'arb tashkilotlar va ijtimoiy institutlarga ishonadi; arab madaniyati Olloh qo'llagan rahnamoni afzal ko'radi. G'arb barcha yangilik va ilg'orlik tarafdori; arablar birinchi o'rinda qadrlaydigan an'analarni buzmasdan, zamonaviy faoliyat sharoitlari va axloq shakllariga moslashishga harakat qiladilar.

Ko'pchilik g'arb mamlakatlari ayollar va erkaklar teng huquqliligini o'rnatishga erishdilar, bu boshqaruv tizimining gender tuzilishida ham aks etadi; arab madaniyati vakillari bu ikki jins butunlay farqlanuvchi shaxsiy xislatlar egasiligi, binobarin, ularning teng emasligi – ezgulik ekanligiga astoydil ishonadilar, shuning uchun ayollarning ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy hayotda ishtiroki juda cheklangandir.

G'arb tadbirkorligida ish rejalarini amalga oshirish uchun asosan rasmiy yo'llardan foydalanilsa, arab muhitida buning uchun shaxsiy aloqalarga murojaat qilinadi. Muzokaralarda g'arb vakillari mantiqiy dalil-isbot topishga intilsalar, shu vaqtda arablar xususiy dalillar, iltimoslar va qat'iy nasihatlarni ishga soladilar.

Arab ishchilari yaxshi ishlagach, doim maqtoov kutadilar, g'arbda esa ishchilar ish o'rnini yo'qotmaganining o'zidan mamnun bo'lishadi. Arablar g'arb aholisiga nisbatan tanqidni og'ir oladilar va o'z-o'zini tanqidga deyarli murojaat qilmaydilar.

Umuman olganda, arab boshqaruv tizimi vakillari iltifotli, batartib bo'lib, xulqi islomiy odob tamoyillarini buzmaydigan xalqaro sheriklar bilan aloqaga moyildirlar. Bunda menejerning asosiy xislatlari islom an'analarni chuqur bilish, krossmadaniy bag'rikenglik, kirishimlilik va moslashuvchanlik bo'lishi lozim.

AQSHga g'arb olami mamlakatlari orasida peshqadam bo'lishni ta'minlagan amerika modeli anchagina qiziqish uyg'otadi. 20-30- yillarda xo'jalik yuritishning ekstensiv usulidan intensiv usuliga o'tish boshqaruvning yangi shakllarini izlashni

taqozo qildi. Asta-sekin kapitalistik ishlab chiqarishning yashab qolishi uchun ishchining korxonadagi holatiga munosabatni o'zgartirish, ishchilar va tadbirkorlar orasidagi hamkorlikning yangi usullarini izlab topish lozimligi tushunarli bo'lib qoldi.

“Insoniy munosabatlar maktabi” deb atalmish yangi konsepsiyaning shakllanishi amerikalik sotsiolog va ruhshunos E. Meyo nomi bilan bog'liq. Ko'pincha amerikacha boshqaruv nazariyasi rivojining ushbu bosqichini insonparvarlik yo'nalishidagi “yangi tashabbus” davri deb atashadi.

“Inson resurslari menejmenti” atamasi 60-yillarda paydo bo'lgan. Amerika sotsiologi R.E. Maylz o'z ilmiy ishlaridan birida “insoniy munosabatlar” modeliga “inson resurslari” modelini qarama-qarshi qo'ydi. Oxirgisi tashkilotning asosiy maqsadlariga erishish uchun xizmat qiluvchi strategik model hisoblanadi. U shaxsning tashkilotdagi faol pozitsiyasiga yo'naltirilgan. Har bir inson o'z mehnati natijalari uchun javobgardir, u tashkilotning umumiy maqsadlarini bilishi va o'z mehnati bilan ularga erishishga hissa qo'shishi lozim. O'z navbatida, tashkilot xodimlarning tashabbuslarini moddiy rag'batlantirish va xizmat lavozimini ko'tarish orqali ularni taqdirlamog'i lozim.

60-yillarda korporatsiyalar xodimlari ijtimoiy-iqtisodiy ahvollarini yaxshilashni tobora qat'iy talab qila boshladilar. SHu bilan bir vaqtda menejmentning ko'pchilik nazariyotchilari tez o'zgarib borayotgan ijtimoiy muhitning qarama-qarshiliklarini nazardan qochirgan bir qator tashkilotlar o'z maqsadlariga erisha olmayotganiga ishonch hosil qildilar. Bunday sharoitda korxonaning o'zidagi boshqaruvchilik malakasiga ega bo'lmagan xodimlar, shuningdek, tovar va xizmatlar iste'molchilari, vositachilarni boshqaruvga jalb qilish bilan bog'liq bo'lgan “ishlab chiqarish demokratiyasi” (“ish joylaridagi demokratiya”) ta'limoti paydo bo'ldi.

AQSHda xodimlarni boshqaruvga jalb qilishning bir necha shakli tarqaldi. 60-yillardan mehnatni tashkil qilishning brigada usullari, 70-yillardan sifat nazorati to'garaklari rivojlandi. Korporatsiyalarda ro'y berayotgan tashkiliy o'zgartirishlarga xodimlarning qarshiligini kamaytirish uchun “mehnat hayoti

sifati”ni oshirish dasturlari ishlab chiqiladi, ular yordamida korporatsiya ishchilari rivojlanish strategiyasi, ishlab chiqarishni ratsionallashtirish masalalarini muhokama qilish, turli tashqi va ichki muammolarni echishga jalb qilinadi.

Amerika modeliga binoan, muvaffaqiyatning tarkibi quyidagichadir:

- rahbarning bilimdonligi;
- sherikning fikrlashi va idrok qilishiga ruhiy moslashish;
- avtoritar va maslahat yondashuvidan vakolatni to‘liq topshirishga o‘tish ko‘rinishidagi ishonch bildirish.

Menejer “ universal daho” bo‘la olmaydi. Rahbar xodimlarni tanlashning amerikacha amaliyotida mutaxassisning bilimiga emas, yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga asosiy urg‘u beriladi.

Menejmentning Yapon modeli ham anchagina qiziqarlidir. Yaponiya dunyo bozorida peshqadam o‘rinlardan birini egallaydi. Buning asosiy sabablaridan biri inson omiliga yo‘naltirilgan menejment modeli qo‘llanishidir. Yaponiyada milliy xarakterning o‘ziga xos xislatlariga mos keluvchi mehnat va xulq-atvor usullari shakllangan. Yaponlar o‘z inson resurslarini mamlakatlarining asosiy boyligi deb hisoblaydilar.

Yaponlar mehnatni juda e‘zozlaydilar. Ularni ko‘pincha “mehnat shaydolari” deb atashadi. Yapon xalqining qadriyatlari sirasida mehnat birinchi o‘rinda turadi. Yaponlar ish yaxshi bajarilsa, g‘oyat mamnun bo‘ladilar. SHuning uchun ham ular qattiq intizom, kuchli zo‘riqishga chidab va vaqtni hisoblamay ishlashga rozi bo‘ladilar.

Ma’lumki, insonning xulq-atvori uning ehtiyojlari bilan belgilanadi. Bunda Yaponlar ijtimoiy ehtiyojlarni (ijtimoiy guruhga mansublik, xodimning guruhdagi o‘rni, atrofdagilarning hurmati) boshqalaridan ustun qo‘yadilar. SHuning uchun ham ular mehnat uchun beriladigan mukofotni ijtimoiy ehtiyojlar nuqtai nazaridan qabul qiladilar, ammo oxirgi paytda Yapon menejmenti shaxs ruhiyatiga yo‘naltirilgan amerika menejmenti konsepsiyasini o‘ziga singdirdi.

Menejmentning Yapon modeli o‘ziga xos rag‘batlar va motivlar tizimiga ega bo‘lgan “ijtimoiy odam”ga yo‘naltirilgan bo‘lib, ushbu rag‘batlar oylik ish

haqi, ish sharoitlari, boshqaruv uslubi, xodimlarning o‘zaro munosabatlaridan iboratdir. Mehnat motivlari esa xodimning ishdagi yutuqlari, xizmatlarining tan olinishi, lavozimi ko‘tarilishi, kasb mahoratining takomillashuvi, ijodiy yondashuvidir.

Yaponlar yuzaga kelgan vaziyatni hisobga oladilar va unga moslashadilar. Boshqa mamlakatlar xodimlaridan farqli ravishda qoida, ko‘rsatma va va‘dalarni shak-shubhasiz bajarishga intilmaydilar. Ular nuqtai nazaricha, menejerning o‘zini tutishi va qaror qabul qilishi to‘laligicha sharoitga bog‘liq bo‘ladi.

Yaponiyada omilning eng kuchli vositasi firmaning “korporativ ruhi”dir, bunda firma bilan birlashib ketish va uning g‘oyalariga sodiqlik tushuniladi. Buning asosida guruh manfaatlarini shaxsiy manfaatidan yuqori qo‘yuvchi guruh ruhshunosliksi turadi. Yaponlar amerikaliklar kabi bir odamni emas, odamlar guruhini hisobga oladilar.

Har bir firma ko‘plab guruhlardan tashkil topadi. Har birida odamlar yoshi, staji va tajribasi bilan farqlanadi. Kichiklar kattalar obro‘cini so‘zsiz tan oladilar, ularni hurmat qiladilar va bo‘ysunadilar. Guruhlar firmaning maqsad va vazifalariga yo‘naltirilgan. Bunda Yapon xodimi ham guruh uchun, ham o‘zi uchun ishlashini tushunadi. Yaponlar o‘zlarining guruhdagi mavqelarini diqqat bilan kuzatadilar. Ular har bir kishining guruhdagi o‘rni o‘zgarishiga sezgirlik bilan munosabatda bo‘ladilar va ularning har biri uchun belgilangan chegaradan o‘tmaslikka harakat qiladilar.

Yirik Yapon firmalari uchun “umrbod yollash” tizimi xosdir. U tadbirkorlarga ham, xodimlarga ham juda foydalidir. Tadbirkorlar firma manfaati uchun jon-jahdi bilan mehnat qilishga tayyor sodiq xodimlarga ega bo‘ladilar. Firma tomonidan “umrbod” yollangan xodimlar ularning qobiliyati, ma’lumoti va tayyorgarlik darajasi tan olingani uchun minnatdorlik va sadoqat, katta mamnunlik his qiladilar. Xodimda ertangi kuniga ishonch paydo bo‘ladi. Bu mehnatga “xizmat muddatini o‘tagani” uchun haq to‘lash tizimi bilan chambarchas bog‘liqdir. Ish haqi hajmi uzluksiz ish stajiga bog‘liq bo‘lib, u tenglashtirish tamoyili talablariga bo‘ysunadi va oz miqdorda farqlanadi. Ushbu tizim “yoshi kattalarni oldinga surish

tizimiga (“sinorizm tizimiga”) sezilarli ta’sir ko’rsatadi, bunda yosh va ish staji afzal ko’riladi. Oxirgi paytda ma’lumot ham katta ahamiyatga ega bo’lib bormoqda.

Ko’pchilik Yapon firmalariga xodimlar o’rin almashishi xosdir, bunda har 3-5 yilda xodimlar yangi mutaxassislikka o’qitiladi.

1-jadvalda menejmentning amerika va Yapon modellari qiyosi berilgan bo’lib, har birining yutuq va kamchiliklarini ko’rish mumkin.

Menejmentning G’arbiy Yevropa modeli shakllanishiga Yevropa mamlakatlari olimlarining tadqiqotlari sezilarli ta’sir ko’rsatdi. Chunonchi, bixeviorizm ta’sirida boshqaruvni ruhshunosliklashtirish kuzatiladi.

Pul bilan taqdirlash tirishib ishlashni oldindan belgilovchi yagona omil emasligi taxmin qilinadi. Bu ko’proq shaxsning axloqi qaram bo’lgan ruhiy motivlar bilan belgilanadi.

“Insoniy munosabatlar” maktabining g’arb nazariyachilari xodimlar boshqaruviga AQSH va Yaponiyadagi hamkasblariga nisbatan qattiqqo’lroq munosabatda bo’lish tarafdori edilar.

Angliya, Gollandiya, Norvegiya, SHvetsiya va G’arbning boshqa mamlakatlarida xodimlarni “boshqaruvda ishtirok etish”ga jalb qilish masalalari ham keng ishlab chiqildi. Bunda uch qismdan iborat “qatnashuv” tizimi e’tiborga loyiqdir: korxonalarda “ishlab chiqarish kengashlari” tashkil qilish, kuzatuv kengashlari tarkibiga yollanma xodimlar vakillarini kiritish va boshqaruvchilar kengashlariga “ishchi direktorlar”ni kiritish. Fransiya, Belgiya, Gollandiya, Norvegiya, Avstriya va boshqa mamlakatlarda kengash, qo’mita va boshqa organlarda ishchilarning vakillari bor. 1973 yilda shved mahalliy qo’mitalari kompaniyalarning direktorlar kengashida vakillik qilish huquqiga erishdilar.

Oxirgi paytda jamoaviy mehnatga katta e’tibor berilmoqda. Boshqaruv guruhlarini aniq belgilangan, ularning har biri echadigan masalalar doirasi aniqlangan. Shu tariqa, nemislarning “Garsburg modeli” javobgarlikni quyi bo’g’inlarga o’tkazishni ko’zda tutadi.

G'oya shundan iboratki, qarorlar qabul qilish huquqi eng bilimdon xodimlarga beriladi, bu esa boshqaruvning barcha bo'g'inlarida qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Har bir xodim o'z majburiyat va xabardorligi doirasida boshqaruv qarorlari qabul qiladi.

1- jadval

Menejmentning Yapon va Amerika modellari tavsiflari

Yapon modeli	Amerika modeli
1	2
✓ Rahbar o'zgarsa ham, firmaning falsafasi o'zgarmaydi. "Umrbod yollash" tizimi xodimlarni saqlaydi ✓ Boshqaruv qarorlari jamoaviy qabul qilinadi ✓ Jamoaviy javobgarlik ustun ✓ Boshqaruvning egiluvchanligi ✓ Asosiy e'tibor ishlab chiqarishning quyi bo'g'ini – sexga qaratiladi ✓ Nazorat norasmiy tashkil qilinadi ✓ Jamoaviy nazorat ✓ Xodimlar mehnatini sust baholash va lavozim oshishi ✓ Rahbarning eng muhim sifati – koordinatsiyalash va nazorat qilish ✓ mohirligi ✓ Boshqaruvning guruhga mo'ljallanganligi ✓ Jamoada uyg'unlikka erishuv va jamoaviy natijaga qarab boshqaruvni baholash ✓ Qo'l ostidagilar bilan norasmiy munosabatlar ustunligi ✓ Yoshi va stajiga ko'ra lavozimi ortishi ✓ Hartomonlama turdagi rahbarlar tayyorlash ✓ Guruh mehnati natijalari,	✓ Rahbar almashishi xodimlarning ✓ almashishi bilan birga sodir bo'ladi ✓ Qarorlar yakka shaxs tomonidan qabul qilinadi ✓ SHaxsiy javobgarlik ustun ✓ Boshqaruvning qat'iy rasmiyatchilik tuzilishi ✓ Asosiy e'tibor tashqi muhitga moslashuvga qaratiladi ✓ Nazorat tartibi rasmiylashgan ✓ Menejerning shaxsan nazorat qilishi ✓ Mehnat natijalarini darhol baholash, lavozimi ko'tarilishining tezlatilishi ✓ Rahbarning eng muhim sifati – professionallik ✓ Boshqaruvning shaxsga mo'ljallanganligi ✓ Boshqaruvni shaxsiy natijalarga ko'ra baholash ✓ Qo'l ostidagilar bilan rasmiy munosabatlar ustunligi ✓ Lavozim ko'tarilishi shaxsiy natijalarga bog'liq bo'ladi ✓ Tor ixtisoslik bo'yicha

staj va sh.k.b.larga ko'ra haq to'lash ✓ Firmada uzoq vaqt band bo'lish	rahbarlar tayyorlash ✓ Mehnatni shaxsiy hissaga ko'ra baholash ✓ Qisqa muddatga yollash
--	---

G'arbiy Yevropa olimlari boshqaruvga "ijtimoiy inson" nuqtai nazaridan yondashuvning shakllanishiga sezilarli ta'sir o'tkazdilar. Bunday yondashuv insonlar xulqini ularga guruh xulqi ta'siri nuqtai nazaridan o'rganishga imkon berdi. Boshqaruvga bunday yondashuvni uchta olim yaratgan deb hisoblanadi – nemis professori M.Veber, fransuz olimi E.Dyurkgeym, va italiyalik V.Paretto.

Yevropa modeli samarali menejmentning uchta asosiy shartini belgilaydi:

- rahbarning ijobiy kayfiyati (qo'l ostidagilarga ishonch va muvaffaqiyatga yo'naltirish sifatida ishga qiziqish);
- to'g'ri tanlangan ohang(muloqot sharoitlari);
- ta'sirning to'g'ri takrorlanuvchanligini tanlash, chunki motivatsiya muvaffaqiyati uchun insonning assotsiatsiyalangan holatidagi davomli(ikki kecha-kunduzdan ko'proq) xotirasiga ta'sirning eng maqbul takrori zaruriydir, bunday holatda u his qilish, istash, taassurotni shakllantirishga o'ta moyil bo'ladi.

Xususan, G'arbiy Yevropa kompaniyalarida ishlab chiqarish bo'limlari amerikadagiga nisbatan ko'proq ahamiyatga egadir. Boshqaruvning markazlanmagan shaklida ular tarkibidagi operativ-xo'jalik, moliya va huquqiy mustaqillikka ega bo'lgan sho'ba kompaniyalar faoliyatini muvofiqlashtiradilar. Ushbu kompaniyalar bir vaqtning o'zida ham daromad, ham javobgarlik markazi bo'ladilar. Ular o'zlariga birlashtirilgan tovar nomenklaturasi doirasida o'zlari ilmiy tadqiqotlar olib boradilar; mahsulot iste'molchilarini topadilar; uni ishlab chiqarib, sotadilar – bularning hammasida boshqaruvning iqtisodiy usullaridan foydalanadilar. Ishlab chiqarish bo'limlari o'zlariga birlashtirilgan sho'ba kompaniyalarni nazorat qiladilar va ularning ilmiy tadqiqotlar, ishlab chiqarish, sotish, moliyaviy faoliyatlarini muvofiqlashtiradilar.

Finlyandiyadagi firmalar boshqaruvi Amerika va G'arbiy Yevropa boshqaruvidan birmuncha farqlanadi. Bu erda miqdor ko'rsatkichlari maqsad qilib

olinadi. Pirovard maqsadga erishuv strategiyasi “natijaga ko‘ra boshqarish” deb nomlanadi. Bunday boshqaruvning o‘ziga xosligi shundaki, mo‘ljaldagi natijalarni aniqlashda yuqori boshliqlar bilan barobar ijrochilar va ishchilar ham qatnashadilar. Ushbu natijalarga erishish yo‘llari va usullarini xodimlarning o‘zlari tanlaydilar.

Muhim natijalar quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- funksional tashkil qilish, mehnat unumdorligi;
- xizmat ko‘rsatish darajasi, mahsulot sifati, sotilish hajmi;
- iste’molchilar ehtiyojlarini qondirish.

Germaniyada tadbirkorlar va xodimlar orasidagi alohida ko‘rinishdagi munosabatlar ijtimoiy sherikchilikdan iborat bo‘lib, bunda ular orasida ijtimoiy tinchlikka erishiladi, sodir bo‘ladigan ixtiloflar esa madaniy usullar bilan hal qilinadi. Ijtimoiy sherikchilik yollanma ishchilarning ish haqini oshirish, ish rejimi va mehnat sharoitini o‘zgartirish, soliqlarni kamaytirish va sh.k.b.larni talab qilishini inkor etmaydi. Ijtimoiy sherikchilik munosabatlari uzoq vaqt davomida tabiiy ravishda vujudga kelgandir.

Sotsializmning shved modeli ma’lum qiziqish uyg‘otadi. Uning muallifi – Nobel mukofoti laureati Gunnar Myurdaldir. Model ijtimoiy bozor xo‘jaligi, tartibga solinadigan iqtisodiyot va ijtimoiy sherikchilik nazariyasiga asoslangan.

Myurdal fikricha, sotsializmning shved modelida eng asosiysi insonlar hayotining farovonligini oshirishga teng imkoniyatlarni kafolatovchi ijtimoiy muhofaza tizimi yaratishdir.

Ilg‘or tajribani baynalmilallashtirish boshqaruvda, tashkiliy xulqda muhim yo‘nalishdir.

Oxirgi yillarda amerikaliklar Yaponiyaning ijobiy tajribasi, Yapon firmalarini muvaffaqiyatga olib kelgan yangiliklarni o‘z korxonalariga tatbiq qilish uchun ko‘p urindilar. Bular “sifat to‘garaklari”, xodimlarni uzoq muddatga yoki “umrbod yollash”, xodimlar ehtiyojlarini qondirish uchun firmalar daromadidan ajratish hisobidan fondlar yaratish va b.sh.q. Biroq ularning hammasi ham to‘liq o‘zlashmadi.

O'tgan asr o'rtasida vaziyat aksincha edi. Yapon firmalari ishlab chiqarishni tashkil qilish, tashkiliy tuzilmalarni shakllantirishga yondashuv, tashkiliy axloq va b.sh.q.larning amerikacha tamoyillarini o'rganardilar. Ma'lum "sifat to'garaklari" va "aniq o'z vaqtida" etkazib berish tizimi Amerikada paydo bo'lgan, lekin avvaliga u erda tarqalmagan. Ular Yapon firmalarida qo'llanib, yaxshi natijalarga olib keldi. Shu bilan bir paytda "inson resurslari"ni boshqarishning amerika modeli Yaponiyada qo'llanmadi.

Bu shundan dalolat beradiki, menejmentni boshqarishni tashkil qilishdagi tashkiliy axloqning bir modelini boshqa mamlakat iqtisodiyotiga uning o'ziga xos sharoitlari, ruhiy va ijtimoiy-madaniy omillarini inobatga olmay o'tkazish mumkin emas.

2-§.Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo o'zaro ta'sir

Globallashuv va baynalmilallashuv jarayonlari ijtimoiy muloqotning madaniyatlararo muhitdagi o'zaro ta'sir jihatini muhim qilib qo'ydi. Shunga ko'ra, ikki va undan ortiq odamning birgalikdagi mehnat faoliyati haqida gap ketganda, guruh a'zolarining hamkorlikdagi faoliyatini amalga oshirish asosida umumiy maqsadlar, vazifalar, ehtiyojlar bo'ladi. Guruh a'zolari intilishlarida, avvalambor, barcha uchun umumiy va har bir inson uchun alohida maqsad va vazifalar aks etadi, shuningdek, har bir guruh a'zosining alohida va butun guruh talablariga javob beruvchi muayyan manfaatlari ko'zda tutiladi. Bularning barchasi guruh ishtirokchilarini doimiy rioya qilinadigan ma'lum yo'nalishga chorlaydi.

Shu bilan bir vaqtda turli madaniyatlar vakillari munosabatlari ko'plab muammolar tug'diradi. Buning sababi ko'pmillatli tashkilot doirasida hamkorlikda mehnat qilayotganlarning me'yori, qadriyat, dunyoqarashlari xususiyatlarining mos kelmasligidir.

Oxirgi paytda millatiga ko'ra tabaqalash odobdan emas, chunki bu inson jamiyatdagi o'rnini o'zi belgilashiga imkon bermaydi, degan fikr hukmron. Biroq, farqlanish muammosini tanqidiy ko'rib chiqish begona larni tabaqalash vajidan etik shubhalardan qat'iy nazar, o'zini oqlaydi. Chunki u o'zaro munosabatdagi ishtirokchilarning turlicha qadriyat va o'zini tutish ko'rsatmalarining nizoi

sharoitida madaniyatlararo o‘zaro ta’sir jarayonlari kechishining o‘ziga xosligini aniqlash imkonini beradi. Masalan, turli etnos vakillari ishtirok etadigan hamkorlikdagi mehnat faoliyati jarayonida bunday umumlasmalar (hamkasblarni “ruslar”, “turklar” va boshqalar deb atash) hamkasblar va hamkorlarga bo‘lgan ishonchning kamayishiga, ular mehnatining past baholanishiga, ular bajarayotgan ishga hamyurtlariga nisbatan yuqori talablar qo‘yish kabi salbiy natijalarga olib keladi.

Madaniyatlararo o‘zaro ta’sir, ya’ni turli madaniyatlarning teng huquqli munosabati, shuningdek, muloqot va o‘zaro hurmat asosida o‘z fikrini madaniy namoyon qilishning umumiy shakllarini yaratish imkoniyati Rossiya va xorijdagi ilg‘or rivojlanayotgan yo‘nalishlardandir.

Bunda madaniyatlararo o‘zaro ta’sir jarayonida noverbal muloqot muhim ahamiyatga ega ekanligini nazarda tutish lozim. Bu holatda foydalaniladigan belgi, harakat va ramzlar o‘zaro ta’sir jarayoniga ham, uning natijalariga ham ta’sir ko‘rsatishi, uning qatnashchilari uchun turlicha ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin. Shu tariqa, har xil madaniyatlarda muloqot paytida ishlatiladigan ramz, imo-ishora, kiyim-kechak va bezaklarning ma’nosi bir-biriga mos kelmasligi mumkin. Chunonchi, Turkiyada baland ovozda suhbatlashish odatiy hol hisoblansa, Rossiyada da’vo qilish yoxud hamsuhbati betayin hissiyotli odam deb qabul qilinadi. Italiya madaniyati namoyandalari ruslarni imo-ishorani kam ishlatganlari uchun suhbat mavzusi va suhbatdoshiga befarqlikda ayblaydilar.

Turli madaniyatlar vakillarining etnik xususiyatlari ham madaniyatlararo o‘zaro ta’sirga jiddiy to‘sqinlik qilishi mumkin. Ushbu holatda ongning quyidagi aspektlari alohida qiziqish uyg‘otadi: kuzatilayotgan etnomarkazlashuv tendensiyasi – boshqa madaniyat vakillariga salbiy baho berishga moyillik; o‘z va boshqa madaniyatlar vakillarining soddalashgan timsollarini shakllantirishda ko‘rinuvchi etnik ongni qoliplash; madaniyatlararo aloqalar jarayoniga tanlab kiritilgan bid’atlar, shu jumladan, hissiy idrok, o‘tmishning salbiy tajribasi va sh.k.b.

Bu o'zaro ta'sirning birinchi bosqichlarida sheriklar shaxsiyati to'g'risida axborot to'liq bo'lmagan sharoitda madaniyatlararo aloqalar uchun potensial to'siqlarni yaratadi. O'z guruhi a'zolariga nisbatan turli madaniyat vakillari orasidagi farqning ko'proqligi darajasini kutish o'zaro aloqalarni cheklaydi. O'zini yangi axborotdan to'sib, inson bid'atlarni kuchaytiradi va ba'zi andozalarning aldamchiligini anglolmaydi. Uzoq davom etadigan jadal madaniyatlararo muloqot esa ko'pincha bunday to'siqni olib tashlaydi.

Har bir muayyan jamiyatda qabul qilingan qadriyatlar, an'analar madaniyatlararo aloqalarga to'siq paydo bo'lishiga zamin shakllanishida muhim o'rin egallaydi. Ular ushbu andozalar qabul qilingan jamoa a'zolarining dunyoqarashini shakllantiradi. Biroq, shuni aytib o'tish joizki, birlamchi ijtimoiylashuvi aynan shu jamiyatda o'tgan shaxslar to'g'risida gap borayapti, chunki asosiy nuqtai nazarlar aynan shu bosqichda shakllanadi.

Migrantlarga kelsak, ularning soni tub aholi orasida yoyilib joylashishini qiyinlashtiruvchi ko'lamga etsagina, ularni hisobga olish mumkin. Bunday holatda assimilyasiya jarayoni ancha qiyinlashadi, chunki muhojirlar rasmiy yoki norasmiy tashkilotlarga birlashib, jamiyat va tashkilotlardagi ijtimoiy vaziyatga sezilarli ta'sir o'tkazadilar.

Shu bilan birga, insonning baynalmilal muhitdagi xulqi faqatgina ma'lum madaniyatga tegishliligi emas, uning shaxsiy, ishchanlik xususiyatlari bilan aniqlanishini unutmazlik lozim. Bunda madaniyatlararo aloqa o'rnatishga tayyorlanayotgan yoki o'rnatayotgan shaxsning ilk kayfiyatiga ko'p narsa bog'liq. O'zaro aloqalarning samaradorligini kamaytiradigan asosiy to'siqlar turli madaniyat vakillari qo'llaydigan kognitiv chizmalardagi farqlardir. Idrok qilish modellarining eng yorqin tabaqalanishi o'zga dunyoqarash, olamni idrok qilish va sh.k.b.larga duch kelganda sodir bo'ladi. O'z madaniyatidan tashqarida bo'lib qolgan shaxs o'zga madaniyatning til va noverbal tizimlari xususiyatlari, ijtimoiy ong qismlari bilan to'liq tanishish imkoniyatiga ega bo'ladi. O'zga madaniyat vakillari bilan hamkorlikda mehnat qilar ekan, inson aynan shunday sharoitga

tushib qoladi. Chunki ish joyi chegarasida insonlar – turli madaniyat vakillarining faol o‘zaro aloqasi sodir bo‘ladi.

IV-BOB. TASHKILIY VA INNOVATSION O‘ZGARTIRISHLAR SHAROITIDA TASHKILIY XULQ

1-§. Tashkiliy va innovatsion o‘zgartirishlar tushunchasi.

2-§. Tashkilotdagi o‘zgartirishlarni boshqarish.

3-§. O‘zgartirishlarga qarshiliklar va ularni bartaraf etish.

Tayanch so‘z va iboralar: *Tashkiliy o‘zgartirishlar, innovatsiya, innovatsiya faoliyati, o‘zgartirishlarning uch odimli modeli, rejalashtiriladigan o‘zgartirishlar modeli, iqtisodiy sabablar, tashkiliy tuzilma, tashkiliy madaniyat, tashkilotlararo kelishuvlar, innovatorlar, yangilik tarafdorlari.*

1-§. Tashkiliy va innovatsion o‘zgartirishlar tushunchasi.

Zamonaviy tashkilotlar o‘z faoliyatini doimiy o‘zgartirishlar sharoitida amalga oshirishlari lozim. Bunda tashkilotlarni uzluksiz rivojlantirish uchun qo‘shimcha imkoniyatlar ochib beradigan texnikaviy, iqtisodiy, siyosiy, demografik va ijtimoiy sohalaridagi o‘zgartirishlar tushuniladi.

Ushbu o‘zgartirishlar g‘oyat muhim tashkiliy tadbirlardan iborat bo‘lib, ular tashkiliy o‘zgartirishlar deb ataladi.

Tashkiliy o‘zgartirishlar menejerlar va boshqa xodimlarning tashkilotni yoki uning bo‘linmalarini o‘zlari uchun muhim yo‘nalishlar bo‘yicha tashkiliy jihatdan o‘zgartirish sohasidagi aniq maqsadni ko‘zlovchi faoliyati demakdir.

Bu o‘zgartirishlar tashkilotning tashqi muhitga moslashish qobiliyatini yaxshilashni va xodimlarning fe‘l-atvorini o‘zgartirishni ham o‘z ichiga oladi.

Mazkur o‘zgartirishlardan kuzatilgan asosiy maqsadlar qo‘yidagicha:

- tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirish;

- xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish;
- yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish;
- kompaniyaning bozordagi ulushini ko'paytirish va shu kabilar.

Tashkilotning moslashuv qobiliyatini yaxshilash uchun ko'pincha yangi texnologiyalarni va ish usullarini ishlab chiqadilar, tashkiliy tuzilmani qayta quradilar. Buning uchun aksariyat hollarda ishga solinayotgan vaqtinchalik yoki egiluvchan tuzilmalar tashkilotga yangilikni tezda o'zlashtirish imkonini beradi, yangi usullarga o'tishni tezlashtiradi, qarorlar qabul qilishda xodimlarning bemalol qatnashuviga ko'maklashadi, yangi etakchilarning yuzaga chiqishi uchun sharoit yaratadi.

Ana shularning hammasi xodimlarning shaxsiy fe'l-atvorini o'zgartirishni, ya'ni uni yangi sharoitga monand holga keltirishni talab qiladi. SHunga muvofiq xodimlarning mavqeini, ularning mas'uliyatini o'zgartirish choralari ko'rilishi lozim bo'ladi.

Tashkilotlarda amalga oshirilayotgan innovatsion o'zgartirishlarning ba'zi bir o'ziga xos xususiyatlari bor, ular haqiqiy innovatsiya faoliyatining xususiyatlari tufayli paydo bo'lgan tashkiliy o'zgartirishlarni o'z ichiga oladi.

Shu munosabat bilan innovatsiyaning o'zi nimaligini tushunib olmoq kerak. Birinchisi – innovatsiyani ayni yangilik deb hisoblaydilar. Ikkinchisi – innovatsiya degani yangi mahsulot, texnologiyani yaratish jarayoni deb o'ylaydilar. Uchinchisi – innovatsiya sifat jihatidan avvalgilaridan farq qiluvchi yangi mahsulotlar, yondashuvlarni ishlab chiqarishga joriy etishdir. Bizningcha, innovatsiyalarni har tomonlama mukammal idrok etish uzviy jarayon bo'lib, u dastlabki g'oyani, investitsiyalarni, ITTKI(ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik ishlanmalari)ni, mahsulotning tajriba namunasi yaratilishini va ko'plab ishlab chiqarilishini o'z ichiga oladigan bosqichlardan iborat izchil jarayondir. SHu sababli innovatsiya ta'rifiga tashkilotlarning innovatsion faoliyati maqsadini ham, uni amalga oshirish jarayonini ham, shuningdek, olinadigan natijani ham kiritishni taklif qilamiz. Bundan tashqari, joriy etilayotgan yangilik sanoatda qo'llash uchun qulay bo'lishi, ko'p martalab foydalanishga yaroqli bo'lishi lozim, deb hisoblaymiz. Ana shularni

e'tiborga olib, tashkilotlardagi innovatsiyalarni muayyan iqtisodiy, texnikaviy, ijtimoiy, ekologik, bozorboplik va o'zga samaralarni olish maqsadida texnik-texnologik, tashkiliy-boshqaruv, ishlab chiqarish va ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan yangiliklarni ishlab chiqish, joriy etish, amalda qo'llash va ommalashtirishdan iborat mukammal jarayon, deb ta'riflashni taklif etamiz.

Keyingi yillarda innovatsiya faoliyati turli sanoat tarmoqlari va ayrim korxonalar rivojlanishi va raqobatbardoshligining eng muhim zarurati va hatto shartiga aylanayotganligini ta'kidlab o'tish o'rinlidir.

Tashkilotlarda innovatsiyalarni joriy etish va ulardan foydalanish ishlarida innovatsiya faoliyati degan yangi atama vujudga keldi. Uni innovatsiyalarni yaratish, ulardan foydalanish va ularni ommalashtirish borasida tabiiy-iqlim va boshqa sharoitlarga chidamli bo'lgan yagona texnologiya jarayoniga birlashuvchi aniq maqsadni ko'zlaydigan, ko'p sohali tavakkalchilik faoliyati deb atasa bo'ladi.

Innovatsiya faoliyatini amalga oshiruvchi kishilar alohida xislatlar sohibi bo'lishlari, chunonchi:

- ishga ijodiy yondashadigan;
- maqsad yo'lida fidokor, dadil va qat'iyatli;
- o'z tarmog'i, tashkiloti xususiyatlarining yaxshi bilimdoni bo'lishlari shart.

Bundan tashqari, ishning buyruqbozlik shakli innovatsiyalarni joriy etishga mos keladi.

Innovatsiya tarafdorlari bu jarayonni ijobiy va hatto manfaatli ish deb biladilar. Birinchidan, insonning ijodkorlikka intilish xususiyatini eslamok kerak. Odatda xodim ijodiy jarayonda bo'lishni yoqtiradi. Ayni innovatsiya davrida, ayniqsa korxona rahbariyati barcha pog'onalarda va tashkilotning barcha bo'linmalarida turli tajribalar o'tkazilishini qo'llab-quvvatlab, unga ko'mak beradigan va novatorlik g'oyalarini amalga oshirish imkoniyati mavjud bo'lgan sharoitda har bir kishi o'zining yangi g'oyalarini ruyobga chiqarishga intiladi. O'z kasbi va lavozimini ko'tarish imkoniyati paydo bo'lganida xodimlar innovatsiyalarni ayniqsa ma'qul ko'radilar, chunki shunda xodimning o'z ijodiy,

tashkilotchilik va boshqa qobiliyatlarini namoyon etish imkoniyati vujudga keladi. Yondosh kasblarni egallash, turli to'siqlarni engib o'tish, har xil ish turlari o'rtasidagi "chegalarni yo'qotish", yangi tajribalarni o'rganish, o'zining bilim saviyasini oshirish, yangi texnologiyalarni o'zlashtirish kabilar tufayli kasb-kor sohasida o'sishga erishish mumkin bo'ladi. Nihoyat, innovatsiyalar natijasida ham moddiy, ham ma'naviy mukofotlarga ega bo'lish mumkin.

2-§. Tashkilotdagi o'zgartirishlarni boshqarish

Tashkilotda tashkiliy, innovatsion va boshqa o'zgartirishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun undagi o'zgartirishlarni boshqarishning samarali ishlovchi tizimini yaratib, undan oqilona foydalanish lozim bo'ladi.

O'zgartirishlarni boshqarish muammosining bir necha jihatlari bor, mazkur muammoning fe'l-atvor tomonlari ularning eng muhimidir.

Hozirda **tashkiliy o'zgartirishlarni amalga oshirishning** muayyan modellari ishlab chiqilgan.

O'zgartirishlarning uch odimli modeli. Uni amerikalik tadqiqotchi K.Levin ishlab chiqqan. U o'zgartirishlarni mavjud holatni qo'llab-quvvatlovchi kuchlarning yangilangan shakli, deb biladi. Shu sababli, uning fikricha, o'zgartirishlarga tarafdor va qarshi bo'lgan kuchlarning nisbatini chamalab, tarafdorlarni ko'paytirish kerak, o'zgartirishlarni mustahkamlash uchun esa kuchlar nisbatini yangi holatga keltirish zarur.

Ushbu modelni ro'yobga chiqarish yo'lidagi birinchi chora "muzni eritish"dan iborat bo'ladi. Bu ish o'zgartirishlarga ehtiyoj yaratishni, o'zgartirishlarga qarshilikni kamaytirishni o'z ichiga oladi. O'zgartirishlarni amalga oshirish uchun mavjud ahvol haqida odat tusiga kirib qolgan eski tasavvurlar va qarashlarga barham berish, umri tugagan eskiliklardan voz kechish hamda yangi tamoyillar va fe'l-atvorlarni qo'llab-quvvatlashni kuchaytirish zarur.

Ikkinchi chora – "o'zgartirish". U guruh va yakka fe'l-atvorni, vazifalarni, texnologiyalarni va tashkiliy tuzilmani o'zgartirishni o'z ichiga oladi. Tashkilotdagi tashkiliy madaniyatni o'zgartirish odamlarda mazkur tashkilot

ishlariga yangicha tasavvur va munosabatni tarbiyalashni talab qiladi. Ayni vaqtda xodimlarning ko'z o'ngida tashkilotdagi yangi vaziyatga moyillik uyg'otadigan yangi urf-odat va an'analarni joriy qilish mumkin.

Uchinchi chora – “mustahkamlash”. Bu chora natijalarni jamlash va baholashni hamda zarur harakatlar qilishni o'z ichiga oladi. Gap shundaki, xodimlar tashkilotdagi ishlarga yangi tasavvur va munosabatni egallab olganlaridan keyin ularning avvalgi holatga qaytish istagiga yo'l qo'ymaslik vositalarini ishga solish kerak. Jumladan, odamlarning yangicha fe'l-atvorini qo'llab-quvvatlash, mehnatni rag'batlantirishning yangi tizimini joriy qilish va shu kabi tadbirlarni amalga oshirish kerak.

Ushbu model tashkilotdagi o'zgartirishlar jarayoni manfaatli ekanini butun jamoa anglab olishini ta'minlaydi.

Rejalashtiriladigan o'zgartirishlar modeli. Uni ishlab chiquvchilar – R. Lippit, J. Uatson va B. Uetsli. Bu model menejerlar bilan tashqi maslahatchilarning yaqin hamkorligini nazarda tutadi. Bunda ular tashkilot haqidagi barcha mavjud ma'lumotlarni bema'lol tahlil qilishlari kerak bo'ladi.

Mazkur modelda rejalashtirilgan o'zgartirishlarni ketma-ket o'tkazishning asosiy bosqichlari belgilanadi.

Birinchi bosqich – muammoni izlash. Bunda maslahatchilar mavjud muammoni ko'rsatib beradilar va kompaniya rahbariyatiga o'zgartirishlar zarurligini ravshan bayon etadilar. Rahbariyat maslahatchilarni bo'lajak xaridor bilan, masalan, muayyan bo'linmalarning rahbarlari bilan uchrashtiradi, o'zgartirishlar qilish va shu ishda maslahatchilarning yordami zarurligiga ishonch hosil qiladi.

Ikkinchi bosqich – jarayonni boshlash. Bunda mijozlar bilan ekspertlar o'rtasidagi hamkorlik rivojlantiriladi. Ekspertlarning xolisligi tekshirib ko'riladi.

Uchinchi bosqich – muammoni aniqlash. To'plangan ma'lumotlar asosida muammoga aniqlik kiritiladi va uchrashi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar qayd etiladi.

To'rtinchi bosqich – rejalash. O'zgartirishlardan kuzatilgan maqsadlar, qilinadigan zarur harakatlar, shuningdek, harakatlarga tayyorlik aniqlanadi.

Beshinchi bosqich – harakat boshlash. Niyatlarni amaliy faoliyatga aylantirish, yangi fe'l-atvorni joriy qilish.

Oltinchi bosqich – natijalarni jamlab, baholash. Bu ish o'zgartirishlarni butun tashkilotga yoyishni, o'zgartirishlarni barqaror tus oldirish vositalarini yaratishni o'z ichiga oladi. Bugina emas, erishilgan natijalarni baholash va bundan buyon qanday harakat qilish ma'qulligini aniqlab olish ham kerak bo'ladi.

Etтинchi bosqich – loyihani yakunlash. "Ekspertlar – tashkilot" munosabatlarini oxiriga etkazish, ekspertlarning mijozlarga kuchli ta'sirini nihoyalash, o'zgartirish mahoratini ekspertlardan mijozlarga o'tkazish.

Tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazish usullari. Bunday o'zgartirishlarni o'tkazayotganda tashkiliy madaniyat, odamlar, vazifalar, texnologiyalar va shu kabilar o'rtasida o'zaro bog'liqlik borligini e'tiborga olish zarur. Alalxusus, tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazish usullarining quyidagi guruhlar mavjud:

- odamlarni va madaniyatlarni e'tiborga olish usullari. Bu usullar o'zgartirish ishlariga ko'pchilik xodimlarni faol etish va qatnashtirishni ko'zda tutadi;

- vazifalar va texnologiyalarni e'tiborga olish usullari. Bu usullar bevosita odamlarning ishida o'zgartirish yasashga qaratiladi. Bunda aniq-ravshan ishlarda qo'llaniladigan texnologiya jarayonlari asbob-anjomlariga asosiy e'tibor qaratiladi;

- tashkiliy texnologiyaga qaratilgan usullar. Bunda lavozimlar yoki vazifalarning o'rnini almashtirish, xodimlar va bo'linmalar o'rtasidagi aloqalarni o'zgartirish talab qilinadi.

Tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazishda foydalaniladigan dasturlar butun tashkilotni qamrab olishi lozim, shunday qilinsa, eski usullarga qaytishga imkon qolmaydi.

3-§. O'zgartirishlarga qarshiliklar va ularni bartaraf etish

Ayrim joylarda amalga oshirilayotgan o'zgartirishlar ko'pincha muayyan qarshiliklarga uchrashi mumkin.

Shunday qarshiliklar oqibatida mehnat unumdorligi, ish sur'ati va mahsulot sifati pasayishi, mehnat intizomi yomonlashuvi, xodimlar qo'nimsizligi, qiziqish kamayishi, kayfiyat tushib ketishi, mehnat mojarolari kelib chiqishi, o'tkazilayotgan o'zgartirishlarda xodimlarning ishtirok etish ishtiyoqi yo'qolishi ehtimoldan xoli emas.

O'zgartirishlarga qarshiliklar turlicha bo'ladi. Bunday qarshiliklarda ayrim kishilar yoki jamoalar qatnashishi yoxud ular tashkiliy tus olishi ham mumkin.

O'zgartirishlarga ayrim kishilar qarshiligining manbalari quyidagicha:

Odamlarning idroki. Gap shundaki, odamlar axborotni turlicha idrok qiladilar. Ular, birinchidan, biron aniq hodisani tushunishlariga mos keladigan yoki qo'llab-quvvatlaydigan narsaga asosiy e'tiborni qaratadilar. Masalan, ular o'zlariga ma'qul bo'lgan axborotni o'qish yoki eshitishni xohlaydilar, ularning nuqtai nazarini o'zgartiradigan narsaga qiziqmaydilar. Boshqa bir toifa kishilar esa axborotni o'z tasavvurlari asosida idrok etadilar. Ularning ayrimlari odat bo'lib qolgan tasavvurlar va qadriyatlarni o'zgartirishni xush ko'rmaydilar.

Xodimlarning shaxsi. Xodimlarning ba'zi shaxsiy xususiyatlari (avtoritarlik, aqidaparastlikka moyillik kabilar) ko'pincha o'zgartirishlarga qarshilikka asos bo'ladi. Ba'zi xodimlarning boshqa shaxslar ra'yiga qarab ish tutishi qarshilikning yana bir sababidir. Odatda o'sha nufuzli shaxslar o'zgartirishlarni ma'qullamaguncha qarshilik davom etaveradi. Bunday vaziyatda ko'p narsa rahbarlarning qanday ish tutishiga bog'liq bo'ladi.

Odamlarning odatlari. Ayrim xodimlar tashkilot (tuzilma, texnologiya va ish usullari) o'zgargan bo'lsa ham, odatdagidek ishlayverishni xohlaydilar. Odamning odati uning qanoat manbai bo'lishi mumkin, chunki u vaziyatga moslashish imkonini beradi, qulaylik va xavfsizlikni ta'minlaydi. Odamning odati o'zgartirishlarga qarshilikning muhim manbai bo'lib qoladi, yo'qmi, bu narsa shaxsning o'zgartirishlarni qanday qabul kilishiga bog'liq. Masalan, o'zgartirishlar odatiy ish sharoitini butunlay o'zgartirmasa, masalan, ish sur'atini anchagina oshirmasa yoki ish kunini uzaytirmasa, odamlar o'zgartirishlarga qarshilik qilmaydilar.

Odamlarning ta'sir va hokimlik qo'ldan ketishidan xavfsirashi. Odamlar tashkilotda o'tkazilayotgan o'zgartirishlarni ba'zan o'z amali va ta'siriga hujum deb hisoblaydilar. Hokimiyatning bir turi, manbai bo'lmish resurslar va axborot ustidan nazorat qilinishi bunga misol bo'la oladi. O'zgartirish natijasida bunday nazoratdan mahrum bo'linishi qarshilikka olib boradi. Boshqaruvning mahalliyashtirilishi va vakolatlarning boshqalarga berilishini ham odamlar o'z hokimiyati va ta'siriga xavf deb tushunishlari mumkin.

Odamlarning mavhumlikdan qo'rqishi. Mavhumlikka odamlar ko'pincha xavfsirab qaraydilar. Ishdagi har qanday o'zgartirish mavhumlikni keltirib chiqaradi. Masalan, yangi ish boshlayotgan kishilar bu ishni talab darajasida bajara olishlariga shubha bilan qaraydilar. Bunday vaziyatlarda o'zgartirishlarning o'zi emas, balki ularning nomaqbul oqibatlariga olib kelishi mumkinligi shubhaga sabab bo'ladi.

Iqtisodiy sabablar. Agar o'zgartirishlar davomida o'z daromadlari kamayib qolsa yoki kamayish daragi bo'lsa, odamlar bunday o'zgartirishlarga qarshilik qilishlari mumkin. Ishlayotgan odamlar muayyan miqdordagi pulni qanday qilib topishni biladilar. Ilgarigi ish tartibi o'zgarishi oqibatida ish haqi kamayib qolishidan cho'chiydilar.

O'zgartirishlarga tashkiliy qarshilikning asosiy manbalari. O'zgartirishlarga muayyan darajada qarshilik qilish tashkilotning tabiatiga xos xususiyatdir. Tashkilot ishining hamma sohalarida barqarorlikka erishilsa, ishlar yaxshi boraveradi. Tashkilot biror yangilikni boshlashi bilanoq, unumdorlik pasayishi mumkin. O'z faoliyatidagi unumdorlik va samaradorlikni saqlab qolish uchun tashkilot tabiiy ravishda o'zgartirishlarga qarshilik qiladi. O'zgartirishlarga qarshilik umuman tashkilot tomonidan ham, uning ayrim bo'linmalari tomonidan ham namoyon bo'lishi mumkin.

Tashkiliy tuzilma. Har bir tashkilot samarali bo'lishi uchun barqarorlikka intiladi. Ana shu barqarorlikni ayni ana shu tuzilma ta'minlaydi. Tuzilmaga binoan xodimlarning vazifalari aniqlangan, ishdagi tartib-qoidalar, axborot oqimi va

hokazolar belgilab qo'yilgan bo'ladi. Ularni har qanday tarzda o'zgartirish tadbirlari qarshilikka uchrashi tabiiy.

Tashkiliy madaniyat. O'zgartirishlarni amalga oshirishda tashkiliy madaniyat juda muhim rol o'ynaydi. Tashkiliy madaniyatni o'zgartirish juda qiyinligini, o'zgartirishlar davomida bu jiddiy to'siq bo'lishini hisobga olish kerak.

Vositalarining cheklanganligi. Ma'lumki, har qanday o'zgartirish anchagina mablag' va vaqtni, malakali xodimlar, boshqa turdagi resurslarni talab qiladi. Ana shu vositalar etarli bo'lsa, tashkiliy o'zgartirishlarning muvaffaqiyatli o'tishi tayin.

Tashkilotlararo kelishuvlar. Bunday kelishuvlar tashkilot va odamlarning zimmasiga fe'l-atvorni tartibga soluvchi yoki cheklovchi aniq-ravshan majburiyatlar yuklaydi. Chunonchi, har qanday tashkilot xomashyo etkazib beruvchilar bilan, mahsulotni sotib oluvchilar bilan bir talay shartnomalar tuzgan bo'ladi. Kasaba uyushmasi bilan ham shartnoma asosida ish yuritiladi. Jahon xo'jalik amaliyotida kasaba uyushmalari xodimlarning manfaatiga mos kelmaydigan o'zgartirishlarga to'sqinlik qilganlari ma'lum.

Tashkilotlarning innovatsiya sohasidagi tadbirlari ham qarshiliklarga uchrab turganligi haqida misollar bor.

Bunday holatlarda tashkilotlarning innovatsion faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarni ko'rib chiqish odat tusiga kirgan. Masalan, ba'zi olimlar o'tkazgan tadqiqotlar ko'rsatishicha, qo'yidagi omillar ko'zga yaqqol tashlanadi:

- tashkilotlarning moliyaviy mablag'i va malakali xodimlari etishmasligi, innovatsion imkoniyati pastligi, mazkur faoliyatning yuqori innovatsion qaltislik xavfining yuqoriligi (ichki omillar);

- davlatning innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashga etarli mablag' ajratmasligi, dunyodagi yangi texnologiyalar to'g'risidagi axborotning kamligi(tashqi omillar).

Innovatsiya faoliyatida qatnashuvchi shaxslarning fe'l-atvorida oltita toifa ko'zga tashlanadi:

Innovatorlar – ular o‘z g‘oyalarini taklif etadigan va qattiq turib himoya qiladigan tashabbuskorlar bo‘lib, o‘z takliflari ro‘yobga chiqarilishi uchun kurashadigan, bu yo‘lda hatto mojarolashuvdan ham tap tortmaydiganlardir.

Yangilik tarafdorlari – yangilik muhimligiga ishonch hosil qilganlaridan keyin uni darhol qo‘llab-quvvatlaydiganlardir. Tashabbuskorning taklifi joriy etilishini xohlaydigan rahbar ana shularga tayanib ish tutmog‘i lozim. Ammo u yakdillar guruhini tashkil qilayotganida yangilikning dalil-isbotli ekaniga ishonch hosil qilishi kerak.

Yangilikka ikkilanib qarovchilar – yangi taklifning ahamiyatini etarlicha tushunmayotgan yoki uning foydasidan zarari ko‘p bo‘lishi ehtimolidan cho‘chiydiganlar.

Betaraflar – yangi takliflarga befarq qarovchilar.

Ishonchsizlik kayfiyatidaqilar – yangiliklardan salbiy oqibatlarni qidiruvchi xodimlar.

Yangiliklarga ters qarovchilar – yangilikka qarshilik qiluvchilar.

Rahbar yangiliklarga xodimlarning qarashlari har xil ekanligini e‘tiborga olib, innovatsiya dasturini ishlab chiqish va joriy etishning barcha bosqichlarida muayyan fe‘l-atvor taktikasini puxta o‘ylab tuzishi zarur.

O‘zgartirishlarga qarshilikni bartaraf etish juda muhim vazifa bo‘lib, unda ana shu qarshiliklarni butunlay yo‘qotib bo‘lmaslikni e‘tiborga olish lozim. Ammo bunday qarshiliklarni kamaytirish imkonini beradigan yondashuvlar bor.

Masalan, rossiyalik olim K. Levin o‘zgartirishlarga alohida nazar bilan qarash usulini ishlab chiqdi. U mazkur o‘zgartirishlar jarayonini turli yo‘nalishda harakatlanuvchi kuchlarning jo‘shqin nisbati deb hisoblaydi. Bu usul “kuch maydonlari modeli” deb ataldi. O‘zgartirishlarni boshlash uchun vaziyatni qo‘zg‘atish, uni muvozanatdan chiqarish:

- o‘zgartirishlarni yoqlovchi kuchlarni ko‘paytirish;
- o‘zgartirishlarga qarshi kuchlarni qisqartirish;
- o‘zgartirishlarga qarshi harakat qilayotgan kuchlarni o‘zgartirishlar uchun harakat qilayotgan kuchlar tarafiga o‘tkazish kerak.

Shuni nazardan qochirmaslik kerakki, o'zgartirishlarni amalgi oshirishga kirishgan kuchlar qat'iy harakat evaziga durust natijaga erishishlari mumkin, ammo bu natija qimmatga tushadi. Agar qarshilik qiluvchi kuchlar aniqlanib, ana shu kuchlarni kamaytirishga va ularni o'z fikrini o'zgartirishga ko'ndirishning iloji topilsa, o'zgartirish sohasida samaraga erishish mumkin.

O'zgartirishlarga qarshilikni kamaytirib, xodimlarning qo'llab-quvvatlashiga erishish uchun tashkilot rahbariyati:

- o'zgartirishlarga kirishish uchun odamlarni jalb qilishi;
 - odamlarga e'tiborni kuchaytirib, ularning faoliyatini qo'llab-quvvatlashi;
- bu ishda qiyinchilikka uchrayotgan kishilarni aniqlab, buning sabablarini aniqlashi lozim. O'ziga qiziqish bilan qarayotganini sezgan kishilar o'z muammolarini aytib berishlari mumkin. Shu yo'l bilan hamkorlikka erishiladi;
- muloqotga qirishmog'i lozim. Samarali muloqot va xolis axborot mish-mishlarga va asossiz xavotirliklarga chek qo'yadi, odamlarda o'zgartirishlarga va ularni amalga oshirishga ishtiyoq uyg'otadi;
 - xodimlarni o'zgartirish jarayoniga bevosita jalb etishi va shu yo'l bilan xodimlarning qiziqishini oshirishi, qarshiligini so'ndirishi kerak;
 - xodimlar bilan muzokara boshlab, o'zgartirishlar foydali bo'lishiga ularni ishontirishi va hech bo'lmaganda majbur qilishi;
 - xodimlarni tashkiliy va innovatsion o'zgartirishlarga qiziqtirishi va shu kabi tadbirlarni ishga solishi lozim.

Ma'muriyat yangicha ishlashdan qat'iy bosh tortayotgan xodimlarni boshqa bo'linmaga o'tkazishi mumkin. Ba'zan tashkilotlar turli-tuman tadbir-choralarni ishga soladilar, masalan, yangilikka qarshi turganlarning ish boshilarini o'z tomoniga og'dirib olish uchun unga biron-bir yangi rahbarlik lavozimi taklif qilinadi, qo'shimcha vakolatlar beriladi va boshqa ne'matlar in'om etiladi, shu tariqa uni yangilikka qarshilar tomonidan ittifoqchilarga va yangilik jonkuyarlari safiga o'tkazib olinadi.

Tashkilot va har bir xodimning manfaatlarini iloji boricha birga qo'shish, bo'lajak o'zgartirishlar haqida jamoani xabardor qilish, amaliy takliflar berish

imkoniyatini yaratish, bo'lajak o'zgartirishlar haqidagi fikr-mulohazalarni bemalol ayta olish kabi vositalardan samarali foydalanilsa, chalakam-chatti va tasodifiy o'zgartirishlardan tashkilotning barcha a'zolariga manzur bo'lgan doimiy, rejali o'zgartirishlarga o'tish mumkin bo'ladi.

V-BOB. TASHKILOTDAGI MULOQOT ODOBI

1-§.Tashkiliy muloqotlar.

2-§. Tashkilotdagi noverbal kommunikatsiyalar.

3-§. Kengash – muloqotlarning bir turi.

4-§. Ish yuzasidan muloqot va muzokaralar.

5-§.Telefon kommunikatsiyalari.

6-§. Aloqa vositalaridagi to'siqlar.

Tayanch so'z va iboralar: *Tashkiliy muloqotlar, kommunikatsiya, ekspressiv, vertikal aloqalar, kommunikatsiyaviy jarayon, noverbal axborot, ish yuzasidan muloqot, muzokaralar, muzokaralar samaradorligining mezonlari, konstruktiv usullar, delegatsiya, kommunikativ tarmoqlar, semantik to'siqlar, perseptiv-interpretatsion(idrok etish-talqin etishdagi) to'siqlar, “yalpikanal” tarmog'i.*

1-§.Tashkiliy muloqotlar

Shaxslar bilan ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir tashkiliy kommunikatsiyalar va axborot almashish orqali amalga oshiriladi.Axborot va kommunikatsiya tushunchalari bir-biri bilan bog'liq bo'lsa ham, ammo kommunikatsiya axborotni ham, uni qanday etkazishni ham o'z ichiga oladi.

Har qanday rahbarning faoliyati quyidagi tartib-qoida va yumushlarni bajarish bilan bog'liq bo'ladi:

- axborot olish, tekshirish va tahlil qilish;
- qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirish;
- qarorlarning bajarilishini nazorat qilish va ularga tuzatishlar kiritib borish;

- bajarilgan qarorlarga oid ma'lumotlarni tartibga solish va saqlash.

Tashkiliy muloqotlarni (kommunikatsiya lotincha communicatio soʻzidan yasalgan boʻlib, “**aloqa uzataman**” , “**muloqot qilaman**” degan maʼnoni bildiradi) amalga oshirish mazkur faoliyatning asosiy usulidir.

Tashkiliy kommunikatsiyalar tizimi anchagina murakkab boʻlib, bir qator belgilarga koʻra tasniflanuvchi koʻp turlarni oʻz ichiga oladi (**5.1- rasm**). Vertikal kommunikatsiyalar pogʻonalar oʻrtasida axborot ayirboshlashni koʻzda tutadi. Bunda pastdan yuqoriga (master-sex boshligʻi-rahbar) va, aksincha, yuqoridan pastga qarab boradigan kommunikatsiyalar mavjud. Gorizontallik kommunikatsiyalar tashkilotning boʻlinmalari (savdo boʻlimi-hisobxona) yoki ijrochilar oʻrtasida, shuningdek, sheriklar (firmalar, uyushmalar va sh.k.b.lar) oʻrtasida aloqa bogʻlashdan iborat.

Muayyan kommunikatsiya odatda belgilarning yigʻindisidan iborat boʻladi. Masalan, korxona boʻlinmalari rahbarlarining yigʻilishini firma ichidagi, rasmiy, vertikal, verbal va noverbal kommunikatsiya deb atasa boʻladi. Bundan tashqari, menejmentda kommunikatsiyalar turli usulda amalga oshiriladi, ularni quyidagi guruhlariga boʻlish mumkin:

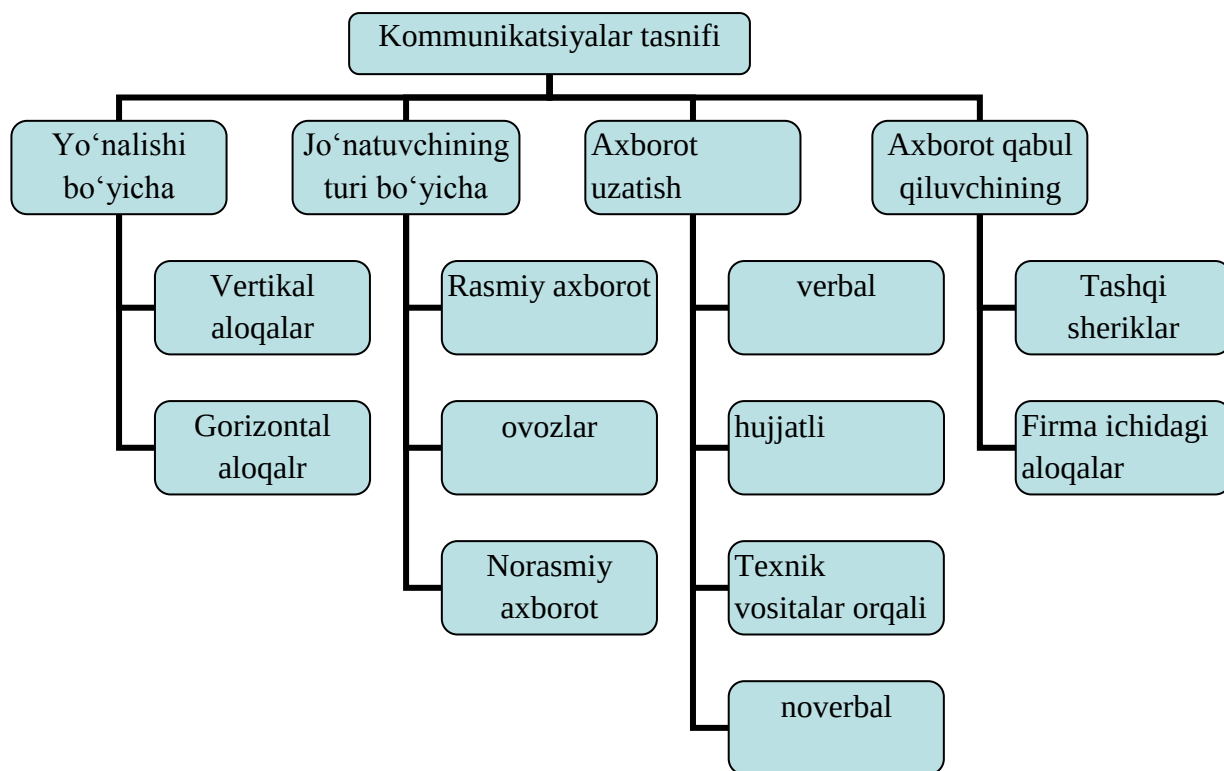
- anglovchi (ma'lumot etkazish yoki almashish uchun);
- ekspressiv (his-tuygʻular, qarashlar, baholashlar toʻgʻrisida);
- ishontiruvchi (mijozga taʼsir oʻtkazish maqsadini koʻzlovchi yoki aksincha);
- ijtimoiy-urflarga oid (muloqot meʼyorlariga rioya qilish uchun);
- soʻz orqali ifodalanmaydigan(boshqa har qanday kommunikatsiyalar).

Tashkilotdagi kommunikatsiyalar quyidagi vazifalarni bajarishga xizmat qiladi:

- *xabardor qilish* – rost yoki yolgʻon maʼlumot berish, qaror qabul qilish uchun zarur axborotni topshirish, boʻlgʻusi qarorlarni muvofiq holga keltirish va chamalash;

- *motivga oid* – ishontirish, tanbeh berish, iltimos qilish, buyurish va h.k.z.yoʻllar bilan xodimlarni muayyan ishni bajarish va yaxshilashga undash;

- *nazorat qilish* – mansab pog‘onalari yoki rasmiy bo‘ysunuvchanlik asosida turli usullar bilan xodimlarning axloqi va fe‘l-atvorini kuzatib borish;
- *ekspressiv* – his-tuyg‘u va kechinmalarni, voqea-hodisalarga munosabatni, ijtimoiy ehtiyojlar qanday qondirilayotganini jonli ifodalashga ko‘maklashish.



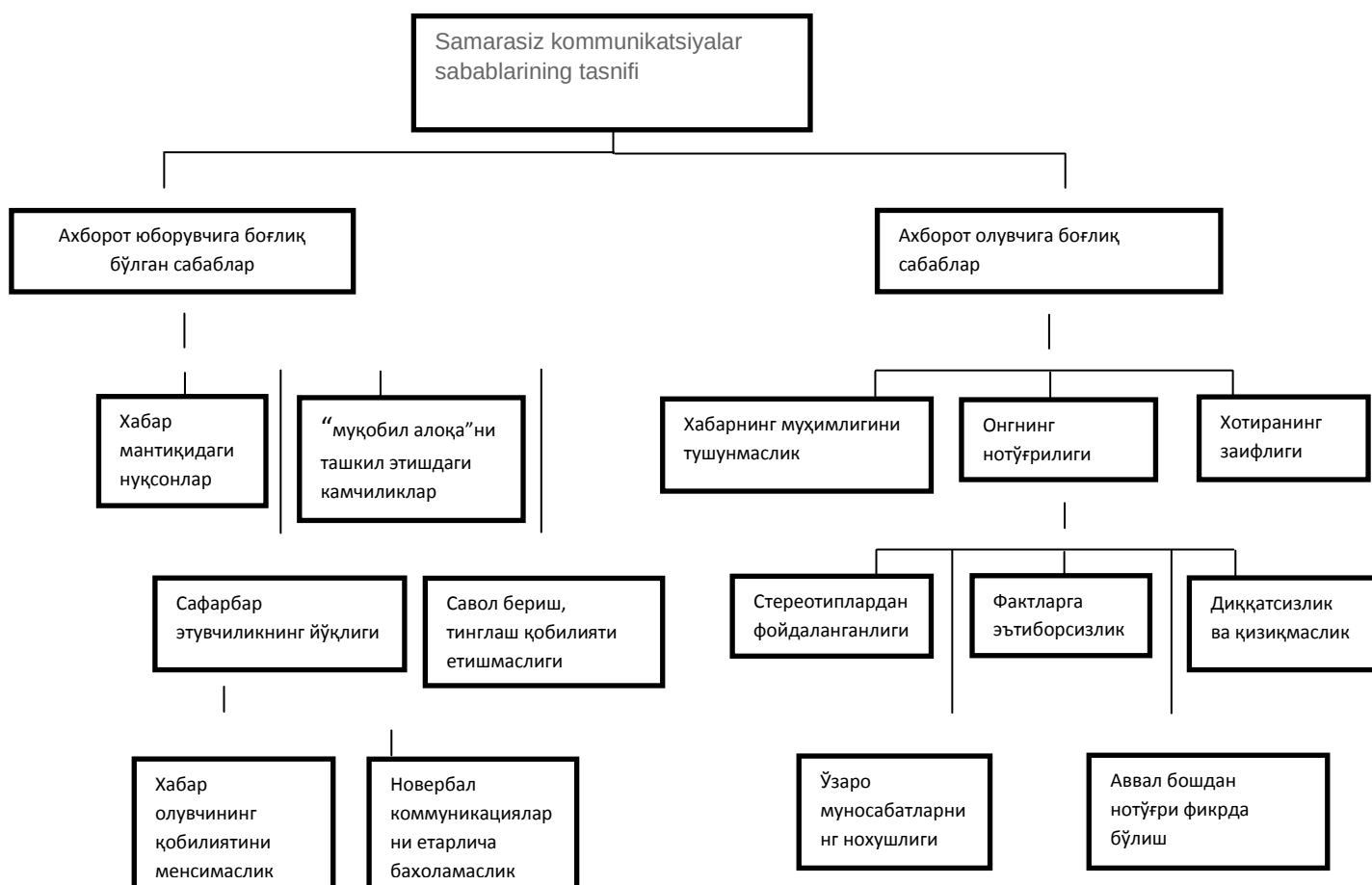
1-rasm. Tashkiliy kommunikatsiyalar tasnifi.

Ko‘rsatilgan kommunikatsiyalarning samaradorligi turlicha. Xorijiy olimlarning tadqiqotlaridan ma’lum bo‘lishicha, gorizontal aloqalarning natijadorligi 90%, vertikal aloqalarning natijadorligi 20-25%. Buning ma’nosi shuki, korxona-tashkilot ma’muriyatidan keladigan axborotning ana shuncha miqdorini ishchilar qabul qilib, to‘g‘ri tushunadi. Boshqacha qilib aytganda, ishchilar o‘zlariga berilgan axborotning atigi beshdan bir qismini qabul qilib, o‘z vazifalarini bajara oladilar.

Ham yuqoriga, ham quyiga yo‘nalgan kommunikatsiyalarning samaradorligi etarli emasligi shundan darak beradiki, ishchilarning eng yaqin boshlig‘i (brigadir) korxona rahbarining xonasidan axborotning atigi 30%ini, sex boshlig‘i esa 40%ini olib chiqadi. Quytidan yuqoriga boradigan kommunikatsiyalarning samaradorligi

bundan ham past, ya'ni axborotning ko'pi bilan 10%i rahbarga etib boradi. Kommunikatsiyalarni tashkil etishda hali juda katta foydalanilmayotgan imkoniyatlar borligi, bu ish sifatini yaxshilash muhim vazifa ekanligi ana shu misoldan ko'rinib turibdi.

Kommunikatsiyalardagi kamchiliklarning sabablari ko'p. Ular orasida xabarning muhimligini etarlicha tushunmaslik, befarqlik, xabar tuzishdagi nuqsonlar, muqobil aloqa vositalarini puxta tanlamaslik va sh.k.b.larni (5.2- rasm.) ko'rsatib o'tish mumkin. Samarasiz kommunikatsiyalarning barcha xilma-xil sabablarini ikki guruhga bo'lish mumkin, bularning hammasi axborot "jo'natuvchi" va u bilan aloqador "oluvchi"ga bog'liq. Mazkur sabablarni guruhlariga bo'lish nisbiydir, chunki ayrim hollarda muloqotning muvaffaqiyati ikkala tomonning qanday harakat qilishiga bog'liq bo'lishi mumkin.



2-rasm. Kommunikatsiyalar samarasizligi sabablarining tasnifi

Ko'pincha rahbarlar xodimlarning, quyi va o'rta bo'g'in rahbarlarining korxonadagi ishlarning ahvolidan xabardor bo'lib turish istagiga mensimay qaraydilar. Holbuki, tadqiqot natijalariga ko'ra, xodimlar oshkoralik, xabardorlikni mehnat unumdorligiga ta'sir qiluvchi ma'naviy omillar orasida 2-3- o'rinlarga qo'yadilar.

O'ngning holati insonning ro'y berayotgan voqealarga, tevarak-atrofidagilarga munosabatini belgilaydi. Bu holat ish yuzasidan muloqotdagi foydali harakat koeffitsientining pastligiga sabab bo'lib, olinayotgan axborotga salbiy munosabatda ko'rinishi mumkin, buning zamirida eski oqibatlar yotgan bo'ladi. Natijada xabar soxta tarzda idrok etiladi, uning natijasi pasayadi.

Yangilikka bir qarashda shubhalanuvchi kishilar ham bo'ladi. Ana shularning shubha-gumonlari ham kommunikatsiyalarni qiyinlashtirishi mumkin.

Kommunikatsiyalarni *kommunikatsiyaviy jarayon* deb bilmoq kerak. Chunki ular odamlar o'rtasida axborot almashish tamoyillari qonuniyatlarini aks ettiradi, hodisa sifatida esa odamlar o'rtasidagi o'zaro muloqot me'yorlari (qoidalari, yo'riqlari, ko'rsatmalari)dan iborat bo'ladi.

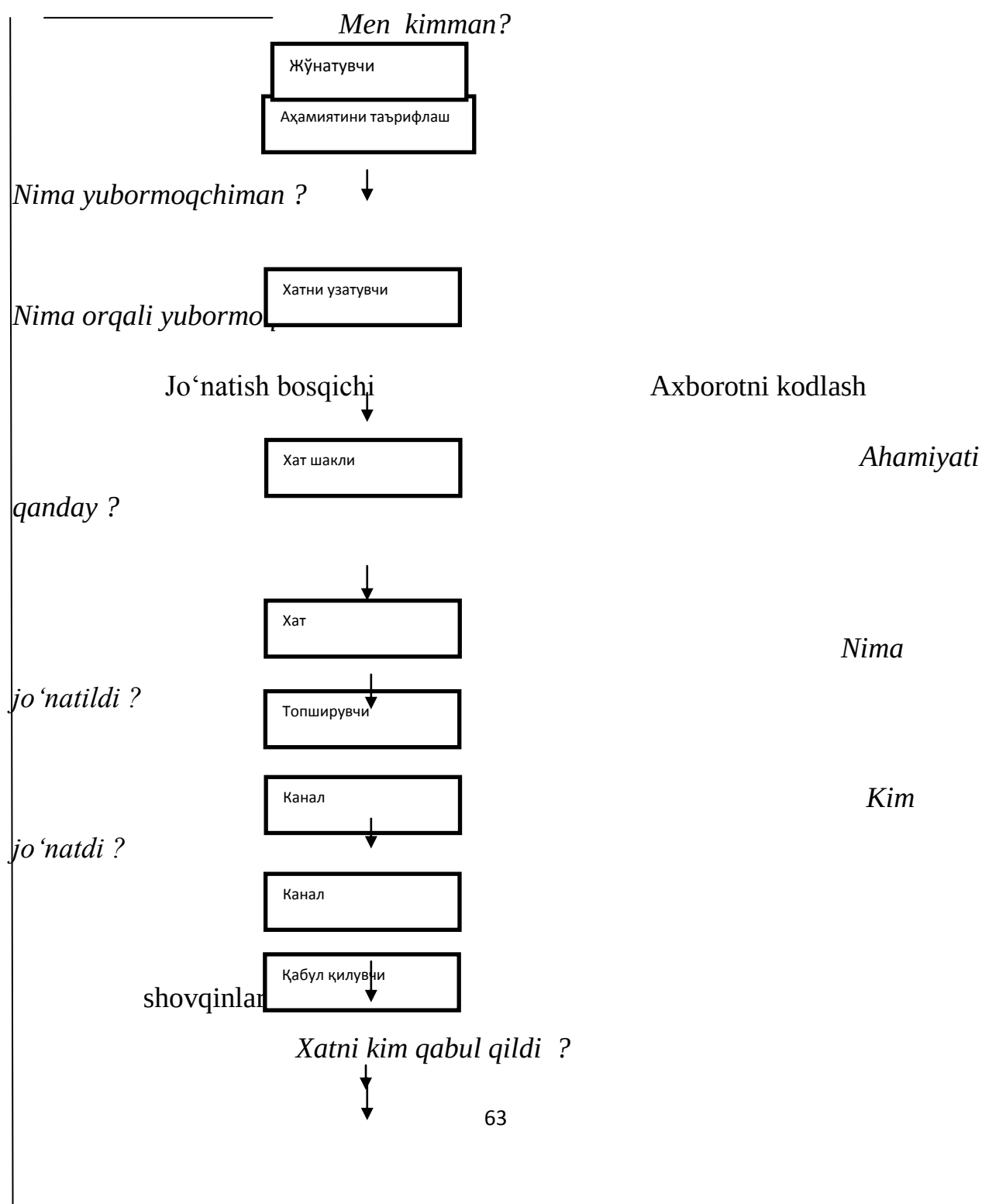
Kommunikatsiya jarayonida axborot bir sub'ektdan ikkinchisiga o'tadi. Ayrim shaxslar, guruhlar va tashkilotlar ana shunday sub'ekt bo'lishi mumkin. Quyidagi kommunikatsiya toifalari mavjud:

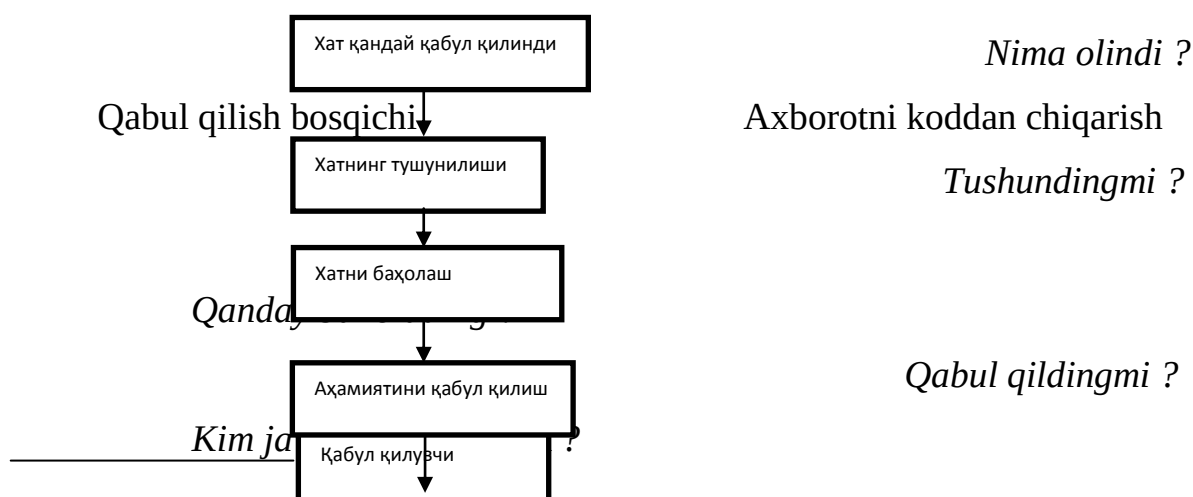
- tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar;
- bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiyalar;
- ishlab chiqarish va boshqaruv darajalari bo'yicha bo'linmalar ichidagi kommunikatsiyalar;
- shaxslar orasidagi kommunikatsiyalar;
- norasmiy kommunikatsiyalar.

Kommunikatsiyalar istalgan natijaga erishish uchun taklif, fikr aytish, ishora qilish yoki his-tuyg'ular izhori tarzida og'zaki yoki boshqa shaklda (xat yozish, xatti-harakat, imo-ishora, gap boshlash va shu kabilar orqali) amalga oshiriladi

Kommunikatsiya jarayonida uning qatnashchilari ko‘radigan, eshitadigan, sezadigan bo‘lishlari hamda muayyan ko‘nikmalarga va o‘zaro tushuna olish qobiliyatiga ega bo‘lishlari lozim.

Boshqarish uchun shaxslararo kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga ega bo‘ladi, chunki ko‘pgina boshqaruv vazifalari odamlarning bevosita muloqoti orqali hal etiladi. Buni bir necha bosqichdan iborat jarayon deb bilmoq kerak(3-rasm).





3-rasm. Kommunikatsiya jarayoni

Xabarni yuborish bosqichida uni jo‘natuvchi jarayon qatnashchilariga jo‘natiladigan axborotning loyihasini tuzadi, uni kodlaydi, ya’ni o‘zining shaxs tarzidagi kimligini (“men kimman”) belgilaydi va jo‘natmoqchi bo‘lgan xabarning ma’nosini shakllantiradi.

So‘ngra, jo‘natilmoqchi bo‘lgan axborotga kod qo‘yiladi. Avval axborot qay tarzda yuborilishi (ovoz, nur, harorat, hid, ta’m, fizik xususiyatlar) tanlanadi, keyin ular muayyan shaklga kiritiladi (so‘z, matn, surat, harakat va shu kabilar).

Shu tariqa xat tayyorlanadi. Bunda jo‘natuvchi xatning kodda bildirilgan mazmuni tushunib olinishiga ishonch hosil qiladi.

Nima jo‘natildi-yu, nima qabul qilingani orasidagi farq naqadar katta bo‘lsa, kommunikatsiya shu qadar nochor bo‘ladi. Masalan, mazkur kasb egalari shu yo‘l orqali ko‘pchilik bilan kommunikatsiya bog‘lashda ko‘pincha qiyinchilikka uchraydilar, chunki ular kodni fakat o‘z doirasidagi kishilarga tushunarli shaklda tuzadilar.

Xat jo‘natuvchi orqali (odam, texnik vosita, kimyoviy yoki fizik holat) uzatuvchi kanalga tushadi va zarur joyga etkaziladi. Xat yoki signal uzatila boshlashi bilanoq jo‘natish bosqichi tugaydi va axborotni qabul qilish bosqichi boshlanadi. Kanal xatni qabul qiluvchiga etkazadi, bu erda xat olinganligi qayd etiladi.

Xat kimga jo'natilgan bo'lsa, u qabul qiluvchi deb ataladi. U olingan xatni qayd etadi va koddan chiqarib, tushunarli holga keltiradi. Koddan chiqarish deganda xat tushunilganligi, ma'nosi chaqilganligi va baholanganligi anglashiladi.

Ba'zan xatni o'qishda qiyinchiliklar tug'iladi. Bu kommunikatsiya jarayonida shovqin bo'lishi bilan bog'liq bo'lib, sababi quyida aytib beriladi.

Kommunikatsiya jarayonining so'nggi bosqichi muqobil aloqadan iborat bo'lib, unda jarayon qatnashchilari o'z rollarini almashadilar. Hamma ishlar teskari tarzda takrorlanadi. Muqobil aloqa degani – xabarni oluvchining unga javobidir. Xabar manzilga etib borgan-bormaganligi, agar etib borgan bo'lsa, qaysi ma'noda borganligi shundan ma'lum bo'ladi. Muqobil aloqa olingan xatga nisbatan boshqacha kod tizimida ifodalanishi ham mumkin. Ko'pincha biz savolga bosh kimirlatib javob beramiz. Rahbar uchun esa muqobil aloqa to'g'ridan-to'g'ri (o'zini tutish o'zgarishini bevosita kuzatish) yoki bilvosita (mehnat unumdorligining oshishi) bo'lishi mumkin.

Kommunikatsiya jarayonini amalga oshirish uchun *kommunikatsiya tarmog'idan* foydalaniladi, ya'ni kommunikatsiya jarayonining qatnashchilari axborot oqimi yordamida bog'lanadi. Mazkur tarmoq vertikal, gorizantal va diagonal aloqalardan iborat bo'ladi. Vertikal aloqalar boshliqdan quyi xodimlarga qaratib, gorizantal aloqalar teng mavqedagi shaxslar yoki bo'linmalar o'rtasida o'rnatiladi. Diagonal aloqalar boshqa boshliqlar va boshqa quyi xodimlar bilan aloqalardir. Ana shu aloqalar tarmog'i tashkilotning tuzilmasini hosil qiladi. Tashkiliy tuzilmaning vazifasi kommunikatsiyalar oqimini to'g'ri yo'lga solib turishdan iborat.

Turli sondagi xodimlar guruhleri uchun kommunikatsiya tarmoqlarining namunalari vujudga kelgan. Ular "g'ildirak", "yulduz", "doira", "zanjir", "parrak" kabi nomlar bilan yuritiladi(5.4-rasm) va tashkilotlarning faoliyatiga sezilarli ta'sir o'tkazadi.

Masalan, "g'ildirak" toifasidagi tarmoqlarda hokimiyatning markazlashtirilgan pog'onalari ifodalangan. "G'ildirak"ning markazida turgan shaxs xabarlarini ko'proq oladi, guruhning boshqa a'zolari uni etakchi deb tan

oladilar, u guruhning boshqa a'zolariga ko'proq ta'sir o'tkazadi, odatda ish uchun ko'proq javob beradi, muammoning hal etilishi boshqalardan ko'ra ko'proq unga bog'liq bo'ladi.

“Doira” g'oyat samarali tarmoqdir. U eng ko'p ijobiy xususiyatlarga ega bo'lib, tashkilotda norasmiy hokimlikka asoslangan va uni boshqaruvda qo'llash jamoa erishgan natijalarni anchagina yaxshilaydi. Biroq mehnat intizomi past bo'lgan taqdirda “doira” modeli rahbarga vazifalar echimini nazorat qilish imkonini beruvchi “yulduz”, “pona”, “uy” kabi boshqaruvchi rasmiy ichki tuzilmalar bilan to'ldirilishi lozim.

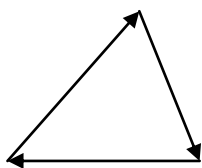
“Yalpikanal” tarmog'i yuqori darajada ishonchli bo'lsa ham, amalda qo'llanish jihatidan birmuncha murakkabroqdir. Murakkab muammolarga nisbatan eng yaxshi qarorlarni ishlab chiqishda undan bimalol foydalansa bo'ladi. Biroq vaqt yoki raqobat ta'sirida bu model “yulduz” modeliga oson aylanib qoladi.

Qaror qabul qilishda rahbarlik uslubining qaysi modelini tanlash muammoni hal etish vazifasi qaysi toifada ekaniga, belgilangan muddatga bog'liq bo'ladi, ya'ni vaziyatga qarab ish tutish kerak bo'ladi.

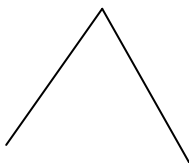
Guruh a'zolarining axloqini tartibga solish(nazorat qilish) kommunikatsiyalar yordamida amalga oshiriladi: tashkilotlarda odat tusiga kiritilgan me'yorlar, tartib-qoidalar, shuningdek, lavozim tabaqalari va xodimlar bo'ysunishlari shart bo'lgan rasmiy tobelik ham mavjud bo'ladi. Mazkur tartib-qoidalaridan andakkina chetga chiqishga ko'pincha barham beriladi, ba'zida esa jazolanadi. Ayni vaqtda xodimga nimalar qilish kerakligi, ishni qanday qilib yaxshilash yo'llari ko'rsatiladi.

Kommunikatsiyalar guruh a'zolariga ro'y berayotgan voqea-hodisalarga o'z munosabatini bildirish, xodimlar o'z fikr-mulohazalarini bimalol izhor etishi imkonini beradi, o'z ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga ko'maklashadi. Qarorlarni qiyomiga etkazish va baholash ishlarida ham kommunikatsiyalarning ahamiyati katta.

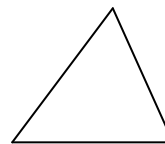
UCH KISHILIK GURUH



“Aylanma”

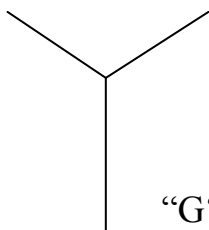


“G‘ildirak”



“Yalpi kanal”

TO‘RT KISHILIK GURUH



“G‘ildirak”

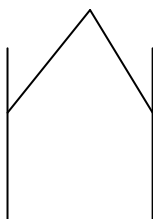


“Zanjir”

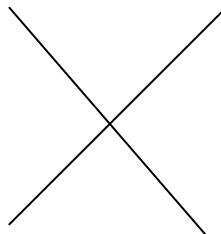


“Yalpi kanal”

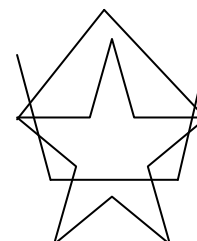
BESH KISHILIK GURUH



“Doira”



“G‘ildirak”



“Yalpi kanal”

4-rasm. Kommunikatsiya tarmoqlarining namunalari

2-§. Tashkilotdagi noverbal kommunikatsiyalar

Tashkilotning faoliyati va tashkiliy muloqotda so‘z ishlatmay jo‘natiladigan axborotdan foydalanuvchi noverbal muloqotlar g‘oyat muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Ular noverbal maktublar deyiladi. Imo-ishora, ohanglar ishdagi muloqotning juda muhim qismidir. Ular suhbat davomida axborotning 80%ini etkazadilar. Ba‘zan ana shu noverbal vositalar orqali so‘z bilan ifodalanganidan ko‘proq ma’no bildirish mumkin.

Noverbal axborotning asosiy vositalari:

- insonning jismoniy xislatlari (bo‘yining balandligi, vazni, sochining rangi, tanasining hidi va h.k.z.);
- insonning kiyim-boshi va poyabzali;

- tanasining harakatlanishi (qiliqlari, qiyofasi, ko‘rishishi, yuz ifodasi, ko‘zlarining harakati va h.k.z.);

- gapirish usuli (ohanglari, savodliligi, ovoz tembri, gapga chechanligi va h.k.z.);

- muhit (yorug‘ligi, shovqini, ozodaligi, binosi, jihozlari va h.k.z.);

- muhitdan foydalanishi (harakat odobi, muloqot masofasi va h.k.z.);

- vaqti (erta kelishi, tayinlangan fursatda aniq kelishi, kechikib kelishi).

Noverbal muloqotlar asosan ongsiz asosga ega bo‘ladi, chunki ular kommunikatsiya jarayoni qatnashchilarining haqiqiy his-tuyg‘ularidan dalolat beradi va izhor etilayotgan his-tuyg‘ularning juda ishonarli **indikator**i hisoblanadi. Noverbal axborot yordamida harakatlarni soxtalashtirib bo‘lmaydi va shaxslararo kommunikatsiyalarda yashirish ham oson emas.

Ko‘pgina noverbal signallar, ularning aniq-ravshan ahamiyati inson “o‘sgan” insoniy madaniyat namunasi bo‘ladi. Chunonchi, turli xalqlarning noverbal axloq-odobi bir-biridan anchagina farqlanadi.

Masalan, muzokara qatnashchilari ko‘pincha gapirganda qo‘llarini harakatlantirib turadilar. Ammo har xil imo-ishoralar turli xalqlarda turlicha ma‘noni bildiradi. Misol uchun bolgarlar “xo‘p” demoqchi bo‘lsalar, boshlarini sarak-sarak qimirlatadilar, o‘zbeklarda esa bu ishora “yo‘q” degan ma‘noni bildiradi.

Nemislar ko‘pincha biror kishining fikriga qoyil qolsalar, qoshlarini yuqori ko‘taradilar. Bunday harakat Angliyada ishnochsizlikni ifodalaydi. Barmoqni bir tomondan ikkinchi tomonga qimirlatish AQSH va Italiyada engil ta’na, dag‘dag‘a yoki gapga quloq solishga chaqirishni, Gollandiyada inkorni bildirishi mumkin. Agar tanbeh berilmoqchi bo‘lsa, ko‘rsatkich barmoq bosh oldida bir tomondan ikkinchi tomonga yurgiziladi.

Kishi muloqot tilini bilmaganida imo-ishora va ramzlardan foydalansam, suhbatdoshim fikrimni tushunadi, deb o‘ylasa, noqulay, hatto kulgili ahvolga tushib qolishi va o‘rtada anglashilmovchilik kelib chiqishi mumkin.

Chunonchi, barmoqni baland ko'tarish Rossiyada yuqori baho berilishini bildirsa, Gretsiyada "ovoizingni" o'chir degan ma'noni bildiradi. Xulosa shuki, ajnabiylar bilan muloqotda imo-ishoralarning aniq ma'nosi ma'lum bo'lmasa, ulardan foydalanmagan ma'qul.

Demak, noverbal ishoralardan odob namunasi tarzida foydalanish va ularning ramziy ma'nolarini nazarda tutish lozim. Muloqot qatnashchilari ularning ma'nosini verbal belgilar kabi aniq-ravshan anglaydigan taqdirdagina noverbal ishoralardan foydalanish maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz.

3-§. Kengash – muloqotlarning bir turi

Ish yuzasidan kengashlar(majlislar) – ishlab chiqarish, boshqaruv masalalari va boshqa muammolarni birgalikda muhokama qilish, axborotni o'rtoqlashish, vaziyatni tahlil etishning muhim shakli, shuningdek, boshqaruvga oid qarorlar ishlab chiqish va qabul qilish usulidir. Bunday majlislar boshqaruv faoliyati jarayonida g'oyat muhim tadbir bo'lib, maqsad va shakllari jihatidan g'oyat xilma-xildir. Boshqaruv faoliyatining boshqa turlariga nisbatan ish yuzasidan kengash (majlis)larning afzalligi quyidagilardan iborat:

- muhokama davomida muammoni hal etishga xilma-xil yondashuvlar taklif etiladi va muhokama qilinadi;
- kengash qatnashchilari o'rtasidagi mas'uliyat va hamjihatlik namoyon bo'ladi va kuchayadi;
- odatda kengash qatnashchilariga muammolar xususidagi fikrlarini bema'lol aytish imkoniyati beriladi;
- qarorlarni ishlab chiqish jarayonida kengash qatnashchilarining fikr va bilimlaridan foydalaniladi;
- asoslangan qarorlar qabul qilish uchun sharoit yaratiladi.

Ish yuzasidan kengashlarning kamchiliklari:

- qabul etiladigan qarorlar uchun kim javobgarligi aniq bo'lmaydi;
- menejerlardek kuchli shaxslarning qarorlar sifatiga ta'siri katta va foydasi bo'ladi;

- boshqaruv faoliyatining boshqa turlariga nisbatan kengashlarni tayyorlash va o'tkazishga ko'proq vaqt ketadi; savol-javoblarning natijalaridan ma'lum bo'lishicha, menejerlar boshqaruv pog'onalariga qarab, o'z vaqtining 50,60,70 va hatto 80 foizini kengash va konferensiyalarda o'tkazadilar.

Achinarlisi – ko'pgina kengashlarning samaradorligi juda past. Buning sababi shuki, aksariyat hollarda kengashlarga qoniqarli tayyorgarlik ko'rilmaydi va ular yaxshi uyushtirilmaydi, mohirona o'tkazilmaydi, muhokamaga chuqur yakun yasalmaydi, ayrim hollarda kengashlar juda cho'zilib ketadi. Ba'zan hatto mutlaqo keraksiz kengashlar chaqiriladi.

O'tkaziladigan kengashlarning yuqori iqtisodiy samaradorligini (S) o'lchash va ta'minlash muhim vazifadir, buni quyidagi formula bilan ifodalash mumkin:

$$S=D - H$$

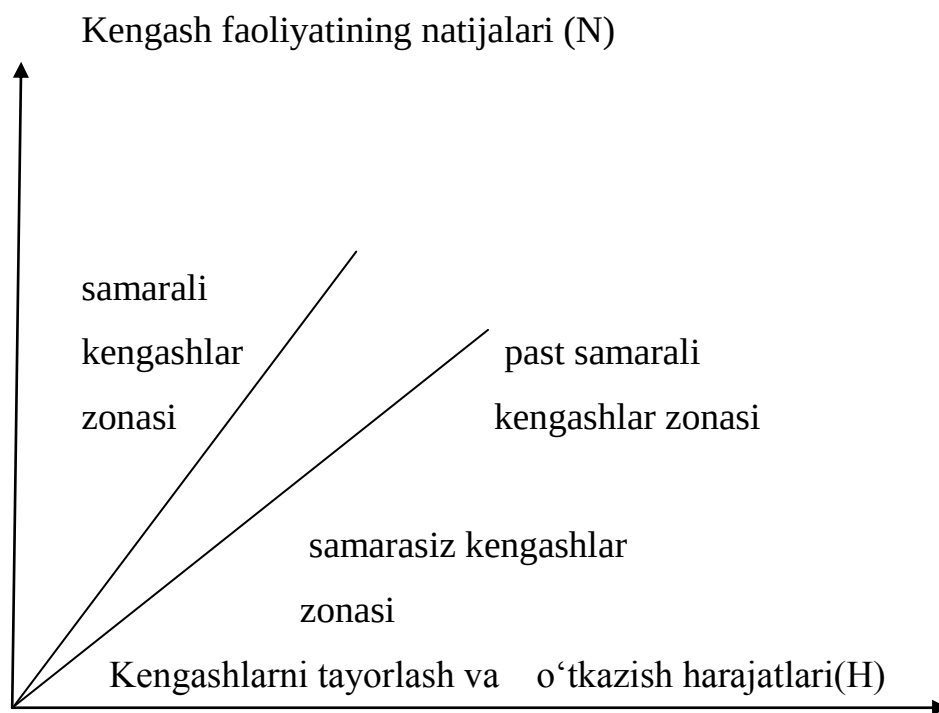
Bunda S – samaradorlik;

D – daromad;

H – harajat, so'm.

Ba'zibir kengashlarning natijalarini pul tarzida o'lchashning iloji va hatto zarurati ham yo'q.

Ijobiy tafovutga erishilgan taqdirda, ya'ni harajatga nisbatan ko'proq natijaga erishilgan taqdirda kengashni samarali deb hisoblash mumkin. Biroq uning katta bo'lmagan absolyut qiymati kengashning samarasi pastligini ko'rsatadi. **5.5- rasmda** samarali, samarasiz va past samarali ish yuzasidan kengashlar zonolari shartli ravishda ko'rsatilgan.



5-rasm. Ish yuzasidan kengashlarning samaradorligi

Ish yuzasidan kengashlarni tayyorlash va o'tkazish chiqimlarini quyidagi formula tarzida ifodalash mumkin:

$$X = \sum_{I=1}^H 3T + \sum_{j=1}^M 3_1 T_1 + KM + O$$

bunda 3 – kengashlarni tayyorlash bilan shug'ullanuvchi xodimlarning o'rtacha soatbay ish haqi, so'm hisobida;

3_1 kengash qatnashchilarining o'rtacha soatbay ish haqi, so'mda;

T – kengashni tayyorlash uchun ketgan vaqt, soat hisobida;

T_1 - kengashda qatnashish uchun, shu jumladan, majlisda o'tirish vaqti,

kengash o'tkaziladigan joyga borish va undan qaytish vaqti, soat hisobida;

$I=1,2,\dots, H$ – kengashni tayyorlash bilan band bo'lgan xodimlar soni;

$j=1, 2,\dots, M$ – majlis qatnashchilarining soni;

K – har bir ishtirokchining xizmat safariga sarflagan mablag'i, so'mda;

O – qo'shimcha harajatlar, so'mda.

Kengashlarni tayyorlash va o'tkazish harajatlarini kamaytirish maqsadida:

- majlislarning davom etadigan vaqtini, ularning o'tkazilish davomiyligini qisqartirish;
- majlis ishtirokchilari sonini kamaytirish;
- kengashlarni o'tkazish tartib-qoidalarini soddalashtirish;
- kengashlarning muqobil turlari (norasmiy uchrashuv, selektor aloqasi, Internet, Intranet) dan iloji boricha foydalanish tavsiya etiladi.

Ish yuzasidan kengashni tayyorlash tartibi quyidagicha. Avvalo kengashning maqsadi va vazifalari tanlab olinadi. Odamlarni bevosita yig'ish:

- axborot almashishga;
- fikrlarni aniqlashga;
- murakkab vaziyat va muammolarni tahlil etishga;
- kompleks masalalar yuzasidan qarorlar qabul qilishga zarurat tug'ilgan taqdirda lozim bo'ladi.

Ana shundan keyin kengashni tayyorlash uchun mas'ul shaxslar tayinlanadi va ularning vazifalari aniq belgilanadi. (Ba'zan) kengashni tayyorlash va o'tkazish smeta tuziladi.

Kengashni o'tkazish kuni va soatlari belgilanadi (qatnashchilarga qulayligi va tayyorgarlik ko'rish imkoniyati hisobga olinadi). Mazkur vaqt boshqa tadbirlar o'tkaziladigan vaqtga to'g'ri kelib qolmasligi e'tiborga olinishi lozim.

Qulay binoni tanlash va uni band qilib qo'yish.

Kengashning aniq kun tartibini belgilab, tasdiqlash, ma'ruzachilarning nomini ko'rsatish, har bir masalani muhokama qilish zarur bo'ladigan vaqtni aniqlash. Har bir masalaning muhimligiga qarab, unga qancha vaqt ajratishni belgilash. Masalalar tartibini belgilashda har birining ahamiyati va murakkabligini hisobga olish.

Kengash qatnashchilarining ro'yxatini tuzish. Bunda eng zarur kishilarnigina taklif etish, qatnashchilar sonini imkoni boricha qisqartirish.

Kengashga taklifnoma va zarur materiallarni tayyorlab, ishtirokchilarga jo'natish, bu ishni kengashga tayyorgarlik ko'rish uchun zarur bo'ladigan muddatlarda bajarish. Majlisning kun tartibi va maqsadlari to'g'risida ishtirokchilarni

imkon qadar batafsilroq xabardor qilish (agar ayrim ishtirokchilar muayyan masala muhokamasigagina chaqiriladigan bo'lsa, soat va daqiqalari aniq ko'rsatilishi kerak).

Kengash o'tkaziladigan binoni tayyorlash, ko'rgazmali axborot, texnik va yordamchi vositalar, ko'rsatkichlarni shay qilib qo'yish. Kengash ishtirokchilari uchun ish materiallari, bloknotlar, ruchkalar, va shu kabilarni tayyorlab qo'yish.

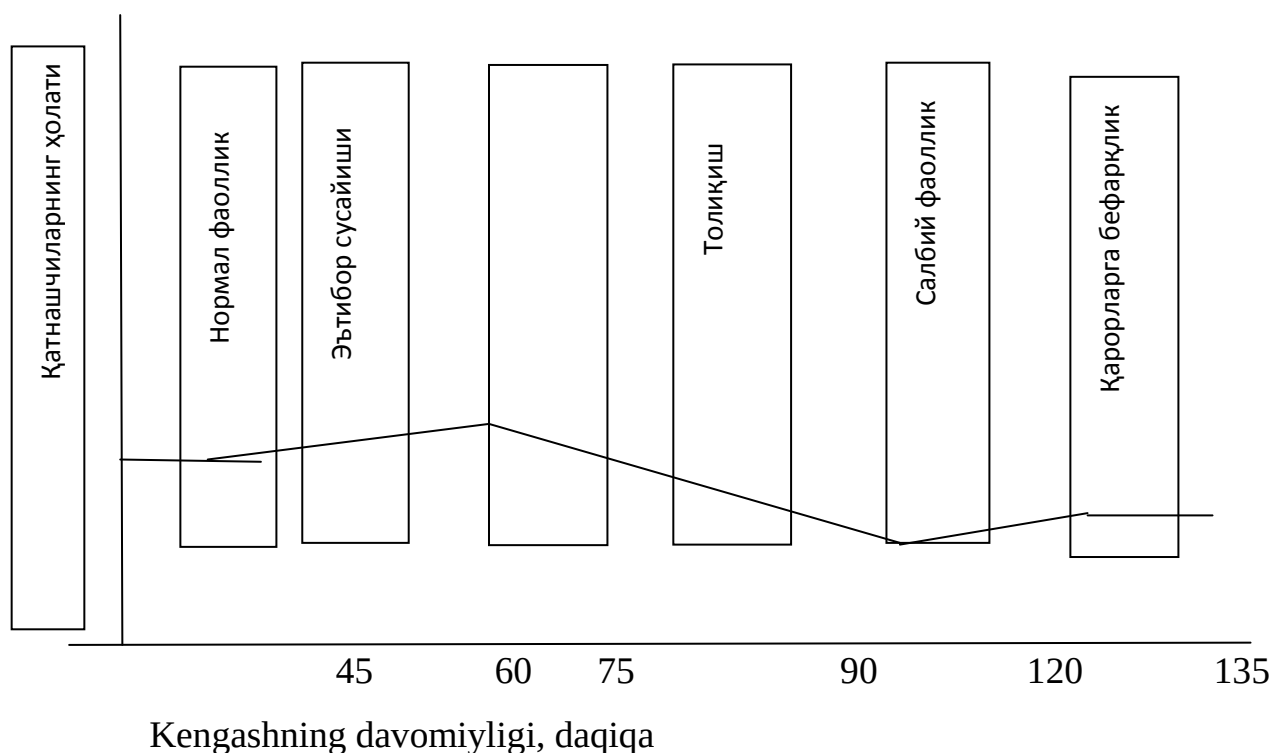
Boshqa shaharlardan keluvchi ishtirokchilarning yashashi uchun mehmonxonalarda joylarga buyurtma berib qo'yish. Kengash qatnashchilariga xizmat qilish uchun transport vositalarini tayinlash va umumiy ovqatlanishni uyushtirish.

Kengashni o'tkazishda:

- majlisni aniq belgilangan vaqtda boshlash;
- uni samarali o'tkazish niyati borligini aytish;
- majlis muvaffaqiyatli borishiga ishonch bildirish;
- birgalikdagi ishning tartib-qoidalarini: har bir ma'ruza va nutqqa, tanaffuslarga qancha vaqt ajratilishini, kengashning tugash vaqtini, qarorlar qabul qilish tartibi va shu kabilarni ishtirokchilar bilan kelishib olish;
- ishtirokchilardan biriga yoki kotibga bayonnoma yuritishni topshirish;
- munozara davomida begona mavzuga o'tib ketish, shoshma-shoshar xulosalar chiqarish va noto'g'ri qarorlarni taklif qilish hollarini ilg'ab olib, bunday xatti-harakatlarga yo'l qo'ymaslik;
- majlis davomida o'rta qo'yilgan maqsadlarga qanday erishilayotganligi: muammoning muhokama qilinishi, muqobil qarorlar taklif etilishi, yakuniy qarorlarga kelish yo'llari izlanishi qanday borayotganligini sinchiklab kuzatib borish tavsiya etiladi.

Shu narsa aniqlanganki, ko'p sonli kishilarning birgalikdagi aqliy faoliyatida eng samarali faollik, odatda, 40-45 daqiqa davom etadi. SHundan keyin ko'pchilik kengash qatnashchilarining diqqat-e'tibori susayadi, shovqin, turli harakatlar, gap-so'zlar boshlanadi. Ana shunday holat 30-40 daqiqa davom etadi, keyin munozara avj oladi va "salbiy faollik davri" boshlanadi. Bu davrda odamlarni boshqarib bo'lmay qoladi, ular hamma narsaga ishonchsizlik bilan asabiylashib qaraydilar. Odatda, bu vaqtda oqilona qarorlar qabul qilib bo'lmaydi. Agar kengash

tanaffussiz 2 soatdan ortiq davom etsa, ishtirokchilarning 90 foizidan ko'prog'i tezroq qutulish uchun har qanday qarorga rozi bo'lib qoladi.(5.6-rasm)



6-rasm. Kengash qatnashchilarining holati uning qancha davom etishiga bog'liqligi

Kengash yakunlanishidan avval:

- ishtirokchilarning yakdilligiga erishish va ixtiloflarga yo'l qo'ymaslik uchun qabul qilingan qarorlar va kelishib olingan chora-tadbirlarni takror eslatish;
- qaysi ishni kim va qaysi muddatda bajarishi kerakligini tushuntirish;
- asosan qabul qilingan qarorlarni, muayyan tadbirlar uchun mas'ul shaxslar va bajarilish muddatlarini o'z ichiga olgan ixcham bayonnoma tayyorlanib, ishtirokchilarga tarqatilishi; bunga imkon bo'lmaganda bayonnoma 48 soatdan kechiktirmay ishtirokchilarga va manfaatdor shaxslarga etkazib berilishi tavsiya etiladi.

Kengash ijobiy ohangda, muvaffaqiyatlar tilash bilan tugatilishi lozim. Kengashni tayyorlaganlarga, unda so'zga chiqqanlarga, barcha qatnashchilarga minnatdorlik bildirish barchaning ko'nglini ko'taradi.

Kengashdan tugagach, bo‘lib o‘tgan fikrlashuvlarning mazmunini va kengash yakunlarini tahlil qilish tavsiya etiladi. Buning uchun qatnashchilar bilan savol-javob o‘tkazib, quyidagilarni aniqlash mumkin bo‘ladi:

- kengashning mavzusi va maqsadi etarlicha ravshan bo‘ldimi?
- har ishtirokchi kun tartibi va boshqa materiallarni o‘z vaqtida oldimi?
- kengashni o‘tkazishdan ko‘zlangan maqsadga erishildimi?
- qarorlarning necha foizi belgilangan muddatlarda bajarildi?

Ana shu savollarga berilgan javoblarni tahlil qilish natijalariga qarab: navbatdagi kengashni tayyorlash va o‘tkazishda qaysi ishlarni yaxshiroq bajarish kerakligini belgilab olish; qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilib borish; belgilangan reja va topshiriqlarning o‘z vaqtida to‘liq bajarilishiga erishish; majlis qarorlari qanday bajarilganligi haqida navbatdagi kengash ishtirokchilariga axborot berish kerak bo‘ladi.

4-§. Ish yuzasidan muloqot va muzokaralar

Ish yuzasidan muloqot – odamlarning o‘zaro shaxsiy munosabatlari, aloqalari, zarur hollarda, ish jarayonida va ish uchun axborot va fikr-mulohazalarni baham ko‘rishdir. U biror xabarni aytish, farmoyish berish yoki olish, muzokara o‘tkazishni o‘z ichiga oladi.

Muloqot maqsadlari oshkora va pinhona bo‘lishi mumkin. SHu sababli muloqotdoshlarning haqiqiy maqsadlarini bilib olish ularning aniq harakat va ishlarini tushunish uchun muhimdir, bu esa amaliy o‘zaro harakatning strategiyasinigina emas, taktikasini ham bilib olish imkonini beradi.

Dastlabki taassurot odamlarning tanishuvidan, avvalo, ularning tashqi qiyofasi va xatti-harakatlaridan boshlanadi. Shu jaryonda yoqtirish yoki yoqtirmaslik tuyg‘usi tug‘iladi. Salom-alik va o‘zaro suhbatdagi jozibadorlik tufayli yoqtirish tuyg‘usi, beo‘xshov xatti-harakat oqibatida yoqimsizlik tuyg‘usi tug‘iladi. Kimningdir maqsadi suhbatdoshiga yoqmasligi mumkin. Bu narsa suhbatdoshlarning shaxsiy idroki va tajribasiga bog‘liq bo‘ladi.

Suhbatdoshlar bir-birining niyatini anglagan taqdirda muloqot ma'noli, samarali bo'ladi. Bir-birini anglash jarayoni o'z fikrini, niyati va orzularini oshkora bayon etishga tayyorlikni, suhbatdoshning gapini tinglash, uning intilishlari va qiziqishlarini tushunish qobiliyatini talab qiladi.

Suhbatdoshlar o'zaro harakatning aniq shaklini tanlab olishlari, ya'ni ular *hamkorlik* qiladilarmi yoki *raqobatga* kirishadilarmi - shunga aniqlik kiritish lozim bo'ladi. Ish yuzasidan muloqotning muvaffaqiyatli bo'lishi uchun muayyan qoidalarga rioya etilishi kerak.

Muzokaralar – ish yuzasidan muloqotning muhim turidir. Muzokaralar bir toifadagi predmetga turlicha nazar bilan qaraydigan, maqsad va muddaolari har xil bo'lgan ikki yoki bir necha tomonning birgalikda bir echimni topish yo'llarini izlash jarayonidir. Muzokalar umumiy va mojaroli manfaatlarni izlash va kelishib olish jarayonidir. *Muzokaralarning boshlang'ich shartlari*: o'zaro qaramlik, to'liq bo'lmagan antagonizm yoki to'liq bo'lmagan hamkorlik.

Muzokaralarning o'lchamlari: muzokara masalasi, tortishuv sababi yoki manfaatlar sohasi, vaqt doiralari va sur'at. Ana shu o'lchamlarni to'g'ri baholash va nazorat qilish muzokaralarning eng yaxshi natijaga erishuvini kafolatlaydi.

Yaxshi tayyorgarlik ko'rish muzokaralarning muvaffaqiyatini ta'minlaydigan zarur shartdir. Bu ishni qanday bitimga erishish lozimligi va buning uchun qanday yo'lni tanlash maqbulligini aniqlab, axborot to'plashdan boshlash lozim.

Muzokaralar samaradorligining mezonlari: sifat (muzokaralarning natijalari hamma tomonlarni to'la-to'kis qanoatlantiradigan bitimning sifati bilan belgilanadi); jarayonning samaraliligi (muzokaralarga mutlaq zarur bo'lganidan ortiqcha vaqt sarflanmasa, u samarali hisoblanadi); maqbullik (muzokaralar tugagandan keyin barcha ishtirokchilarning yaxshi munosabatlari saqlanib qolsa, uni maqbul muzokara deyish mumkin).

Muzokaralarning muvaffaqiyatlilik shartlari: muzokaradosh bilan muhokama qilinadigan masala o'rtasidagi tafovutni aniq belgilab olish; muammoga muzokaradoshning ko'zi bilan uning ruhiy xususiyatlarini hisobga

olgan holda qarash; inson yoki tashkilotning manfaatlarini himoya qilayotgan kishining nuqtai nazarini emas, balki o'zining yoki tashkilotning biron-bir ehtiyojini qondirish imkoniyati borligiga ishora qilish; muqobil echimlarni birgalikda ishlab chiqish.

Muzokaralar o'tkazishning konstruktiv usullari: muzokaradosh fikriga (vaqtincha bo'lsa ham) rozi bo'lishga tayyorlikni; mojaroli vaziyatni ijobiy hal etishga ko'maklashuvi ehtimol bo'lgan va rahbarlarning prinsipial ko'rsatmalariga zid bo'lmagan taqdirda o'z fikrini o'zgartirishga tayyorlikni; suhbatdoshning shaxsini tanqid qilishdan va uning izzat-nafsiga, shaxsiyatiga tegishdan saqlanishni nazarda tutadi.

Har qanday muzokaralar o'ziga xos bo'ladi: har safar yangi masalalar muhokama qilinadi, yangi shart-sharoitlar bo'ladi va yangi ishtirokchilar qatnashadi. Ammo mushtaraklik ham bo'ladi: muzokara jarayoni, uning tashkil etilishi, ishbilarmonlar doirasida odat tusiga kirgan mulozamatlarga rioya qilish, qatnashchilarning o'zaro muomalasi deyarli doim bir xil bo'ladi.

Muzokaralarning eng muhim bosqichi – unga ko'riladigan tadoriklar bo'lib, u ikki asosiy yo'nalish: tashkiliy masalalarni hal etish va muzokaralarning asosiy jarayonini belgilab olishdan iborat.

Birinchi yo'nalishda:

- sheriklarni kutib olish dasturi tuziladi;
- qatnashchilar guruhi(delegatsiya) shakllantiriladi;
- muzokara joyi va vaqti aniqlanadi;
- har bir majlisning kun tartibi tuziladi;
- manfaatdor tashkilotlarga taalluqli masalalar kelishib olinadi va h.k.z.

Muzokaralarning asosiy jarayonini ishlab chiqishda:

- muammolar va ularning hal etilishidan qatnashchilarning manfaatdorligi tahlil qilinadi;

- muzokaralarga umumiy yondashuv shakllantiriladi;
- muzokaralarda qanday yo'l tutilishi va natijalarning ehtimoliy variantlari belgilab olinadi.

Kutilmagan vaziyat paydo boʻlib qolganda, uning vazminlik bilan hal etilishi, muhimi esa, muzokaralarda hamkorlikka oid barcha masalalar koʻrib chiqilishi uchun reja tuziladi, suhbatlar mashq qilib koʻriladi, unga tuzatishlar kiritiladi. Xullas, suhbatga puxta tayyorgarlik koʻriladi. Suhbatdoshning savollariga shunchaki javob berib qoʻya qolmasdan, moʻljallanayotgan tadbirning hamma jihatlarini iker-chikirigacha toʻla bilimdonlik bilan bayon etish lozim boʻladi. Eng yaxshisi, uchrashuvga sherikning tilida oldindan tuzib qoʻyilgan prospekt yoki maʼlumotlar solingan papka olib borish kerak.

Boʻlgʻusi bitimning yuridik jihatlarini gʻoyat diqqat-eʼtibor bilan oʻrganish lozim. Koʻpincha xorijiy sheriklarni biz inobatga olmaydigan detallar qiziqtiradi.

Muzokaralarni muvaffaqiyatli oʻtkazish uchun birinchi uchrashuvdan avval sherik firma, uning rahbarlari, muzokara olib boruvchilar toʻgʻrisida imkon boricha maʼlumot toʻplash talab qilinadi. Agar firma vakillari bilan suhbatda uning kompaniyasi ishlaridan xabardor ekaningizni bildirsangiz, suhbatdosh bundan mamnun boʻlishi shubhasiz.

Uchrashuvga tayyorgarlik koʻrganda taktikani belgilab, muzokaralarda qoʻllanish mumkin boʻlgan muayyan taktik usullarni oʻzlashtirib olish zarur. Muzokaralardagi vazifa suhbatdoshni oʻz taklifingizga koʻndirishdan, unda oʻz istagingizni bajarishga xohish hosil qilishdan iborat. SHu bilan birga muzokaralar xushmuomalalik, axloq-odob doirasida oʻtishi, nojoʻya gap-soʻzlarga yoʻl qoʻyilmasligi lozim. Bir tomonlama manfaat koʻrib qolishga intilish soqit qilinishi zarur.

Sherikni taklifingiz bilan qiziqtirish lozim va suhbatni shunday olib borish kerakki, suhbatdoshingiz siz eshitmoqchi boʻlgan gapni oʻzi aytsin. Buning uchun muammoga uning nuqtai nazaridan qarashga harakat qilish kerak.

Muzokaralarning muhim tamoyili – sherikka iltifot koʻrsatish. Uning soʻzlarini diqqat bilan eshitsangiz, har qanday suhbatdosh ham xursand boʻlib, oʻz muammolari haqida bermalol soʻzlaydi.

Gapni ixtilofli masalalardan boshlamaganingiz maʼqul. Muzokara boshidanoq sherik ”xoʻp” deydigan boʻlsin, uning ”yoʻq” deyishiga imkon qadar

yo‘l qo‘ymang. Avvaldanoq ijobiy javob berilishi ma’lum bo‘lgan savollar berishga harakat qiling.

Ayni vaqtda sherikning taklifiga rad javobi berishga shoshilmang. Suhbat chog‘ida qiyinchilik kelib chiqsa, butun diqqat-e’tiborni o‘jarlikka emas, qiziqarli jihatlarga qarating. Ehtimol, manfaatlaringiz o‘xshash bo‘lib chiqar. Basharti muzokara muhiti qizishib ketsa, uni yumshatishga intiling.

Har qanday muzokaralarda ikkinchi tomon turli kishilardan iborat ekanini unutmang. Hatto bir kishi bilan bahslashganingizda uning shaxsi ko‘pqirrali ekanini unutmang, shundagina u bilan bir bitimga kelisha olasiz.

Bunda verbal vositalar muhim rol o‘ynaydi. Tajribali kishi o‘z suhbatdoshiga sinchiklab razm solsa, ko‘p narsani tushunib olishi mumkin. Muzokara qatnashchilari xatti-harakatlar va imo-ishoralar qilib turadi. Ammo ko‘pincha u yoki bu imo-ishora turli xalqlarda har xil ma’no bildirishi mumkin. Suhbatdoshingiz gavdasini qanday tutishiga ham ahamiyat bering. O‘z harakatlaringiz va yuz ifodangizni nazorat qilishni o‘rganing.

Munozara naqadar sust bo‘lmasin, suhbatdoshingiz naqadar sinchkov bo‘lmasin, doimo sabr-toqatli bo‘ling, tovushingizni baland ko‘tarmang, tanbeh bermang, xonada jahl bilan yura boshlamang, boshqalar bitimning yaxshiroq shartlarini taklif qilayotganini aytmang. Obro‘li ishbilarmon doiralarda buni do‘q qilish va andishasizlik deb hisoblaydilar.

Muzokara jarayonida dalil-isbotlar keltirish chog‘i g‘oyat mashaqqatli bo‘ladi. Materiallarni puxta bilish va ko‘zlangan maqsadni aniq belgilab olish zarur. Bunday hollarda:

- sodda, ravshan tushunchalar vositasida so‘zlash;
- ishonchli dalillar keltirish;
- ko‘plab mayda vajlardan ko‘ra uch-to‘rtta salmoqli dalil ko‘proq samara berishini unutmazlik;
- eng kuchli dalillarni suhbat boshida e’lon qilish;

- suhbatdosh haqligini tan olish(hatto noxush oqibatlarga olib borishi mumkin bo'lsa ham), bu suhbatdoshdan xuddi shunday qilishni talab qilishga huquq beradi;

- behuda gaplardan tiyilish;
- dalil-isbotlarni misollar bilan, imkon boricha ko'rgazmali bayon qilish;
- yordamchi ko'rgazmali vositalarni qo'llash;
- dalillarning ishonchliligi tinglovchining idrok etishiga bog'liqligini nazarda tutish, shu sababli avvaliga suhbatdoshning nuqtai nazarini aniqlab, xayrixohlikka moyil qilish;
- dalillarni umumlashtirish, xulosalar chiqarish va ularni suhbatdoshga taqdim etishga harakat qilish tavsiya etiladi.

Agar muzokaralarning mayda jihatlarini eslab qolmasangiz, muzokaraning keyingi bosqichlarida noqulay ahvolga tushib qolishingiz mumkin. SHu sababli har bosqichdan so'ng ularni yozib qo'ygan ma'qul.

Sheriklarga sovg'a taqdim etishni ham unutmang. Birinchi uchrashuvda mezbonlar sovg'a berishadi. SHu boisdan xorijiy vakilga hurmat-ehtirom va yaxshi umidlar bilan albatta biron-bir sovg'a taqdim etiladi. Keyingi uchrashuvlarda bir-birlariga sovg'alar berish odat tusiga kiradi. Sovg'a sotib olayotganda uning kimga tortiq qilinishini doimo aniq nazarda tutish lozim. Sovg'a-salomlar lavozimiga qat'iy muvofiq ravishda taqsimlanadi.

Muzokaralar tugagach, sheriklarni ko'ngilochar muassasalarga taklif etish – ishning tarkibiy qismidir. Taklifni mezbon yoki muzokara tashabbuskori qiladi va chiqimlarni to'laydi. O'sha erda muzokaralar norasmiy vaziyatda, oshkoraroq va bema'lol ruhda davom etadi.

Uchrashuv tugashi bilanoq, suhbat yakunlarini tahlil etish, unga baho berish, o'z majburiyatlarini tasdiqlovchi minnatdorlik maktubi jo'natish tavsiya etiladi. Uchrashuv maqbul tarzda tugagan taqdirda tijorat taklifi bayon etilgan qisqa (1-2 sahifali) maktub tuzmoq kerak. Unda kelishib olingan qarorlarni eslatib tasdiqlab, loyihani amalga oshirish rejasi va smetasi ilova qilinishi lozim. Kompaniyaning baland obro'-e'tiborini tasdiqlovchi qo'shimcha hujjatlar ham ilova qilinishi

mumkin. Taklif bilimdonlik bilan, mazkur tashkilotga mo'ljallab, orasta rasmiylashtirib, ravshan yozilgan bo'lishi kerak. Uni muqovalab yoki maxsus jildga joylab yuborish ishdagi mahoratni namoyish etadi.

Sabr-toqat, hurmat va xushmuomalalik o'zaro manfaatdor natijaga erishishga yordam berishini unutmaslik kerak. Nutq madaniyati insonning ma'lumoti, tarbiyaliligi va madaniyatligidan darak berishini hisobga olish zarur. Firmaning muvaffaqiyatli faoliyati, uning obro'-e'tibori ko'p jihatdan uning rahbarlari va xodimlarining to'g'ri muomalasiga, xatlarni naqadar savodli tuzishlariga, muzokaralarni omilkorlik bilan olib borishlariga bog'liq bo'ladi. Nutqning tabiiy bo'lishiga intilish, yasama tashqi go'zalikka va soxta dabdababozlikka qarshi kurashish, o'zining imo-ishoralariga e'tiborli bo'lish, o'ziga yarashadigan tarzda muomala yuritishga intilish lozim.

Ish yuzasidan muzokara yuritishning milliy xususiyatlari ham bor.

Chunonchi, AQSHda sherikning maqsadlariga va ularga erishuvdagi yordamga ko'proq e'tibor beriladi. Amerika biznesining umumiy qoidasi – foyda olish. Agar sizning takliflaringiz ana shu eng muhim maqsadga erishishga yordam bersa, bu amerikalik sherikni, albatta, qiziqtiradi. Ammo bu takliflar amaliy bo'lishi kerak. Ish yuzasidan muzokaradan avval mo'ljaldagi natijani aniqlab olish zarur. Suhbatni shunday rejalash lozimki, unda bosh vazifangiz va afzalliklaringiz tilga olinsin.

Buyuk Britaniyada ish yuzasidan muzokaralarga kirishayotib ingliz biznesining o'ziga xos xususiyatini e'tiborga olish kerak. Bu tabaqachilik bo'lib, u, bir tomondan, yuksak kasbiy mahoratni bildirsa, ikkinchi tomondan, "yangi qon" oqib kirishiga to'sqinlik qiladi. Muzokaralarni muhokama mavzusidan emas, insoniy muammolardan – ob-havo, sportdan boshlash tavsiya etiladi. Ingliz sherikning dilidagini topish, siz uchun umumbashariy qadriyatlar tijorat manfaatlaridan yuqori bo'lmasa ham, har holda shu manfaatlar bilan teng ekanini ko'rsatib qo'yish lozim. Britaniya xalqiga, uning g'oyalariga ehtiromingizni ta'kidlash o'rinli bo'ladi. Suhbat asnosida muzokaradoshning qiziqishlari va odatlarini bilib olishga intilish orqali uning ko'ngliga yo'l topish, u bilan

muloqotga kirishish uzoq muddatli amaliy o'zaro munosabat o'rnatishga asos bo'ladi.

Har qanday ingliz firmasining muzokaralardagi pozitsiyasi, odatda, qat'iy bo'ladi. Muzokaralarga ko'pdan-ko'p faktlar, ma'lumotlar, statistika materiallari jalb etiladi. Har bir vaziyat tahlil etiladi, har bir iker-chikir qayd etiladi, bo'lg'usi bitimning har bir ko'rsatkichi salmoqlab ko'riladi. SHartnoma bilan bog'liq hamma narsagina emas, amaliy hamkorlikni rivojlantirish yo'lidagi har qanday faoliyat oydinlashtiriladi.

Fransiyada qiziqish uyg'otgan firmalar haqida imkon boricha ko'proq surishtirib, ularning nomiga reklamalar va o'z korxonasining mahsulotiga oid kataloglar majmuasini, shuningdek, mahsulot jo'natish shartlarini yuborish tavsiya etiladi. Ana shularning hammasi fransuz tilida bayon etilgan bo'lishi shart – fransuzlar o'zga tillardan foydalanishni xush ko'rmaydilar. To'rachilik sansalorchiligi ro'y berishi ham ehtimoldan xoli emas. Agar rahbarning o'zi bilan uchrasholmasangiz va pastroq lavozimdagi xodim bilan muzokara o'tkazayotgan bo'lsangiz, sizning taklifingiz tegishli boshqaruv pog'onasiga etib borguncha va bir qarorga kelinguncha kutib turishingizga to'g'ri keladi – bu erda qarorlar yuqori lavozimli ozgina kishilar tomonidangina qabul qilinadi. Fransuzlar uchun faktlar va yaxshi tahlil, asosli ma'lumotlar bilan quvvatlangan dalil-isbotlar muhim hisoblanadi.

Fransiyada ko'pgina muhim qarorlar xizmat xonasidagina emas, dasturxon atrofida ham qabul qilinadi. Ish yuzasidan qabul marosimlari kokteyl, nonushta, tushlik yoki kechki ziyofat tarzida bo'lishi mumkin. Kofe tortilgandan keyingina ish haqida gapiriladi. Fransuzlar o'zlarini ko'proq qiziqtirgan masalani yo'l-yo'lakay muhokama qilishni yoqtirmaydilar. Avval u yoq-bu yoqdan bafurja suhbatlashgandan keyin, asta-sekin asosiy masalaga o'tadilar.

Italiyada ish yuzasidan aloqa bog'lash uchun ko'pincha vositachilar xizmatidan foydalanadilar. Tadbirkorlar bilan tanishuv tashrifnomalar almashishdan boshlanadi. Italyan ishbilarmonlari tadbirkorlar orasida yoki jamiyatda taxminan teng mavqe egallaydigan odamlar o'rtasida muzokaralar

o'tkazilishiga katta ahamiyat beradilar. Shu sababli ular ish yuzasidan uchrashuvlar boshlanishida muzokara qatnashchilarining mehnat faoliyati, yoshi, lavozimi va shu kabilarni bilib olishga intiladilar. Bahsli masalalar chiqib qolganida italyanlar oqilona murosaga kelishga harakat qiladilar, kamdan-kam hollarda hakamlarga murojaat qiladilar.

Germaniyadagi odamlar g'oyat tartibli va nozik tabiatlidirlar. Agar nemis ishbiarmonlari bilan kelishuvning hamma shartlari va muddatlariga rioya eta olishingizga ko'zingiz etmasa, avval boshdanoq o'z takliflaringizdan voz kecha qolganingiz ma'qul. Nemislarning unvonlarga ixlosmandligini e'tiborga olish lozim. Buning uchun muzokara boshlanmasidanoq shartli suhbatdoshlarning hamma unvonlarini aniqlab qo'yish kerak.

Finlyandiyada, avvalo, mahalliy aholining milliy xususiyati – mehnatsevarligi, chuqur o'ylab ish qilishi, qat'iyatliligi e'tiborni tortadi. Finlar og'ir-vazmin, soddadil odamlardir. Ammo ularning ishdagi odob-axloqi ishonchli, aniq-ravshan, sipolik va halollik bilan ajralib turadi. Bu erda ishga oid ko'pgina masalalarni hammomda yoki restoranda hal etish oson, shu sababli bunday muassasalarga taklif qilsalar, undan voz kechmaslik va ularni ham shunday taklif qilish tavsiya etiladi.

Xitoyda muzokaralar uzoq davom etadi. Buning sababi shuki, xitoylar tuzilajak bitimning barcha jihatlarini ipidan-ignasigacha o'rganmay turib bir to'xtamga kelmaydilar. Bundan tashqari, muhim masalalarga oid qarorlar kollegial tarzda, barcha pog'onalardagi ko'pdan-ko'p kelishuvlar asosida qabul qilinadi, bunga ko'pgina vaqt kerak bo'ladi. Muzokaralar texnik bosqich va tijorat bosqichidan o'tadi. Birinchi bosqichdayoq muzokaradoshni siz bilan hamkorlikdan oladigan naqd afzalliklariga ishontira olsangizgina bir bitimga kela olasiz. Xitoy kompaniyalarida yaxshi bilimdon xodimlar bor, ular keng konyunktura ma'lumotlariga ega bo'lib, katta manfaat keltirgan avvalgi shartnomalarni muzokaralar jarayonida eslatadilar. Siz jahon bozoridagi ahvolni yaxshi bilishingiz, savodli tahlilga asoslanishingiz, aniq-ravshan material va takliflar bilan qurollangan bo'lishingiz kerak.

Yapon ishbilarmonlari bilan ish yuzasidan muloqot tashrifnomalar ayirboshlashdan boshlanadi. Firma rahbarlari bilan uchrashuv va muzokaralarda juda batartib bo'lish lozim. Yapon tadbirkorlari odatda suhbatdoshning fikrini diqqat-e'tibor bilan tinglaydilar. Suhbat chog'ida ular boshini ("ha" degandek) qimirlatsa, taklifingizga roziman, degani emas, fikringizni tushundim, degani bo'ladi. Bu ishora masala hoziroq hal bo'ladi, degan ma'noni aslo bildirmaydi. Bu o'rinda siz xayrixoh, omilkor, samimiy, hozirjavob bo'lishingiz kerak, bu xususiyatlar Yaponlarga juda yoqadi, ammo ularning o'ziga bunday xususiyatlar etishmaydi.

Yaponlarda qarorlar qabul qilish tizimi an'anaviydir. Muammo muhokamasiga, uni kelishib olish jarayoniga ko'pdan-ko'p mutaxassislar jalb qilinadi, bunga ko'p vaqt sarflanadi. SHu bosqichning o'zida qarorlarning bajarilish yo'llari belgilab olinadi, shu sababli qarorlar doimo vaqtida va samarali amalga oshiriladi.

Koreyada ish yuzasidan muloqot g'arbdagidan juda farq qiladi. Yaponiyadagi kabi Koreyada ham ishbilarmonlar bilan yozma tarzda muloqot qilib bo'lmaydi. Uchrashuv haqida kelishib olish ham oson emas. Vositachilarsiz ish bitmaydi. Firma xodimlarini ham, taklifning mohiyatini ham yaxshi biladigan vositachi bu haqda koreys firmasiga taklif kiritishi yoki tavsiya qilishi zarur bo'ladi. Agar koreys ishbilarmonlari muzokaradoshga qiziqish bildirsa, shaxsiy uchrashuv o'tkazishga erishiladi.

5-§.Telefon kommunikatsiyalari

Telefon vositasidagi kommunikatsiyalar tashkiliy kommunikatsiyalarning juda muhim vositasidir. Ularning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, suhbatdoshlar bir-birlarini ko'rmaydilar, ko'pincha telefon orqali gaplashuv tomonlarning biri uchun kutilmagan bo'ladi: u kim bilandir bevosita so'zlashib turgan, biron-bir muhim yoki shoshilinch ishni bajarayotgan bo'lishi mumkin. Biz kimgadir qo'ng'iroq qilganimizda ana shunday ehtimolni nazarda tutishimiz lozim. Bundan tashqari, suhbatdosh hamkasblari, tashrif buyurganlar va sh.k.b.lar orasida

bo‘lishi ehtimolini, bimalol gaplasha olmasligini e’tiborga olish kerak. Telefonda so‘zlashishdan bevosita suhbat afzal ko‘riladi.

Ko‘pchilik holatlarda telefon aloqasi biror narsa haqida (ehtimol, qachon uchrashish to‘g‘risida) kelishib olish vositasi ekanini esda tuting.”Bu telefonda gaplashadigan masala emas”, deyilishi bejiz emas. Telefonda so‘zlashish mavzusini aniqlaganingizda va unga sarflanadigan vaqtni oldindan mo‘ljallaganingizda buni unutmang.

Shu bilan birga telefon kommunikatsiyasi murakkab texnika vositalari yordamida amalga oshiriladi: bu vositalar hamisha ham nuqsonsiz ishlayvermaydi, raqam terganda yanglishish, yomon eshitilish, aloqaning behosdan uzilib qolishi - bularning hammasi suhbatdoshlardan qo‘shimcha xushmuomalalik va ehtiyotkorlikni talab qiladi.

Bundan tashqari, telefon aloqasi, odatda, muayyan ma’lumotni etkazish bilan bog‘liqdir. Suhbatdoshning unga yo‘naltirilgan ma’lumotni samarali qabul qilishi va ishlatishi “yaxshi muomala ” va “shaxsiy ish texnikasi” deb hisoblanadi.

Telefon vaqtni tejashning eng samarali vositalaridan biridir, shu bilan bir vaqtda ishga eng ko‘p xalal beradigan, “ish vaqtini sarflaydigan” manbadir(telefon paradoksi). Ushbu sifatlarning qaysi biriga ega bo‘lish menejerning telefondan qay darajada oqilona foydalanishiga bog‘liq.

Behuda qo‘ng‘iroqlardan qutulish yoxud suhbatni boshqa vaqtga ko‘chirish uchun suhbatdoshga qachon qo‘ng‘iroq qilish ma’qulligini aytgan yaxshi. Agar go‘shakni kotib yoki kotiba oladigan bo‘lsa, kimlar bilan yoki qanday holatlarda rahbarga telefonni ulash joiz emasligini, qachon qaytadan qo‘ng‘iroq qilish taklif etilishini yoki rahbar bilan ulab berishini ana shu xodim bilan kelishib qo‘yish zarur.

Basharti rahbarning qabulxonasida vaqtincha yoki uzoq vaqt kotib bo‘lmasa, u holda avtojavobbergichni ishga solish kerak (garchi u “ikkinchi nav” vosita bo‘lsa ham). Kotib yoki avtojavobbergich ham bo‘lmasa, “uzr, menga soat 16 da qo‘ng‘iroq qiling” yoki “men o‘zim sizga qo‘ng‘iroq qilaman” degan iboralardan foydalanish mumkin. Keyinroq qo‘ng‘iroq qilish usuli muzokara uchun zarur

material tayyorlash imkonini ham beradi, natijada telefon muloqotining umumiy vaqti qisqaradi.

Telefon orqali suhbat yuritishga oid bir necha maslahat berish mumkin:

1. Qisqa gapirish va gapning boshi uning borishi va oxirini belgilashini unutmaslik.
2. Suhbatdoshga avval qo'ng'iroq qilishdan maqsadni aytib, so'ng sabablarini tushuntirish.
3. Uzoq suhbat oxirida qisqa xulosa chiqarib, ko'rilishi kerak bo'lgan choralarni sanab o'tish.
4. Suhbat davomida zarur ma'lumotlarni yozib borib, kerak bo'lsa, xodimlar va kasbdoshlarga ma'lum qilish.

Keyingi yillarda yangi kommunikatsiya texnikasi va texnologiyalarining, Internet va Intranetning joriy etilishi tashkiliy kommunikatsiyalarni yangi pog'onaga ko'tarish imkonini beradi.

6-§.Aloqa vositalaridagi to'siqlar

Axborot uzatish yo'lida to'siqlar bo'lishi tabiiy va muqarrardir. Bu to'siqlar ta'sirini iloji boricha kamaytirish uchun ularni ilmiy asosda tasniflash va bir tizimga solish zarur. Kommunikatsiya nazariyasida **kommunikatsiyadagi to'siqlarni** tasniflash sifatida kommunikatsiya muhiti (tashqi shartlari), kommunikatsiyaning texnik vositalari va kommunikatsiyaning bosh harakatlantiruvchi shaxsi bo'lmish insonning o'zi alohida ajratib ko'rsatiladi.

Axborotni uzatish va qabul qilishda noqulaylik keltirib chiqaruvchi tashqi fizik vaziyatning quyidagi fizik xususiyatlari muhit omillari keltirib chiqaradigan to'siqlar jumlasiga kiradi:

- akustik to'sqinliklar;
- tevarak-atrofdagi chalg'ituvchi vaziyatlar;
- harorat sharoitlari;
- ob-havo sharoitlari.

Texnik toʻsiqlarni bildirish uchun koʻpincha “shovqinlar” tushunchasini ishlatadilar, bular uzatilayotgan signalni buzadigan (uzadigan) va xabarga salbiy taʼsir oʻtkazadigan shovqinlardir.

Kommunikatsiyaning “insoniy” toʻsiqlarini ruhiy-jismoniy va ijtimoiy-madaniy toʻsiqlarga ajratish mumkin.

Ruhiy-jismoniy toʻsiqlar inson tanasidagi biron-bir fiziologik buzilishlar: artikulyasiya buzilishi, karlik, koʻrlik yoki qisman koʻrlik va shu kabi nuqsonlar oqibatida kelib chiqishi mumkin boʻlgan toʻsiqlardir. Odamlarning ruhiy xislatlari ham ularning muloqot qilish, axborot uzatish va qabul qilish qobiliyatiga kuchli taʼsir oʻtkazadi.

Kundalik hayotda biz oʻnlab kishilar bilan muomalada boʻlamiz. Ular biron-bir millat, elat, sinf, ijtimoiy guruh, diniy konfessiya, kasb-kor, demografik guruh va shu kabilarning namoyandalari boʻlishi mumkin. Bu hol ijtimoiy-madaniy tafovutlarni keltirib chiqaradi. Ana shunday muloqotda ijtimoiy-madaniy toʻsiqlar paydo boʻlishi mumkin.

Tashkilotlar sotsiologiyasida va ruhshunosiyasida quyidagi eng muhim kommunikatsion toʻsiqlar yaqqol koʻrinib turadi:

- xabarlardagi nuqsonlar;
- axborotning ortib ketishi;
- perseptiv-interpretatsion(idrok etish-talqin etishdagi) toʻsiqlar(turlicha idrok etilishi);
- joylashuvdagi toʻsiqlar (insonlarning ijtimoiy, kasb-kor va hayotiy qarashlaridagi tafovutlardan kelib chiqadigan toʻsiqlar);
- huquqiy holat toʻsiqlari (aloqa bogʻlovchilarning tashkilotchilik mavqeidagi katta tafovutlar oqibatida kelib chiqadi);
- tildagi semantik toʻsiqlar(tabiiy tildagi tushunchalar koʻpmaʼnoliligi sababli kelib chiqadi);
- tildagi axborotning ortiqchaligi;
- yaxshi shakllantirilmagan xabar;
- soxtalatirishga oid toʻsiq;

- pala-partish baho berish tufayli kelib chiqadigan to‘siqlar(xodimning hali uzil-kesil natijani kutmay shoshilib bevaqt xulosa chiqarishidan kelib chiqadi);

- “qo‘rquv to‘sig‘i”(rahbar ko‘pincha o‘z xodimlaridan to‘g‘ri xabar olmasligi yoki qo‘rquv sababli noto‘g‘ri tuzilgan xabar olishi oqibatida kelib chiqadi);

- tashkiliy to‘siqlar(pog‘onalarning ko‘pligi, boshqaruv miqyosi va sh.k.b.)

Masalan, funksional bo‘linmalararo uzatish vaqtida ham axborot buzilishi mumkin. Axborotni boshqaruvning to‘rtta pog‘onasi orqali uzatishda dastlabki ma’lumot 100 foizigacha o‘zgarib qolish ehtimoli bor.

Tashkilot xodimlari aloqa kanallarida o‘ziga xos filtr roli o‘ynashlarini aytib o‘tmoq kerak. Boshqaruvning har bir pog‘onasida ma’lumotning yashirilishi yoki buzilishi, undan ayrim raqamlar olib tashlanishi yoki o‘zgartirilishi sodir bo‘ladi. Boshqaruvning yuqori pog‘onalari axborotga egalik mavqeini berib qo‘yishni xohlamaydilar, chunki maxfiy axborotga egalik – hokimiyatning muhim belgisi va vositasidir.

Biroz noshudroq rahbarlar haqiqiy ahvol haqida xolisona fikr yuritishni, ayniqsa o‘z xato va kamchiliklarini oddiy xodimlardan eshitishni yoqtirmaydilar. Tashkilot rahbari axborot oshkor bo‘lib qolishidan qo‘rqishining boshqa sababi ham bor, u iqtisodiy xavfsizlik va sanoatdagi josuslikdan himoyalaniş haqida ko‘proq o‘ylaydi.

Tashkilotning quyi pog‘onalari ham kommunikatsiya jarayonlariga o‘z o‘zgartishlarini kiritadilar. Ular yo‘l qo‘yilgan nuqson va qusurlarni boshliqlar bilib qolishini, ayniqsa o‘zlari to‘g‘rilab yuborishlari mumkin bo‘lgan kamchiliklarni bilib qolishlaridan cho‘chiydilar.

Rasmiy kommunikatsiya tarmoqlarida axborotning yo‘qotilish hollari uchrab turadi. K.Killen aniqlagan ma’lumotlarga ko‘ra, markazdan ijrochilargacha axborotning atigi 20 foizi, quyi bo‘linmalarninig boshliqlarigacha 50 foizi etib borar ekan, gorizontal norasmiy aloqa tarmoqlari orqali esa manfaatdor xodimlar ishlarning ahvoli to‘g‘risidagi axborotning 90 foizini oladilar.

Kommunikativ tarmoqlarda axborot yo‘qolishiga ikki turdagi asosiy xato sabab bo‘ladi.

Birinchisi – axborotdagi ma’lumotlarning haddan tashqari ko‘pligi. Agar kommunikativ axborot juda uzun, ko‘p va murakkab bo‘lsa, xizmatchi xabarning boshida nima deyilganini unutib qo‘yadi. Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, shuning oqibatida axborotning 50 foizigacha unutib qo‘yiladi.

Ikkinchisi – pog‘onaning murakkabligi. Quyiga qarab boradigan vertikal kommunikatsiyalar oliy rahbardagi pog‘ona bo‘yicha quyi lavozimga, undan – yana ham quyiyoq lavozimga va h.k.z. – to bevosita ijrochigacha uzatiladi. Har bir navdagi uzatishda axborotning 30 foizga yaqini yo‘qolib yoki soxtalashib borishi isbotlangan.

Tashkilotda axborotning yo‘qolishi va soxtalashishi deyarli hamma joyda uchraydigan hodisa bo‘lib, tegishli choralar ko‘rilishini talab qiladi.

VI-BOB. TASHKILIY XULQNING MOTIVATSION ASOSLARI

1-§. Motivatsiya tushunchasi, turlari va jarayoni.

2-§. Motivatsiya nazariyalari.

3-§. Mehnat faoliyatini rag‘batlantirish

Tayanch so‘z va iboralar: *motivatsiya, iqtisodiy motivlash usullari, ijtimoiy motivatsiya usullari, ruhiy motivatsiya usullari, lavozim motivatsiyasi usullari, ehtiyoj, motiv, rag‘batlantirish, ehtiyoj pog‘onalari nazariyasi, maslou konsepsiyasi, partisipativ boshqarish konsepsiyasi, asosiy ish haqi, qo‘shimcha ish haqi, kompensatsiya to‘lovlari, nomoddiy stimullash, ijtimoiy xizmatlar paketi.*

1-§.Motivatsiya tushunchasi, turlari va jarayoni

Motivatsiya (grekcha motif, lotincha moveo – “harakatlantiraman” soʻzidan yasalgan) – insonni biron-bir maqsadga erishish uchun astoydil intilish, bunga ishtiyoq uygʻotishga qiziqtirish va buning uchun kuch jamlash jarayonidir.

Rahbarlar oʻz xodimlari anglashi yoki anglamasligidan qatʼiy nazar, ularni doimo maqsadga qiziqtirib keladilar. Qadim zamonlarda buning uchun qamchi va doʻq-poʻpisa ishlatilgan, ayrimlarga mukofotlar berilgan.

XX asrga qadar agar koʻproq pul ishlash imkoniyati berilsa, odamlar yaxshiroq ishlaydilar, degan fikr hukmron edi, yaʼni motivlash sarflangan kuch-gʻayrat evaziga pul mukofoti taklif qilishdan iborat edi. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondashuv notoʻgʻri ekanini aniqladi va motivatsiya ehtiyojlarning murakkab majmuasidan iborat ekanini koʻrsatdi. Xodimlarni qiziqtirish uchun rahbar ularning ehtiyojlarini aniqlashi va bu ehtiyojlarni yaxshi ish orqali qondirishi lozim boʻladi.

Boshqaruvdagi motivatsiya usullarini quyidagicha taʼriflash mumkin:

-iqtisodiy motivlash usullari – ish haqi, mukofot, imtiyozlar, foizlar, foydada qatnashish, aksiyalar paketi, qoʻshimcha haq va h.k.

-ijtimoiy motivatsiya usullari – jamoat oʻrtasida ragʻbatlantirish, tashakkur eʼlon qilish va ofarinlash, izza qilish va h.k.

-ruhiy motivatsiya usullari – obroʻ-eʼtiborini oshirish, befarqlik, zararli va ortiqcha ekanini sezdirish va h.k.

-lavozim motivatsiyasi usullari – lavozimini koʻtarish, qoʻshimcha vakolatlar berish va h.k.

-ijtimoiy-ruhiy usullar – ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashish, ishdagi boshqaruvdagi va kasb-kordagi ahloq-odob va h.k.

-maʼnaviy motivatsiya usullari – shaxsiy uchrashuvda, jamoat oʻrtasida tan olish, maqtash yoki tanqid qilish;

-ishlarni loyihalash va qayta loyihalash (boyitish) usullari;

-xodimlarni boshqaruvga jalb qilish usullari.

Motivatsiyani ikkiyoqlama, chunonchi:

-inson va guruhning ehtiyojlari, ruhiyati, odobini hisobga olib, samarali mehnatga undovchi shart-sharoit va sabablarni aniqlash va qondirish vositasi;

-jismoniy yoki ruhiy etishmovchilik yoki ehtiyojdan boshlanib, hatti-harakatlarni kuchaytiradigan yoxud maqsadga erishishga yoki mukofot olishga qiziqtiradigan jarayon tarzida ko‘rib chiqish mumkin.

Ayni vaqtda motivatsiya jarayonini ketma-ket keladigan quyidagi bosqichlar tarzida ham tasavvur qilsa bo‘ladi:

- ehtiyojning kelib chiqishi;
- ehtiyojni qondirish (bartaraf etish) yo‘llarini izlash;
- maqsadni(harakat yo‘nalishini) belgilash;
- ehtiyojni qondirish uchun zarur harakatlarni qilish;
- harakatlarni amalga oshirganligi uchun mukofot olish;
- ehtiyojni qondirish, bartaraf etish.

Shu munosabat bilan *ehtiyoj* tushunchasini izohlab o‘tish maqsadga muvofiqdir. Ehtiyoj:

- inson ko‘nglida vujudga keladigan;
- turli kishilarda bir-biriga o‘xshaydigan, ammo har kimda alohida namoyon bo‘ladigan;
- inson qutulishga intiladigan tuyg‘udir.

Motivlar – insonni harakat qilishga undaydigan, nima qilish va qanday qilishni belgilab beradigan, insonning dilidan ketmaydigan va har kimda har xil tarzda namoyon bo‘ladigan xilqat.

Motivlarni:

- faollik turlariga qarab;
- namoyon bo‘lish vaqtlariga qarab;
- insonning ehtiyoj turlariga qarab;
- shaxsning muddaolariga qarab;
- tuzilishiga qarab;
- funksiyalariga qarab;

-etakchi motivatoriga qarab tasniflash mumkin.

Motivlar ko'pgina omillarga bog'liq.

Insonning odob-axloqi bitta motiv bilan emas, balki ko'pgina motivlarning yig'indisi bilan belgilanadi. Bunda motivlar insonning odobiga ta'sir qilishi darajasiga qarab bir-biriga nisbatan muayyan munosabatda bo'ladi. SHu sababli insonning *motivatsion tuzilmasini* uning muayyan harakatlarni amalga oshirish asosi deb bilmoq kerak. Bu tuzilma muayyan barqarorlikda bo'ladi. Biroq u insonni tarbiyalash, o'qitish jarayonida ongli ravishda o'zgarishi mumkin:

Motivlash – insonda muayyan motivlarni uyg'otish yo'li bilan uni muayyan harakatlarni qilishga undash maqsadida shu insonga ta'sir o'tkazish jarayonidir.

Motivlash qanday maqsadni ko'zlashiga, qanday vazifalarni hal etishiga qarab uning ikki asosiy toifasini alohida ko'rsatib o'tish mumkin.

Birinchi toifa shundan iboratki, insonga tashqi ta'sir o'tkazish yo'li bilan muayyan motivlar harakatga keltiriladi, mazkur motivlar insonni motivlashtiruvchi sub'ekt uchun maqbul bo'ladigan muayyan harakatlarga undaydi.

Motivlashning ikkinchi toifasi insonning muayyan motivatsion tuzilmasini shakllantirishni asosiy vazifa deb hisoblaydi. Bu vazifani amalga oshirish uchun katta kuch-g'ayrat, bilim va qobiliyat talab qilinadi. Uning natijalari motivlashning birinchi toifasiga nisbatan umuman ancha barakali bo'ladi.

Rag'batlantirish – odamlarni motivlash uchun muayyan rag'batlardan foydalanish jarayonidir. Rag'batlantirishning motivlashdan farqi shuki, u motivlashga yordam beradigan vositalardan biridir.

Rag'batlar – muayyan motivlar harakatini chaqiruvchi ta'sir dastaklari yoki qo'zg'atish vositalari.

2-§.Motivatsiya nazariyalari

Motivatsiya jarayoni, avvalo, **motivatsiya nazariyalarining mazmunini** izohlaydi. Bu nazariyalarda, ayniqsa, ish hajmi va turini belgilashda odamlarni harakatga undovchi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi va tahlil etiladi. Motivatsiya

konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg va D.Mak Klellandning ishlari juda katta ahamiyatga ega bo'ldi.

Amerikalik ruhshunos A.Maslou (1908-1970) ishlab chiqqan ehtiyoi pog'onalari nazariyasiga binoan barcha ehtiyojlarni qat'iy pog'onalar tuzilmasida joylashtirish mumkin (6.1-rasm). Uning fikricha, quyi pog'onalarning ehtiyojlari insonning fe'l-atvoriga yuqori pog'onalarning ehtiyojlaridan avvalroq ta'sir qiladi. Aniq bir paytda inson muhimroq va kuchliroq ehtiyojni qondirishga intiladi. Quyi pog'onadagi ehtiyoj qondirilganidan keyin navbatdagi pog'ona ehtiyoji insonning fe'l-atvorida eng kuchli omil bo'lib qoladi.

Jismoniy ehtiyojlar yashash uchun zarur, ular ovqat , suv, uy-joy, dam olish ehtiyojlaridan iborat.

Xavfsizlik va himoyalani ehtiyojlari atrof dunyodan bo'ladigan jismoniy va ruhiy xavf-xatarlardan himoyalani va jismoniy ehtiyojlar kelgusida qondirilishiga ishonchni nazarda tutadi.

Mansublik va daxldorlik ehtiyojlari nimagadir yoki kimgadir mansublik tuyg'usini, ijtimoiy o'zaro harakat, ko'nikish va qo'llab-quvvatlanish tuyg'usini o'z ichiga oladi.

Tan olinish va o'zini qaror toptirishga bo'lgan ehtiyojlar hurmatga sazovor bo'lish (shaxsiy muvaffaqiyatlar, bilimdonlik)ni nazarda tutadi.

O'z qobiliyatini namoyon qilish ehtiyojlari – o'z vujudidagi imkoniyatlarni ro'yobga chiqarishga bo'lgan ehtiyojlar.

Maslou konsepsiyasidan chiqadigan amaliy xulosalar:

- dastlabki ehtiyojlar (dastlabki ikki pog'ona) qanoatlantirilmaguncha oliy pog'ona ehtiyojlari motiv bo'lolmaydi;

- ehtiyojlar pog'onasi yuqori bo'lgan sayin ular ozroq kishilar uchun faol harakat uchun motivlar bo'laveradi;

- qondirilmagan ehtiyojlar xodimlarni stimullaydi, qondirilgan ehtiyojlar esa so'nib qoladi, shu sababli ularning o'rnini qondirilmagan boshqa ehtiyojlar egallaydi;

- biron-bir ehtiyojning qondirilishi yuqoriroq pogʻonadagi ehtiyojni oʻz-oʻzidan paydo qilavermaydi;

Maslou konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga katta taʼsir oʻtkazdi. Ammo konsepsiyada bir qancha zaif jihatlar borligini hayot koʻrsatdi.

Birinchidan, ehtiyojlar koʻpgina vaziyat omillariga (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, xodimlarning yoshi va h.k.larga) qarab turlicha namoyon boʻldi.

Ikkinchidan, ehtiyojlarning bir guruhi ikkinchisining ketidan Maslou piramidasida koʻrsatilgan tartibda joylashavermaydi.

Uchinchidan, ikkilamchi ehtiyojlarning qondirilishi hamisha ham ularning motivatsiyaga taʼsirini kamaytirmaydi. Maslouning fikricha, oʻzini namoyon etish ehtiyoji bu qoidadan istisno boʻlishi mumkin, chunki bu ehtiyoj qondirilgan sayin motivatsiyaga taʼsiri kuchayib boraveradi. Eʼtirof etilishi va oʻzini namoyon qilish ehtiyojlari ham qondirilish jarayonida motivatsiyaga kuchliroq taʼsir qilaverishini tajriba koʻrsatib turadi.

M.Meskon, M.Albert va F.Xedourilar A.Maslou nazariyasini rivojlantirib, korxonadagi yuqori pogʻona xodimlarining ehtiyojlarini qondirish usullarini taklif etdilar.

Ijtimoiy ehtiyojlar:

1. Xodimlarga aloqada boʻlish imkonini beradigan ish taqdim etish.
2. Ish joylarida yagona guruh ruhini hosil qilish.
3. Xodimlar bilan muntazam kengashlar oʻtkazib turish.
4. Vujudga kelgan norasmiy guruhlar tashkilotga zarar etkazmasa, ularni tarqatib yuborishga urinmaslik.
5. Tashkilot doirasidan tashqarida tashkilot aʼzolarining ijtimoiy faolligi uchun sharoit yaratib qoʻyish.

Hurmat qozonishga boʻlgan ehtiyojlar:

1. Xodimlarga mazmunliroq ish taklif etish.
2. Erishilgan natijalarga munosib taqdirlanish tartibini oʻrnatish.

3. Xodimlar erishgan natijalarni munosib baholash va rag‘batlantirish.
4. Maqsadlarni belgilash va qarorlar ishlab chiqishga xodimlarni jalb etish.
5. Xodimlarga qo‘shimcha huquq va vakolatlar berish.
6. Xodimlarning xizmat lavozimlarini ko‘tarib borish.
7. Xodimlarni o‘qitish va qayta tayyorlash yo‘li bilan ularning malakasini oshirib borish.

O‘zini namoyon etish ehtiyojlari:

1. Xodimlarning o‘z qobiliyatlaridan to‘la-to‘kis foydalanish imkonini beradigan ta’lim olish va kamol topishlari uchun sharoit yaratish.
2. Xodimlarga zo‘r g‘ayrat bilan ishlashni talab qiluvchi murakkab va muhim ishlarni topshirish.
3. Xodimlarning ijodkorlik qobiliyatlarini rag‘batlantirish va rivojlantirib borish.

D.MakKlellandning orttirilgan ehtiyojlar nazariyasida insonni qiziqtiradigan uch ehtiyoj ko‘rib chiqiladi:

- *yutuqqa erishish* ehtiyoji, bu ehtiyoj insonning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlarga avvalgisidan ko‘ra samaraliroq erishishga intilishida namoyon bo‘ladi;

- *odamshavandalik* ehtiyoji, bu ehtiyoj atrofdagilar bilan do‘stona munosabat o‘rnatishga, ularning qo‘llab-quvvatlashiga munosib bo‘lishga intilishda namoyon bo‘ladi. Bunga erishish uchun xodim hamma bilan xushmuomala bo‘lishi, hamma narsadan xabardor va hushyor bo‘lishi kerak;

- *hokimiyatga* ehtiyoj (lavozim, obro‘-e’tibor, iste’dod va h.k.), bu ehtiyoj odamlarning xatti-harakatlarini, resurslarning ishlatilishini nazorat qilishga, odamlarning xulq-atvoriga ta’sir o‘tkazishga, ularning ishlari uchun mas’uliyatni zimmasiga olishga intilishda namoyon bo‘ladi.

Bu nazariyada yutuqqa, odamshavandalikka va hokimiyatga erishish ehtiyojlari biri ikkinchisini inkor qilmaydi va Maslou nazariyasidagi kabi pog‘onalarga bo‘linmaydi. Bugina emas, mazkur ehtiyojlar inson fe‘l-atvoriga ta’siri namoyon bo‘lishi ularning o‘zaro ta’siriga juda bog‘liq bo‘ladi.

Hukmronlik qilishdek yuksak motivatsiyali kishilar bir-birini mutlaqo inkor qiladigan ikki guruhga bo'linadi. Birinchi guruh hukmronlik qilish uchun hokimiyatga intiluvchi bo'lsa, guruh vazifalari hal etilishiga intilishni ko'zlab hokimlikni qo'lga kiritishga intiluvchi shaxslar ikkinchi guruhga kiradilar.

D.MakKlellandning fikricha, o'z nazariyasida ko'rib chiqilgan uch ehtiyojdan ikkinchi toifaga mansub hukmronlik ehtiyoji menejer uchun eng katta ahamiyat ega bo'ladi.

Alderferning nazariyasiga binoan inson ehtiyojlarini uch guruhga birlashtirsa bo'ladi:

- o'sish ehtiyojlari;
- aloqa ehtiyojlari;
- yashash ehtiyojlari.

Yashash ehtiyojlari Maslou piramidasidagi dastlabki ehtiyojlarning ikki guruhini o'z ichiga oladi deyish mumkin. Aloqa ehtiyojlarini mansublik va daxldorlik ehtiyojlariga qo'shsa bo'ladi. Bu ehtiyojlar insonning ijtimoiy tabiatini, uning oila a'zosi bo'lish, hamkasblar, do'stlar orttirish, boshliqlar va qo'l ostidagilar bilan birga bo'lish niyatini aks ettiradi. SHu sababli mazkur guruhga Maslou piramidasidan e'tirof etilish va o'zini qaror toptirish ehtiyojlarining bir qismini kiritish mumkin. O'sish ehtiyojlari Maslou piramidasidagi o'zini namoyon etish ehtiyojlariga o'xshaydi hamda o'zini qaror toptirish va e'tirof etilish guruhlari ehtiyojlarini ham o'z ichiga oladi, shuningdek, o'zini kamol toptirishga intilish bilan bog'liqdir.

Ehtiyojlarning ana shu uchchala guruhi pog'ona tarzida joylashgan. Ammo, A.Masloudan farqli ravishda K.Alderfer harakat ikki tomonlama boradi, deb hisoblaydi. Agar quyi pog'ona ehtiyoji qondirilsa, harakat yuqoriga qarab boradi. Bunda ehtiyojlarning ko'tarilishi aniqlikdan biroz mavhumlikka qarab siljiydi. Agar yuqoriroq pog'ona ehtiyoji qondirilmasa, harakat pastga qarab boradi. Bunda pastroq, ammo aniqroq pog'ona ehtiyojlarining harakat darajasi kuchayadi.

Ehtiyojlar darajalari bo‘ylab yuqorilash harakati jarayonini Alderfer ehtiyojlarning qondirilish jarayoni deb atadi, pastlash harakati jarayonini esa frustratsiya, ya’ni ehtiyojni qondirish yo‘lidagi mag‘lubiyat, deb atadi.

Bu esa, agar yuqoriroq pog‘onadagi ehtiyojlarni qondirish imkoniyati bo‘lmasa, ehtiyojlarning quyirog‘ pog‘onasiga mos keladigan motivlashning samarali shakllarini izlashda menejerlarga qo‘shimcha imkoniyatlar ochib beradi. Masalan, agar tashkilotda insonning o‘lishga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish uchun imkoniyat bo‘lmasa, u aloqa ehtiyojidan foydalanishi, tashkilot esa unga mana shunday imkoniyatni yaratib berishi mumkin.

Frederik Gersbergning ikki omil nazariyasida aytilishicha, qanoatlanish va qanoatlanmaslik (*ehtiyojlarning qondirilishi yoki qondirilmasligi*)ni keltirib chiqaruvchi omillar nuqtai nazaridan olganda, mazkur jarayonlar ikkita turli jarayondan iborat, ya’ni qanoatlanmaslik oshib borishini keltirib chiqargan omillar bartaraf etilgan taqdirda, qanoatlanish albatta oshib boravermaydi.

“Qanoatlanish - qanoatlanmaslik” jarayoni asosan ishning mazmuni bilan bog‘liq bo‘lgan omillar, ya’ni ichki omillar ta’sirida yuzaga keladi. Mazkur omillar insonning fe’l-atvoriga, odobiga kuchli ta’sir o‘tkazadi. Ular motivlashtiruvchi ta’sirlar deb ataladi va ehtiyojlarning mustaqil guruhi deb qaraladi. Buni umumlashma tarzda o‘lishdagi ehtiyojlar guruhi deb ta’riflaydilar. Muvaffaqiyatga erishish, tan olinish, mas’uliyat, yuqori ko‘tarilish, ishning o‘zi va o‘lish imkoniyati shular jumlasiga kiradi.

“Qanoatlanmaslik - qanoatlanish” jarayoni asosan ish olib boriladigan muhit bilan bog‘liq bo‘lgan omillar, ya’ni tashqi omillar ta’sirida vujudga keladi. Bunday omillarning yo‘qligi xodimlarda qanoatlanmaslik tuyg‘usini yuzaga keltiradi. Ayni vaqtda ularning mavjudligi albatta qanoatlanishni keltirib chiqaravermaydi, ya’ni bu omillar motivlovchilik rolini o‘ynamaydi. Ularni “sog‘liq” omillari deb ataydilar. Ularni insonning qiyinchiliklarni, xohishlar va muammolarni bartaraf etish ehtiyoji guruhi deb hisoblash mumkin. Ish joyidagi sharoitlar, ish tartibi, rahbariyatning nazorati, kasbdoshlar va quyi xodimlar bilan munosabat, ish haqi kabilar ana shu omillar jumlasiga kiradi.

Demak, xodimlarning qanoatlanmaslik tuygʻusini sezgan menejer shu holatga sabab boʻlgan omillarga birinchi galda eʼtibor berib, ularga barham berish uchun hamma choralarni koʻrishi kerak. Soʻngra menejer motivlovchi omillarni ishga solib, xodimlarni qanoatlantirishga erishish orqali yuqori natijalarni qoʻlga kiritishga harakat qilishi kerak.

Bulardan tashqari motivlashning protsessual nazariyalari ham bor. Ularda motivatsiya jarayoni qanday tuzilishi va odamlarni koʻngildagidek natijalarga erishish uchun qanday qilib motivlash yoʻllari koʻrsatiladi. Ularda kishi maqsadga erishish uchun oʻz kuch-gʻayratini qay tarzda taqsimlashi va bu jarayonda xulqning qaysi turini tanlab olishi tahlil etiladi. SHu nazariyalarga binoan shaxsning feʼl-atvori mazkur vaziyatda oʻzi tanlab olgan odob toifasining ehtimoliy oqibatlari bilan bogʻliq boʻlgan idrok va umidlarning funksiyasi hamdir.

Motivatsiyaning quyidagi asosiy *protsessual nazariyalari* tan olingan: kutish nazariyasi, tenglik nazariyasi, motivlash modeli (muallifi Porter-Louler) va partisipativ boshqarish konsepsiyasi.

Kutish nazariyasiga binoan faol ehtiyojning mavjudligi muayyan maqsadga erishishga insonni motivlashning birdan-bir zarur sharti emas. Inson oʻzi tanlab olgan xulq toifasi istalgan natijani qondirish yoki hosil qilishga haqiqatan ham olib borishiga umid qilishi ham lozim. Mazkur modelda motivlash tizimi mehnat sarfi bilan sarflangan mehnat uchun olingan daromaddan qanoat hosil qilish darajasi oʻrtasidagi miqdoriy oʻzaro bogʻliqlik asosiga quriladi. Bunda mehnat sarfi tizimning debochasi va qanoat darajasi esa uning mahsuli hisoblanadi. Masalan, ijrochi oʻz mehnati jadalligini 20 foiz oshirsa, buning natijasida oladigan daromadidan qanoatlanish darajasi ham kamida 20 foiz boʻlishiga ishonishi kerak. Bunda menejmentning vazifasi ijrochi mehnat unumdorligini yoki mehnat sifati oʻsishini motivlashning miqdor jihatidan asoslangan tizimini ishlab chiqishdan iborat boʻladi.

Steysi Adams asos solgan *tenglik nazariyasi* yoki adolat nazariyasining asosiy gʻoyasi shundan iboratdirki, ish jarayonida inson oʻz gʻayrat-harakatlari qanday baholanganini boshqalarning gʻayrat-harakatlari qanday baholangani bilan

taqqoslaydi. Ana shu taqqoslashdan qanoat hosil qilish-qilmasligi insonning fe'l-atvoriga ta'sir qiladi.

Tenglikka rioya etilgan taqdirda inson qanoat hosil qiladi va shu tenglikni davom ettirishga intiladi.

Agar shaxs olgan haqi etarli emas yoki ortiqcha, deb hisoblasa, unda qanoatlanmaslik tuyg'usi tug'iladi (ikkinchi holatda bu tuyg'u unchalik sezilmaydi), natijada u motivatsiyani yo'qotadi.

Adams tengsizlik holatidan inson qanday ta'sirlanishi mumkinligining olti turini ajratadi:

- inson mehnat harajatlarini kamaytirishim kerak, degan qarorga kelishi mumkin;

- u haqni oshirishni talab qilishi;

- o'z imkoniyatlarini qayta nazardan o'tkazishi, o'z qobiliyatlarimni yaxshi bilmas ekanman, degan fikrga borishi mumkin. Bunda ishonch darajasi pasayadi, olayotgan haqim imkoniyatimga yarasha ekan, degan xayol bilan g'ayratni oshirishimga hojat yo'q ekan, degan xulosaga keladi;

- shaxs tashkilotdan ish haqini oshirishni yoki taqqoslanayotgan shaxsning ish haqi kamaytirilishini talab qilishi mumkin;

- inson o'zi bilan taqqoslanayotgan shaxs alohida sharoitda ekanini payqab, boshqa odam bilan taqqoslay boshlaydi;

- inson boshqa bo'linma yoki tashkilotga o'tib ketishi mumkin.

Yuqoridagilardan chiqadigan xulosa shuki, rahbariyat kim, qaysi ish uchun, qancha haq olayotgani haqida hammani xabardor qilib turishi lozim.

Bundan tashqari odamlar mehnat har tomonlama baholanishini istaydilar. Ish haqining ahamiyati katta bo'lsa ham, lekin u yagona baholash turi emas.

Rahbariyat tenglik va adolat sube'ktiv tushunchaligini (uni har kim har xil tushunishini) e'tiborga olishi, shu sababli xodimlar olinayotgan haqni qanday baholayotganini, ular bu haqni adolatli deb hisoblayaptimi, yo'qmi ekanini aniqlash uchun tadqiqot o'tkazishi kerak.

Porter-Loulerning motivatsiya modeli kutish va tenglik nazariyalariga asoslangan. Xodim erishgan natijalar o'zgarib turuvchi uch omilga: sarflangan kuch-g'ayratga, insonning qobiliyati va xislatlariga, uning mehnat jarayonidagi o'z rolini anglashiga bog'liq. Sarflanayotgan kuch-g'ayratlar darajasi esa olayotgan haqiga va inson haq olishiga qanchalik ishonishi va undan mamnun bo'lishiga bog'liq.

Partisipativ boshqarish konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi: agar inson tashkilotning turli faoliyatida qatnashsa, bundan qanoat hosil qiladi, zo'r g'ayrat bilan sifatliroq va unumliroq ishlaydi, chunki:

- buning natijasida xodimning tashkilotdagi ishlarga oid masalalar yuzasidan qarorlar qabul qilishda qatnashishiga imkoniyat tug'iladi, bu esa uni ishlarni yaxshiroq bajarishiga undaydi:

- bu motiv insoniy imkoniyatlarni yanada to'la-to'kis harakatga keltirish orqali xodimning tashkilot hayotiga yanada ko'proq hissa qo'shishiga olib boradi;

- xodimlarda mulkdorlik tuyg'usi paydo bo'ladi, motivatsiya oshadi, ular o'zlari qabul qilgan qarorlarni yaxshiroq bajara boshlaydilar;

- ahillik bilan hamjihat ishlash muhiti vujudga keladi, mehnat axloqi va unumdorlik yanada ko'tariladi.

Ko'rinib turibdiki, partisipativ boshqaruv konsepsiyasini faqat motivlash jarayoni bilan bog'lamay, uni tashkilotni boshqarishga odamlarni jalb etish usullaridan biri deb bilmoq kerak.

Bunday boshqaruv bir necha yo'nalishda amalga oshiriladi. Bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bu yo'nalishlardan amalda turli tarzda foydalaniladi. Ulardan qay tarzda omilkorlik bilan foydalanish maqbulligini mashhur sifat to'garaklari misolida ko'rish mumkin.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasini mazmuniga qarab inson ehtiyojlarini ko'zlovchi motivlash nazariyalariga qiyos qilsa bo'ladi. Masalan:

- maqsadlarni o'rta qo'yish va amalga oshirishda qatnashish maqsadga erishish ehtiyojlarini qondirishga ko'maklashadi;

- tashkilotning ish yuritish masalalarida qatnashish o'z qobiliyatini namoyon qilish va obro'-e'tibor qozonish ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi;

- qaror qabul qilishda qatnashish xodimga o'z faoliyatining natijasi sifatida nimalarni kutish va buning uchun qanday haq olishi mumkinligi haqida tasavvurga ega bo'lish imkonini beradi.

Yuqorida sanab o'tilgan nazariyalardan ma'lum bo'lishicha, hozirgi vaqtda insonni motivlash negizida nimalar borligini va motivlash nimalar bilan belgilanishini, qaysi nazariya boshqasidan mutlaqo farq qilishini aniq tushuntirib beruvchi biron-bir qonun ko'rinishidagi ta'limot mavjud emas. Mazkur nazariyalarda asosan motivatsiya negizida yotgan omillar tahlil etiladi-yu, ammo motivatsiya jarayonining o'ziga etarlicha e'tibor berilmaydi.

Xodimlar mehnatini motivlash yoki rag'batlantirish tizimi ko'rib chiqilgan barcha nazariyalarning nozik jihatlarini e'tiborga olishi zarurligi o'z-o'zidan ravshan.

3-§. Mehnat faoliyatini rag'batlantirish

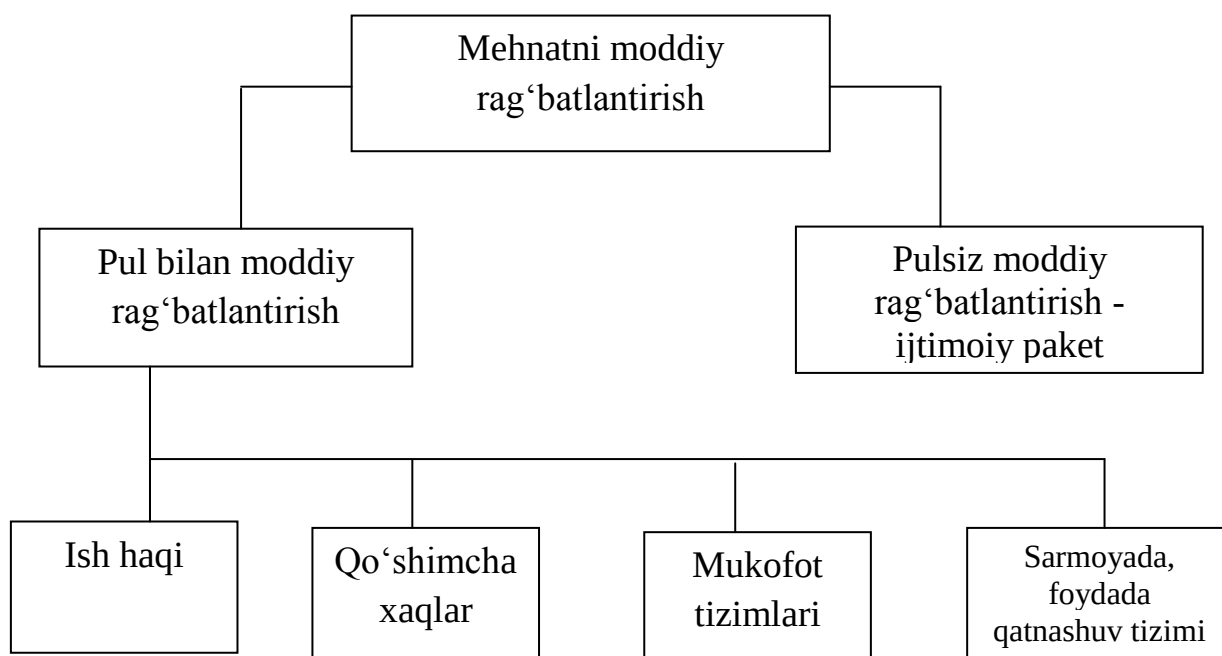
Tashkilot xodimlarining **mehnatini rag'batlantirish** tizimi, avvalo, *moddiy rag'batlantirishni* o'z ichiga oladi. U professional mehnat vositasi bilan tashkilot faoliyatining natijalariga yakka tartibda yoki jamoat tarkibida qo'shilgan hissa uchun beriladigan va odob-axloq qoidalarida talab qilingan moddiy ne'matlar majmuasidan iborat bo'ladi. Moddiy rag'batlantirish vositalari tarkibiga tashkilotda qo'llaniladigan pul to'lovlarining hamma turlari va pulsiz moddiy mukofotlarning barcha shakllari kiritiladi. Amaliyotda moddiy rag'batlarning quyidagi turlari: doimiy va o'zgaruvchan ish haqi, qo'shimcha haqlar, ustama haqlar, mukofotlar, bonuslar, qo'shimcha to'lovlar, foydadagi ishtirok ulushi, muddati kechiktirilgan to'lovlar, kompaniya sarmoyasida va mol-mulkiidagi ishtiroki, ijtimoiy imtiyozlar va ijtimoiy paketlardan foydalaniladi (6.2-rasm).

Bular orasida ish haqi alohida rol o'ynaydi. Ko'pchilik uchun u asosiy daromad manbai, mehnat natijadorligini boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi. Mehnat haqi harajatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1) *asosiy ish haqi* – belgilangan mehnat me'yorlariga muvofiq bajarilgan ish uchun to'lovlar;

2) *qo'shimcha ish haqi* – belgilangan me'yordan tashqari qilingan mehnat uchun, mehnatdagi muvaffaqiyatlar, ixtirochilik, alohida sharoitlarda qilingan mehnat va shu kabilar uchun to'langan haq;

3) *boshqa rag'batlantirish va kompensatsiya to'lovlari* — yillik ish yakunlari yuzasidan to'lanadigan haq, ijtimoiy ahvol uchun mukofotlar, kompensatsiya hamda boshqa tarzda pul va moddiy to'lovlar.



1-rasm. Mehnatni moddiy rag'batlantirish tuzilmasi.

Xodimning moddiy qoniqishini ta'minlash mehnat haqining juda muhim funksiyasidir. Bundan tashqari ish haqining miqdori odamlar uchun tashkilotni baholash mezonini hisoblanadi.

Mehnat uchun pul bilan haq to'lash mehnat axloqini boshqarishda keng qo'llaniladi. Agar xodim faoliyatining natijalari bilan tashkilotning muvaffaqiyati o'rtasidagi chambarchas bog'liqlik ta'minlansa, xodimlar mehnatiga haq to'lash va moddiy rag'batlantirish g'oyat samarali bo'ladi.

Hozirgi zamon tashkilotlarida pul bilan moddiy rag'batlantirishdan tashqari moddiy qiymatga ega bo'lgan, ammo ijtimoiy imtiyoz va kompensatsiyalar tarzida

topshiriladigan *pulsiz ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan* foydalaniladi. *Ijtimoiy paket* deb ataladigan bu vositaning tarkibi nimalardan iborat ekanligi 6.1-jadvalda tasvirlangan.

Ijtimoiy paket istiqbolni ko'zlaydigan, barqaror jamoani yaratishni istaydigan va mehnat bozorida jozibador bo'lishni xohlaydigan kompaniya o'ziga xos qiyofasining ajralmas qismidir.

Korxona ijtimoiy paketini hosil qilish uchun xodimlar turli xizmat va imtiyozlarni eng zarur vosita deb qarab, mazkur xizmatlar ish sifatiga salbiy ta'sir qilayotgan muammolarni hal etishga ko'maklashishiga ishonishlari kerak.

Imtiyozlar (xizmatlar)ning tashkilot xodimlari o'rtasida shaxsiy qo'shgan hissasiga qaramay teng taqsimlanishi – xodimlarni pulsiz moddiy qiziqtirish samarasiz tashkil etilishini ko'rsatuvchi nuqsondir.

Kompaniyalar motivlash tizimini faqat moddiy qiziqtirish usullarini qo'llash asosida olib borishi o'zining xodimlarga ta'sir o'tkazish imkoniyatlarini cheklab qo'yishini ta'kidlamok kerak. Gap shundaki, xodimlarning faolligi va samarali mehnat qilishdan uzoq muddat manfaatdorligi ko'p jihatdan nomoddiy qiziqtirish orqali kelib chiqadigan omillar ta'sirining natijasi bo'ladi. Bu omillar aksariyat hollarda xodimga bilvosita ta'sir qilish tusida bo'lsa ham, har holda xodimlarning mehnatdan qanoat hosil qilishi va kompaniyaga yaxshi munosabatda bo'lishini ta'minlaydi. Mehnatga qiziqtirishning nomoddiy jihatiga e'tiborsizlik yoki e'tiborning etarli emasligi xodimning ruhiyatini salbiy tomonga o'zgartirishi mumkin. Shu sababli, tashkilotning moddiy stimullash vositalari nomoddiy stimullash vositalari bilan to'ldiriladi.

Nomoddiy stimullash usullari xodimlarni motivlash va qiziqtirishdagi samarali tartib-qoidalarining ajralmas qismini tashkil etadi, chunki mehnat faoliyatining har qanday motivi ma'naviy asosga ega bo'ladi. Nomoddiy taqdirlash moddiy qiziqtirish vositalariga madad bo'lib, unga qo'shimcha baraka kiritadi. Pul mukofoti bilan birga u faoliyat natijalarining ko'payishiga ko'maklashadi.

Ijtimoiy xizmatlar paketining mazmuni

Maqsadlar	Xizmat va imtiyoz
Odamlarning mehnat qobiliyatini qo'llab-quvvatlash	Xodimlarni mehnat qobiliyatini vaqtincha yo'qotishdan sug'urtalash. Tibbiy profilaktika tadbirlarini tashkil etish va ularning haqini to'lash. Davolash muassasalariga biriktirish va qo'shimcha tibbiy sug'urtalash. Tibbiyot harajatlarini to'lash (joylashtirish, dori-darmon va h.k.lar) Ta'til davrida davolanish va sog'liqni tiklash uchun qo'shimcha haq berish, sanatoriy-kurort muassasalariga chegirma bilan yo'llanma olib berish. Xodimlarning ovqatlanishiga qo'shimcha haq berish yoki ovqatlanishni tashkil etish. Sport bilan shug'ullanishni tashkil etish, sportzal haqini to'lash. Qulay ish tartibini belgilash.
Xodimlarning maishiy xizmatga va boshqa xizmatlarga qiladigan harajatlarini qisqartirish	Tovarlarni ulgurji narxlarda ofisga keltirish. Kiyim-kechak va poyabzal sotib olish uchun qo'shimcha haq berish yoki firma kiyim boshi bilan ta'minlash. Tashkilot hisobidan choy yoki kofe bilan ta'minlash. Ishga kelish va uyga qaytish uchun transport harajatlari uchun kompensatsiya berish. Uyali telefon bilan ta'minlash. Ishlab chiqarishga aloqasi bo'lsa-bo'lmasa, internetdan bemaolol foydalanish. Uy-joy, avtomobil va h.k. larni sotib olish uchun foizsiz ssuda berish. Turar joyni ijaraga olish va kommunal to'lovlar uchun qo'shimcha haq berish. Xizmat avtomobilini berib qo'yish.
Bolalar haqida	Xodimlarga bolalar oromgohlari uchun

g'amxo'rlik	yo'llanma olib berish. Ota-onalarning bolalari bilan imtiyozli narxlarda dam olishlarini uyushtirish. Yakka o'zi bolalarini tarbiyalayotganlarga haq to'lanadigan qo'shimcha kun ajratish
O'qish harajatlarini kamaytirish	Xodimlarni korxona hisobidan o'qitish. O'quv adabiyotlarini olib berish. O'quv maqsadlarida tashkilotning asbob-uskunolari (kompyuter, printer va shu kabilar)dan foydalanish imkoniyatini yaratib berish.

Shuni aytish kerakki, ish haqi darajasi yuqori bo'lsa, u xodimning barcha ehtiyojlarini qondirish uchun etarli bo'lsa, nomoddiy qiziqtirish vositalari samara beradi. Ana shunday darajaga erishilgan taqdirda iqtisodiy stimullash vositalarini boshqa vositalar bilan almashtirish kerak bo'ladi.

Xodimlarni nomoddiy qiziqtirish yo'nalishlari: ma'naviy qiziqtirish, tashkiliy qiziqtirish va bo'sh vaqt bilan qiziqtirishdan iborat.

Mehnatni ma'naviy stimullash – xodimlarning ijtimoiy tan olinishi va obro'sini oshirishni ifodalovchi buyumlar va hodisalar asosida ularning fe'l-atvorini tartibga solishdir. Fe'l-atvorni tartibga solish xodimlarning natijalari, yutuqlari va xizmatlari to'g'risidagi axborotni eshittirish va ommalashtirishga asoslanadi.

Xodimlarni ma'naviy qiziqtirish usullari 6.2. jadvalda ko'rsatilgan.

Tashkiliy (mehnat orqali) motivlash, xodimning fe'l-atvorini tartibga solish mehnatdan qanoatlanish tuyg'usini o'zgartirishga asoslangan. Bunda mehnatdan qanoatlanishning barcha omillari kompleks tarzda ko'rib chiqilishi lozim, chunki shu omillardan birontasi tadqiqot tarkibidan tushirib qoldirilsa, tahlil natijalari buzilishiga olib boradi.

Ayni vaqtda tashkiliy muhitning barcha omillari - xodimning moddiy qoniqishi, ahvol-ruhiyatining yaxshiligi va mehnat sharoitlaridan mamnunligi motivatsiya ta'sirini hisobga oluvchi eng muhim, umumlashma natija hisoblanadi.

Xodimlarni moddiy qiziqtirish usullari

Qiziqtirish usullarining guruhlari	Qiziqtirish usullari
Xodimlarni xabardor qilish	Mehnat jamoasining yig'ilishlari va kengashlar. Muvaffaqiyatli loyihalarning taqdimoti. Tashkiliy ichki piar. Aniq maqsadni ko'zlovchi mafkuraviy ish. Korporativ OAV(gazeta, jurnal, sayt). Firma uslubi (firma ramzlariga mansub ishlar, kiyim-kechak va b.sh.q.).
Korporatsiya tadbirlari	Kasbiy tanlovlar. Mahorat maktablari. Mehnat musobaqalari. Korporatsiya bayramlari. Biror sana yoki voqeaga bag'ishlangan tadbirlar. Timbilding (komanda hosil qilish) tadbirlari va b.sh.q.
Xizmatlarning rasmiy tan olinishi	Davlat, kasb-kor va jamoat mukofotlariga taqdim etish. Xizmat ko'rsatgan xodimlarni yorliqlar, diplomlar, korporatsiya mukofotlari, yo'llanmalar bilan taqdirlash. Kengashlarda, ommaviy tadbirlarda eslab o'tish. Hurmat taxtasi.
Jamoadagi o'zaro munosabatlarni tartibga solish	Rahbarlikning demokratik uslubidan foydalanish. Xodimlarni ilmiy asosda tanlash, o'qitish va attestatsiyadan o'tkazish. Bo'linmalarni ruhshunosik moslikni nazarda tutgan holda shakllantirish. Odamlarda samarali hamjihatlik ko'nikmalarini hosil qilishga yordam beruvchi ijtimoiy-ruhshunosik usullarni ishga solish va h.k.

Ish (vazifa, topshiriq) jarayoni va erishilgan natijadan mamnun bo'lgan kishi bundan zavq oladi va shu faoliyatni davom ettiravergisi keladi. Xodimlarni tashkiliy qiziqtirish usullari 6.3-jadvalda ko'rsatilgan.

Xodimlarni tashkiliy qiziqtirish usullari

Qiziqtirish usullarining guruhlari	Qiziqtirish usullari
Xodimlar mehnatining sifatini oshirish	Mehnatning tashkil etilishini yaxshilash. Mehnatning mazmundorligini oshirish. Vazifalarni oqilona belgilash. Kasbiy rivojlanish va o'qish. Mehnat sharoitlarini yaxshilash, ish joylarini jihozlash. Binolarning bezatilishi.
Xodimlarning lavozimda o'sishini boshqarish	Xodimlarning kasbiy rivojlanishi va o'sishini loyihalash, motivlash va nazorat qilish. Kasbiy mahoratning zarur darajasiga erishish. Ijodkorlik va tashabbuskorlikni rag'batlantirish. Xodimlar faoliyatining natijalarini, kasbiy fazilatlarini baholash.
Xodimlarni boshqaruvga jalb qilish	O'zini o'zi boshqaruvchi mustaqil jamoalarni shakllantirish. Xodimlarning muammolarni hal etuvchi guruhlariga ixtiyoriy birlashuvini rag'batlantirish . Tayyorlanayotgan qarorlar muhokamasiga imkon berish. Ish joylari va operatsiyalarni tez-tez o'zgartirib turish. Yondosh kasblarni o'rganish. Vakolatlar va ishlarni boshqa xodimlarga o'rgatish. Muqobil aloqani tashkil qilish. Mehnatning cheklab qo'yilishini kamaytirish. Resurslar(asbob-uskuna, materiallar) tasarrufiga imkon berish. Xodimlarning korxonaga egalik qilishda (mulkka egalikda) hissadorlik asosida qatnashuvi. G'oyalarning ko'rib chiqilishi va mukofotlanishi.
Musobaqaning tashkil etilishi	Kasbiy tanlovlar. Kasbiy mahorat ko'riklari. Mutaxassislarning mahorat maktablari. Tezkor turnirlar. Ishchi guruhlari, brigadalari, bo'limlar,

	bo‘linmalarning katta natijalarga erishishlari uchun o‘tkaziladigan musobaqalar.
--	--

Tashkiliy qiziqtirishning jadvaldagi usullari xodimlarning tashkilotdagi o‘z mehnatidan mamnunlik tuyg‘usini o‘zgartirishga qaratilgan.

Bo‘sh vaqtning tanqisligi zamonaviy xodim uchun muhim muammodir.

Shu sababli *bo‘sh vaqt bilan qiziqtirish* – bandlik vaqtini o‘zgartirish hisobiga xodimning fe‘l-atvorini tartibga solishdir. Bo‘sh vaqt bilan qiziqtirishning mohiyati xodimga shaxsiy hayoti, sog‘ligi va dam olishga xalaqit qilmagan tarzda kasbiy manfaatlarini ro‘yobga chiqarish imkoniyatini yaratib berishdan iborat(4-jadval).

4-jadval.

Xodimlarni bo‘sh vaqt bilan qiziqtirish usullari

Qiziqtirish usullari guruhlari	Qiziqtirish usullari
Xodimlarga qo‘shimcha dam olish vaqti berilishi	Rejadan tashqari haq to‘lanadigan ta‘til. Haq to‘lanadigan qo‘shimcha ta‘til. Ijodiy ta‘til. Ish haqi saqlanilmaydigan qo‘shimcha ta‘til.
O‘zgaruvchan ish vaqtini belgilash.	Ish vaqtining umumiy me‘yoriga rioya etib, umumiy ish vaqtini mustaqil belgilashga ijozat berish. Ishni taqsimlash usulidan foydalanish. Ishning vaxta shaklidan foydalanish.
Bandlikning o‘zgaruvchan shakllarini qo‘llash	Muvaqqat va mavsumiy bandlik. Uyda ishlash. Agentlik xizmati. Uy telefoni orqali ishlash. O‘zini qiziqtirgan qulay ish bilan shug‘ullanish.

Bo‘sh vaqt bilan qiziqtirishdan ko‘zlangan maqsad ish joyida alohida sharoit yaratish orqali mehnat unumdorligini oshirganlik va muvaffaqiyatga erishganlik uchun xodimlarni rag‘batlantirishdir.

Mehnat faoliyatini motivlashni va qiziqtirishni boshqarish – xodimlarning faoliyat sharoitini o'zgartirish, mehnatga undovchi qiziqtirish vositalari va motivlaridan foydalanish yo'li bilan ularning fe'l-atvoriga muttasil ta'sir qilib turish demakdir.

Mehnat faoliyatini motivlash va stimullashni boshqarish jarayoni quyidagi umumiy vazifalarni o'z ichiga oladigan jarayondir:

- prognozlash va rejalash;
- tashkil etish;
- stimullash;
- muvofiqlashtirish va tartibga solish;
- nazorat, hisob-kitob, tahlil.

Maxsus funksiyalar ham mavjud, chunonchi:

- mehnatni motivlash va stimullash tizimini tashxislash;
- tashkilotning xodimlarni motivlash va stimullash sohasidagi strategiyasi maqsadlari va qoidalarini ishlab chiqish;
- xodimlarni stimullash tizimining mazmunini belgilash;
- moddiy pulli va pulsiz mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
- moddiy rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish;
- xodimlarni motivlash va stimullashni tartibga soluvchi ichki me'yoriy hujjatlarni ishlab chiqish;
- xodimlarni motivlash va stimullash tizimi samaradorligi monitoringi.

Mehnatni motivlash va unga qiziqtirishni boshqarishda quyidagi qoidalariga rioya etilishi lozim:

- mehnatni baholash va unga haq to'lashda xodim hissasini tashkil etuvchi hamma jihatlarni hisobga olish;
- xodimlarga innovatsiya faoliyatida qatnashish imkoniyatini berish;
- xodimlarning har bir guruhiga mehnatga haq to'lash va stimullashning barcha turlaridan bahramand bo'lish imkonini berish;
- hayot yo'lining hamma bosqichlarida xodimlar turmushini ta'minlashda tashkilotning ishtirok etishi;

-xodimni tashkilotda saqlab qolish;

-tashkilotning ta'sir doirasiga xodimdan tashqari uning oila a'zolarini ham jalb qilish.

Xodimlarni jalb qilish va saqlab qolish orqali tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlash – xodimlar mehnatini motivlash va stimullash tizimini shakllantirishning va faoliyat yuritishning asosiy maqsadidir.

Qo'shimcha sifatida quyidagi maqsadlarni ham aytib o'tish mumkin:

-xodimlarni tashkilotga jalb qilish, ularni uyushtirish;

-xodimlarning mehnat ulushini odilona baholash;

-unumdorlikni stimullash;

-moddiy qiziqtirishga va ijtimoiy himoya tadbirlariga qilingan harajatlarning eng maqbul nisbati;

-tashkilotni samarali rivojlantirish.

Korxona xodimlarini motivlash va stimullash tizimi mahalliy ma'muriy hujjatlarda belgilab qo'yilishi kerak. Bu hujjatlar:

-umumiy xarakterda (jamoaviy shartnoma, mehnat shartnomasi, ichki tartib-qoidalar, bo'linma to'g'risida nizom, qo'shimcha reglament, shtat jadvali va h.k.);

-moddiy stimullashshni tartibga soluvchi (mehnatga haq to'lash va moddiy qiziqtirish to'g'risida nizom, ijtimoiy to'lovlar va imtiyozlar – ijtimoiy paket to'g'risida nizom va b.sh.q.);

-bevosita stimullashshni tartibga soluvchi (tashkilotning axloq kodeksi, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish to'g'risida nizom, rahbarlar va mutaxassislarni saralash asosida tanlab olish to'g'risida nizom va h.k.) hujjatlardir.

VII-MAVZU. TASHKILOTDA MENEJERNING XULQI

- 1-§.Menejerning etakchilik xulqi.
- 2-§.Menejerning faoliyat uslubi va imiji
- 3-§.Menejrlarning etiket qoidolari
- 4-§.Menejerning ishdagi xulqi
- 5-§.Menejerning rasmiy va norasmiy boshqaruvi
- 6-§.Menejer va mulkdorning xulqi

Tayanch soʻz va iboralar: menejer, oliy pogʻona, menejerlari, oʻrta pogʻona, menejerlari, quyi pogʻona menejerlari, top-menejment, middle management, lower management, innovatsion menejer, tashkilotchilik qobiliyatlari, professional kompetensiyalar, menejer professiogrammasi, etakchilikning anʼanaviy konsepsiyalari, tannenbaum-shmidtning etakchilik xulqi kontinuumi, atribut etakchilik konsepsiyasi, xarizmatik etakchilik konsepsiyasi, boshqaruv uslubi.

1-§. Menejerlar: tushuncha, vazifalari, xislati

Menejer (ing. manager, manage - boshqarish) - boshqaruvchilik lavozimini egallaydigan va tashkilot faoliyatining muayyan turlari boʻyicha qaror qabul qilish vakolatiga ega boʻlgan shaxs.

“Menejer” atamasi juda keng maʼnoda ishlatiladigan soʻz boʻlib:

- alohida boʻlinma yoki maqsadli dastur guruhi doirasidagi ishlarning aniq turi tashkilotchisiga;
- korxona yoki uning boʻlinmasi (boshqarmasi, boʻlimi) rahbariga;
- qoʻl ostidagi xodimlarning rahbariga;
- ishni tashkil qiluvchi har qanday darajadagi maʼmurga;
- muayyan sohadagi tashkilotchi ishbilarmonga;
- firmada ijrochilik huquqi boʻlgan va topshirilgan vazifani amalga oshiradigan rahbariyat aʼzosiga nisbatan qoʻllaniladi.

Xullas, menejerlar tashkilotdga turli mavqeda bo‘ladi, ularning faoliyat sohalari juda keng.

Tashkilot menejerlarsiz ishlay olmaydi, chunki ular quyidagi faoliyat sohalarini bajaradilar:

- tashkilotda ayrim operatsiyalar o‘rtasida aloqa o‘rnatadilar;
- tashkilotning asosiy vazifasi bajarilishini ta‘minlaydilar;
- tashkilot yoki bo‘linma jamoasiga rahbarlik qiladilar;
- obro‘-etibori, bilimdonligi va hukmdorligi tufayli xodimlarini o‘ziga ergashtiruvchi yo‘lboshchi bo‘ladilar;
- tashkilot faoliyatining strategiya va taktikasini ishlab chiqadilar va amalga oshiradilar;
- tashkilot yoki bo‘linma faoliyati natijalari uchun mas‘ul bo‘ladilar;
- tashkilot egasi bo‘lgan sub‘ektlarning manfaatlarini ta‘minlaydilar;
- tashkilotning tashqi muhit (hokimiyat, sheriklar va shu kabilar) bilan aloqasida asosiy xalqa rolini o‘ynaydilar;
- jamoani uyushtiradilar va uning rivojini zarur yo‘lga solib turadilar, jamoa a‘zolarini yuksak ma‘naviy va axloqiy fazilatlar ruhida tarbiyalaydilar;
- hozirgi zamon sharoitida ilm-fanning ahamiyatini tushunadigan, ixtiro yoki yangiliklarni qadrlaydigan va darhol ishlab chiqarish(tijorat)ga joriy etadigan innovator bo‘ladilar;
- g‘oyalarni rivojlantiradilar. Ularning kuchli va zaif tomonlarini topadilar, muammoning mohiyatini payqashga, haqiqatni aniqlashga intiladilar;
- qilingan ishlarni tahlil etadilar, baholaydilar, ishlarning ahvolini yaxshilash choralarini belgilaydilar va amalga oshiradilar;
- turli tadbirlarda tashkilot nomidan qatnashadilar.

Menejerning faoliyat sohalari va ularni amalga oshirishning vaziyatlari turlicha bo‘lsa ham uchta asosiy sohani alohida ajratish mumkin.

Birinchidan, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal etadi, kundalik ishga tuzatishlar kiritib turadi, qarorlar qabul qiladi, ularning amalga oshirilishi uchun mas‘ul bo‘ladi.

Ikkinchidan, menejer ichki va tashqi holat haqidagi xabarlarni to'playdi, ularni ommalashtiradi va nihoyat, tashkilotning maqsadlarini tushuntiradi.

Uchinchidan, menejer jamoaning rahbari bo'lib, tashkilotning ichki va tashqi munosabatlarini shakllantiradi, tashkilot a'zolarini maqsadlarga erishishga ruhlantiradi, ularning g'ayrat-harakatlarini muvofiqlashtirib turadi, tashkilot nomidan ish yuritadi.

Muayyan paytda rahbar qanday boshqaruv vazifasini bajarayotgan bo'lmasin, u har bir borada va doimo aql-zakovatini ishga soladi, faoliyat shartlari, usullari yoki vositalaridan foydalanaveradi.

Odatda menejerlarni uch pog'onaga: quyi, o'rta va oliy darajalarga bo'ladilar (7.1-rasm).

Ko'nikmalari: Vazifalari:	Konseptual strategik	Insoniy takt ik	Texnologik Operativ
Oliy pog'ona menejerlari			
O'rta pog'ona menejerlari			
Quyi pog'ona menejerlari			

1-rasm. Ko'nikma va vazifalarning menejerlar pog'onasiga bog'liqligi

Quyi bo'g'in menejerlari (kichik boshliqlar) asosan kundalik vazifalarni hal etadilar, ishchilarga va boshqa xodimlarga (boshqaruvchi bo'lmagan xodimlarga) rahbarlik qiladilar. Ular goh u ish bilan, goh bu ish bilan shug'ullanaveradilar. Qarorlarni juda tez va soz amalga oshiradilar.

O'rta bo'g'in menejerlari kichik boshliqlar ishini muvofiqlashtirib, nazorat qilib turadilar. Odatda ular tashkilotda yirik bo'linmalarga boshchilik qiladilar. Oliy va quyi bo'g'in rahbarlari oralig'ida ishlaydilar. Asosan taktik vazifalarni hal etadilar.

Oliy bo'g'in menejerlari yoki top-menejerlar umuman butun tashkilotga taalluqli eng muhim qarorlar qabul qilish uchun, avvalo, strategik vazifalar hal etish uchun mas'ul bo'ladilar. Ularning ishi aniq bir vaqtda tugamaydi, ko'pincha tavakkalchilikdan iborat bo'ladi. Mazkur bo'g'in menejerlari boshqa bo'g'in menejerlaridan ancha kamroq bo'ladi. Ularning mehnati yuqori qadrlanadi va yaxshi haq to'lanadi.

Top-menejment tarkibiga kiruvchilarning mezonlari mamlakatlarda turlicha.

Masalan, Rossiya amaliyotida ularning quyidagi mezonlari mavjud:

- 1) kompaniya faoliyatiga sezilarli ta'sir o'tkazuvchanlik;
- 2) faqat bosh direktorga va mulkdorga bo'ysunuvchanlik;
- 3) qarorlar qabul qilishda anchagina mustaqilligi;
- 4) quyi va o'rta bo'g'indagi ko'pgina menejerlarga boshchilik qilishi;
- 5) kompaniyaning miqyosi yirikligi yoki o'rtaligi.

Top-menejment tarkibiga odatda kompaniyaning oliy rahbarlari: prezidenti, bosh direktori, boshqaruv raisi, boshqaruv a'zolari, direktorlar kengashining a'zolari, muhim lavozimlardagi rahbarlar (moliyaviy direktor, marketing bo'yicha direktor, tijorat direktori, ishlab chiqaruvchi kompaniyalarda ishlab chiqarish bo'yicha direktor, noishlab chiqarish kompaniyalarida operatsiya bo'yicha direktor, rivojlantirish bo'yicha direktor), faoliyat turlari bo'yicha direktorlar (marketing, reklama, xavfsizlik xodimlarini rasmiylashtirish, mijozlar bilan ishlash, jamoatchilik bilan aloqa va h.k.z. masalalar bilan shug'ullanuvchi direktor), biznes-bo'linmalarning direktorlari, mintaqalardagi direktorlar kiradi. Ular kompaniyada eng muhim, uzoq muddatga mo'ljallangan qarorlarni qabul qilishda qatnashadilar.

G'arb malakatlaridagi tashkilotlarda:

- top management, ya'ni boshqaruvning oliy bo'g'ini;
- middle management - boshqaruvning o'rta bo'g'ini;
- lower management - boshqaruvning quyi bo'g'ini bir-biridan farqlanadi.

Pogʻonasi yuqoriroq boʻlgan menejer strategik, istiqbol vazifalarini hal etishga koʻroq vaqt sarflashi lozim. Quyi pogʻonadagilari, aksincha, koʻproq kundalik joriy masalalar bilan shugʻullanishi kerak. Oliy darajadagi menejrlarning ish vaqti quyidagicha taqsimlanishi tavsiya etiladi: strategik masalalar vaqtning 60 foizini, taktik masalalar 25 foizini, operativ masalalar 15 foizini; oʻrta boʻgʻin menejrlari ish vaqtining 25 foizini strategik masalalarga, 50 foizini taktik masalalarga, operativ vazifalarga 25 foizini ajratishlari; quyi boʻgʻin menejrlari shunga mos ravishda 10, 25 va 65 foizini sarflashlari tavsiya etiladi.

Chiziqli va vazifaviy menejerlar ham bor. Birinchilari tashkilotga, muassasaga, birlashmaga, sexga, boʻlinmaga boshchilik qilsa, ikkinchilari muayyan faoliyat turi bilan shugʻullanuvchi vazifaviy boʻlinmalarga rahbarlik qiladilar.

Menejrlarni tavsiflashning boshqa belgilari ham bor. CHunonchi, C.Parkinson bilan M.Rustomji ishlab chiqarish va maʼmuriy menejrlarni bir-biridan farqlaydilar. Birinchi toifa menejrlari ishlab chiqarishning texnik tomoni, mahsulot ishlab chiqarishi bilan shugʻullanadi, texnologik jarayonlar muvaffaqiyatli davom etishi uchun zarur material-texnika sharoitlarini yaratadi, ikkinchi toifa menejrlari esa umumiy ish sharoitlarini taʼminlash, birgalikdagi faoliyatni tashkil etish, moliya, rejalash, huquq, iqtisodiy xavfsizlik, jamoatchilik bilan aloqa, tadqiqot ishlari, marketing, tijorat, hisob-kitob kabi masalalar bilan shugʻullanadi.

Keyingi yillarda sanoati rivojlangan mamlakatlarda odatdagi rahbar - menejer bilan bir qatorda yangi toifadagi rahbar - innovatsion menejerga ehtiyoj tugʻildi. U odatdagi maʼnoda rahbar emas, balki xodim, hamkordir. Uning faoliyati bilim berishga, iqtisodiy qarorlarni amalga oshirishga, qiziqtirish usullarini taklif qilishga qaratilgan. U birgalikdagi faoliyatni tezlashtirishga harakat qiladi, yangi maqsadlarni izlaydi, ish maqsadlarni maʼqullaydigan kishilarni harakatga keltiradi.

Menejrlardan iborat ijtimoiy qatlam jamiyatda sezilarli ishlar qilmoqda. Menejerlar asosan xususiy kompaniyalarda ishlaydilar. Boshqaruvda ular oʻzini

yaxshi ko'rsatayotganliklari tufayli ularni alohida kasb egasi deb tan olib, ularni maxsus tayyorlash masalasi paydo bo'ldi.

Menejerning kasbiy mahorati uning ishlab chiqarish(tijorat)ni tashkil etish va boshqarish sohasidagi maxsus bilim va ko'nikmalarni egallab olganligidan, turli sohalarida odamlar bilan ishlash qobiliyatiga ega ekanligidan iborat.

Shunisi diqqatga sazovorki, ilgari G'arbdagilar tashkilotni boshqarish uchun mazkur sohada mutaxassis bo'lish zarur emas, faqat boshqaruv texnologiyasi va texnikasini bilish, odamlar bilan ishlash mahoratigina bo'lsa kifoya deb hisoblar edilar. Hozirgi vaqtda ijtimoiy ishlab chiqarish rivojlanishi natijasida bu fikr tanqid qilinmoqda, chunki yollanma menejerlar ishlab chiqarishni yuzaki biladilar, firmaning maqsadlarini o'z maqsadlari deb bilmaydilar. Buning ustiga, ularni biznes maktablarida tayyorlash ishlab chiqarish ehtiyojlariga ko'pincha javob bermayapti, bunday maktablarni bitirib chiquvchilar ishlab chiqarish sharoitlariga yaxshi ko'nikib ketmayapti. Shu sababli YYevropa mamlakatlari va Yaponiya kompaniyalarida boshqaruvchilarni chettan taklif etmay, o'z firmalarida "etishtirib" olmoqdalar. Ammo ayrim davlatlarning, ayniqsa AQSH ning kompaniyalarida hali ham o'qimishli boshqaruvchilarni chetdan yollash davom etmoqda.

Tadqiqot ma'lumotlariga ko'ra, zamonaviy rahbar o'z tarmog'ida 15-20 % mutaxassis bo'lsa bas, avvalo u tashkilotchi, ruhshunos, sotsiolog bo'lishi lozim. Zamonaviy korxonalar ko'proq darajada ijtimoiy-texnik tizimlar bo'yicha mutaxassislarga muhtoj, chunki bu tizimlarda inson diqqat markazida turadi.

Har qanday darajadagi menejerga bir qancha talablar quyiladi. U quyidagi asosiy xususiyatlarga ega bo'lishi zarur:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasida ilmiy va tajribali bo'lishi;
- tarmoqning holati va rivojlanishi masalalarida bilimdon bo'lishi, faoliyatning turi va xarakteri(tadqiqot, texnika, texnologiya, raqobatning holati, mahsulotga talabning o'zgarishi) dan yaxshi xabardor bo'lishi;
- tadbirkorlik ko'nikmalarini o'ziga singdirgan, bozordagi vaziyatga qarab ish yurita oladigan bo'lishi;

- muhitning juda o‘zgaruvchanligi va nomuayyanligi sharoitida asosli qarorlar ishlab chiqib, qabul qila bilishi, faoliyatni quyi rahbarlar va xodimlar bilan kelishib ola bilishi, qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda ularni joy-joyiga qo‘ya biladigan bo‘lishi;

- tashkilot ishlayotgan yoki ishlamoqchi bo‘lgan muayyan bozorlar va ularning segmentlaridagi vaziyatni tahlil qilish sohasida bilim va tajribaga ega bo‘lishi;

- yuksak madaniyatli, halol, har sohada namunali bo‘lishi;
- raqobatchi firmalar faoliyatini tahlil qila oladigan bo‘lishi;
- tashkilot resurslarini boshqarish qobiliyati va mahoratiga ega bo‘lishi;
- tashkilot ishini chamalay va rejalay oladigan bo‘lishi;
- tashkilotning boshqaruvi va faoliyati samaradorligini oshirish usullarini egallagan bo‘lishi;

- zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va aloqa vositalardan foydalana oladigan bo‘lishi;

- mushkul vaziyatlarda o‘zini, o‘z his hayojonlarini jilovlay oladigan, vaqtni boshqara oladigan bo‘lishi;

- ifodali so‘zlaydigan yaxshi notiq, hozirjavob bo‘lishi;
- o‘z fikriga ishontira oladigan, zakovatli, hazil-mutoyibaga chechan, o‘ziga ishongan inson bo‘lishi;

- dadil mulohazali, yangicha fikrlaydigan, muammolarni hal etishga ijodiy yondashadigan;

- tashabbuskor, maqsadiga dadil intiladigan;
- yuksak ishchan, hayotda faol, chidamli bo‘lishi;
- yoqimtoy, odamshavanda, xushtabiat.
- mas’ulyatni zimmaga olishga tayyor;
- masalalarni hal etishda dadil, g‘ayratli, hozirjavob;
- bilimdon, zehnli(tashkilotdagi sharoitni aniq biladigan, unda to‘g‘ri yo‘l topa oladigan, idrokli,topqir) ;

- o‘ziga-o‘zi dalda beradigan, tashkilotning muayyan sharoitida boshqaruv mahoratini rivojlantirish orqali o‘zini qo‘llaydigan;

- o‘z mamlakatidagi xo‘jalik holati, talabning rivojlanishini, o‘z mamlakati va boshqa mamlakatlarda iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish tendensiyalarini oldindan ko‘ra bilish va boshqa mamlakatlarning bozorlarida firmaning mavqeini oshirish yoki saqlab qola bilish mahoratiga ega bo‘lishi lozim.

Menejrlarning ko‘nikma va mahoratlarini uch toifaga: konseptual- (tashkilotni yaxlit birlik deb bilish va uzoqni ko‘zlab fikrlash qobiliyati), insoniy va texnologik toifalarga birlashtirish mumkin. Har bir menejer ana shu qobiliyatlar sohibi bo‘lishi kerak, ammo mazkur qobiliyatlarning zarurlik darajasi menejarning lavozim pillapoyasidagi mavqeiga qarab o‘zgaradi. (7.1-rasm).

Menejlar *tashkilotchilik qobiliyatlariga* ega bo‘lishlari lozim. Bu gapning tagida shaxcning individual-ruhshunosik xususiyatlari, ya’ni tashkilotchilik faoliyati usullarini va ulardan uquv bilan foydalanish qobiliyatini egallash imkonini beradigan salohiyat yashiringan. Odatda tashkilotchilik qobiliyatiga quyidagi xususiyatlarni kiritadilar:

- darhol moslashuvchanlik, ya’ni faoliyatning ijodiy shakllariga, bilimlarni chuqurroq egallashga moyillik, tashabbuskorlik, qoloq odatlarga toqatsizlik, asoslangan tavakkalchilikka tayyorlik, yangiliklarga intilish, omilkorlik va h.k.

- kirishimlik, ya’ni xushmuomalalik, odamlar e’tiborini qozonish, odamlarga fikrini uqtira bilish; odamlarning fikrini tinglay bilish, tushunish va ularni ishontirish;

- hayajonini jilovlay olish, ya’ni muammoli vaziyatlarda o‘zini tuta bilish, qarorlar qabul qilganda vazminlik va oqilona fikrlash;

- o‘z fikrini o‘tkazish, ya’ni o‘ktamlik, o‘z izzatini bilish, shaxsiy mustaqillikka intilish, rahnamolik, o‘z qadrini hurmatlash, kuchli irodaga egalik.

Quyidagi xususiyatlarni ham tashkilotchilik qobiliyatlari jumlasiga kiritishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- odamlarni tashkil qila bilish, odamoxunlik, jozibadorlik, shaxslararo muloqotchilik, odamlarga ta'sir o'tkazib, ularni uyushtira bilish, olg'a boshlash, ijrochilarni topish, ishonch uyg'otish;

- tadbirlarni tashkil eta bilish, jumladan, tadbirlarni rejalash va tayyorlash, rejalarni amalga oshirish, sergak fikrlash, tasavvurning rivojlanganligi, bo'lajak tadbirlarning mayda jihatlarini, kelib chiqishi mumkin bo'lgan muammo va muvaffaqiyatsizliklarni payqay bilish.

Odamlar bilan ishlay olish qobiliyati har qanday pog'onadagi menejerga qo'yiladigan eng muhim talabdir. Bunda quyidagilar nazarda tutiladi.

- qo'l ostidagi xodimlarni, ularning topshirilgan aniq ishni bajara olish qobiliyati va imkoniyatlarini mukammal bilish:

- korxona bilan xodimlarni bog'lovchi shart-sharoitlarni bilish, har ikkovining manfaatlarini adolat asosida himoya qilish:

- menejerning ruhshunosik bilimdonligi:

- jamoaning birligini saqlab qolish va tashkilot (bo'linma) faoliyatining samaradorligini ta'minlash maqsadida qobiliyatsiz xodimlarni chetlashtira olish mahorati:

- rasmiy va norasmiy tizimlarning o'zaro bog'liqligini e'tiborga olib, odamlarning munosabatlarini tashkil qila bilish;

- qo'l ostidagi xodimlarga ta'sir o'tkaza olish qobiliyati va uquvi;

- odamlar bilan muomala qilish mahorati, "insoniy munosabatlarni" bilishi.

Keyingi vaqtlarda menejerlarga nisbatan *kompetensiya* tushunchasi ham ishlatila boshlandi. Kompetensiya (lotincha compete - erishish, muvofiq kelish, moslik) muayyan sohada muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun bilim, uquv va shaxsiy xislatlarni qo'llash qobiliyati demakdir. Masalan, "Menejment" 080200 tayyorgarlik yo'nalishi bo'yicha oliy kasb ma'lumoti bo'lgan bakalavr:

- umumiy madaniy kompetensiyalarga,

- quyidagi professional kompetensiyalarga :

- tashkiliy-boshqaruv faoliyatini;

- axborotni tahlil etish faoliyatini;
- ishbilarmonlik faoliyatini o'z ichiga oladigan kasblar kompetensiyalariga ega bo'lishi kerak.

Menejer lavozimini egallaydigan kishi uchun zarur xususiyatlar ro'yxati juda katta, ularning ayrimlari biri ikkinchisiga zid keladiganlari ham bor. Ko'rsatilgan barcha hislatlar sohibini topish mushkul. Shu sababli muayyan lavozimga kishi tanlash masalasini ko'rib chiqishning har bir holatida mazkur lavozimni egallovchi shaxsning xususiyatlari alohida ko'rib chiqilgani ma'qul.

Ishlab chiqarish sharoitida bu vazifani hal etishda malaka ma'lumotnomasi yoki lavozimlar tacnifnomasi, shuningdek lavozim yo'riqnomasi yordamga keladi.¹ Bu hujjatlarda aniq lavozimni egallamoqchi bo'lgan mutaxassisga quyiladigan talablar bayon etilgan.

Menejerning aniq lavozimi tafsilotlari va uni egallashi lozim bo'lgan kishiga qo'yiladigan talablar *menejer professiogrammasida* aks ettiriladi.

Professiogramma - ixtisos, kasb xususiyatlari (ruhiy, ishlab chiqarish-texnik, tibbiy-gigiena va h.k xususiyatlar) aks ettirilgan (bayon qilingan) hujjatdir.

Unda har bir kasbning batafsil bayoni berilgan, o'zlashtirishda ba'zi bir qiyinchiliklarga sabab bo'ladigan murakkab jihatlar ko'rsatilgan. SHu bilan birga inson ruhi va jismidagi muayyan xususiyatlar bilan bog'liq bo'lgan (ko'rish qobiliyatining zaifligi, harakat sustligi kabilar oqibatida kelib chiqadigan) va ishlab chiqarishning tashkil etilishi bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklar sanab o'tilgan.

Shundan keyin muayyan kasbda ishlamoqchi bo'lgan yoki ishlab turgan kishining shaxsiy va ishchanlik xususiyatlari ko'zdan kechiriladi.

Inson shaxsini tahlil etish va baholash uchun sotsiologlar ishlab chiqqan andoza ishga solinadi, unda insonning quyidagi xususiyatlari bayon etiladi:

- 1) ishchanlik xususiyatlari (ma'lumoti, bilimi, tajribasi);
- 2) qobiliyati (iste'dodi, zakovati, mazkur ishga layoqati);
- 3) madaniy saviyasi, omilkorligi, halolligi va batartibligi;

¹ Talabalar o'z kasbiy mavqeini Davlat ta'lim standartlariga yordamida belgilashi. U oliy ta'lim muassasasidagi har bir mutaxassislik, yo'nalish va tayyorlov ixtisosligi uchun ishlab chiqiladi.

4) xarakteri (irodasi, faolligi, mustaqilligi, va'dasining ustidan chiquvchanligi, tezkorligi, qo'l ostidagilarga g'amxo'rliqi, tanqidni tan olishi, o'z xatolariga iqrar bo'lishi);

5) temperamenti (xolerik, sangvinik, flegmatik, melanxolik);

6) manfaatlari, qiziqishlari (moddiy, ijtimoiy, ma'naviy);

7) yoshi (yosh, o'rta yoshli, keksa, qari);

8) sog'ligi (yaxshi, qoniqarli, yomon).

Shu bilan birga baho shartlari ko'rsatiladi:

- sifati yo'q – 1 ball;
- sifati kamdan-kam namoyon bo'ladi – 2 ball;
- sifati kuchli ham kuchsiz ham namoyon bo'lmaydi – 3 ball;
- sifati tez- tez namoyon bo'ladi – 4 ball;
- sifati muntazam namoyon bo'ladi – 5 ball.

So'ngra har bir sifatning salmog'i ekspertlar yordamida aniqlanadi, shuningdek aniq kishining har bir sifati baholanadi.

Menejrlarning har bir guruhiga xos bo'lgan sifatlar yig'indisi va ayniqsa ularning salmog'i turlicha bo'lishini ta'kidlab o'tmoq kerak.

Ko'rsatilgan sifatlarning ekspert bahosi va har bir sifatning salmog'i jadvalga kiritiladi. (7.1-jadval)

1-jadval

Ekspertlar	Besh balli tizim bo'yicha menejning sakkiz sifatiga ekspert bahosi							
	1	2	3	4				8
1								
2								
3								
4								
5								

Besh balli bo'yicha salmog'i								
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Shundan keyin jadval ma'lumotlaridan foydalanib, ishchanlik xususiyatlarining integral ko'rsatkichi (o'rtacha qiymati) quyidagi formula yordamida hisoblab chiqiladi:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 a_j b_j}{n},$$

Bunda K_m - ishchanlik sifatlarining o'rtacha tortilgan integral ko'rsatkichi, ball hisobida;

$i = 1, 2, \dots, n$ – ekspertlar soni.

$J = 1, 2, \dots, 8$ – baholanayotgan xususiyatlar soni;

a_j – o'n balli tizim bo'yicha j sifatining salmog'i, bu ko'rsatkich menejerlar va mutaxassislarning har bir guruhi uchun alohida belgilanadi;

β_{ij} – besh balli tizim bo'yicha menejering j sifatiga i -m ekspertining bahosi.

Jadval ma'lumotlari asosida ishchanlik xususiyatlarining eng kam, o'rtacha va eng ko'p ehtimoliy integral ko'rsatkich qiymatlari aniqlanadi.

Aniq bir inson ishchanlik xususiyatlarinig ilgari hisoblab chiqilgan integral ko'rsatkichi:

- eng ko'p (etalon va maksimal) qiymat bilan;
- o'rtacha qiymat bilan;
- raqobatchilarning ana shunday ko'rsatkichlari bilan taqqoslanadi.

Ana shular asosida aniq insonning ishchanlik xususiyatlari uzil-kesil baholanadi, insonning shaxsiy, ishchanlik xususiyatlari, uning egallab turgan yoki egallamoqchi bo'lgan kasb yoki lavozim talablariga mosligi darajasi haqida xulosa chiqariladi. Ular to'liq muvofiq kelsa, insonning o'ziga o'zi bergan bahosi ishga qiziqishni oshiruvchi motivatorga aylanadi. Ularning mos kelmasligi esa

motivatsiya pasayishi sababli kasb o'rganishda va ishda katta qiyinchiliklarni yuzaga keltiradi.

2-§. Menejerning etakchilik xulqi.

Menejerning etakchilik xususiyatlariga ham ega bo'lishi ma'qul. Bunday menejer oddiy ma'muriyatchi menejerdan boshqacharoq harakat qiladi. U boshqarmaydi, buyurmaydi, balki boshqalarni o'ziga ergashtiradi, boshqalar unga tobe (bo'ysunuvchi) emas, balki izdoshlar bo'ladi.

Lavozim rahbar uchun rasman jamoaning etakchisi bo'lish sharoitini yaratadi, lekin bu ish avtomatik tarzda bo'lmaydi. Tashkilotning boshlig'i bo'lsa ham etakchisi bo'lmasligi mumkin, chunki etakchilik buyruq bilan tasdiqlanmaydi, balki xodimlarning ruhiy xohishi bilan o'z ehtiyojlarini qondira oladigan birdan bir inson sifatida ta'minlanadi. Buning uchun etakchi bo'lish istagidagi inson kelgusini va unga erishish yo'llarini aniq tasavvur qila oladigan bo'lishi lozim.

Etakchi qanday xislatlari bilan rasmiy menejerdan farqlanadi? Oddiy menejerlar, odatda, boshqalar ko'rsatib bergan maqsadlarga erishish usullarini belgilaydilar, rejalarga binoan xodimlar ishini uyushtiradilar va yo'lga soladilar, ammo o'zlari faol bo'lmaydilar. Ular xodimlar bilan o'zaro munosabatni aniq belgilab quyilgan huquq va talablar asosida olib boradilar. Etakchilar maqsadlarni o'zlari shakllanitrib, ularga qanday erishish mumkinligini belgilaydilar, ortiqcha ikir-chikirlarga o'ralashib qolmaydilar. Ularning fikrlariga qo'shilgan va ularga ergashishni xohlagan xodimlar qiyinchiliklarga qaramay, ularga ergashadilar, endi etakchilar ruhlantiruvchi bo'lib qoladilar. Ular bir-birlariga nazoratchi bo'lmaydilar, balki o'zaro munosabatni ishonch asosiga quradilar. (7.2-jadval).

Umumiy ish darajasi o'rtachadan pastroq bo'lgan jamoada etakchi asosan har qanday masala yuzasidan ekspert-mutaxassis yoki ruhlantiruvchi markaz rolda bo'ladi, u dalda berishi, ruhlantiruvchi, ko'maklashuvchi bo'lishi mumkin.

Menejer va etakchining farqlari

Menejer	Etakchi
Ma'muriyatchi	Novator, innovator
Buyruq beradi	Ruhlantiradi
Boshqalarning maqsadlari va ko'rsatmalari bo'yicha ishlaydi	O'zi belgilagan maqsadlar bo'yicha ishlaydi
Hisob-kitob, reja asosida harakat qiladi	Kelajakni ko'ra bilishi, sezish asosida ishlaydi
Tizimga, tashkilotga tayanadi	Odamlarga tayanadi
Dalillardan foydalanadi	His-tuyg'udan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Ishontirishga urinadi	Da'vat qiladi
Ko'proq qat'iy, vertikal aloqalar, munosabat va tuzilmalarga tayanadi	Ko'proq hushmuomala aloqa va munosabatlarga tayanadi
Harakatni quvvatlaydi	Harakatga ilhom beradi
Professional	Tashabbuskor
Qarorlar qabul qiladi	Qarorlarni amalga oshiradi
Ishlarni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ishlarni bajaradi
Hurmat qilamiz	Juda yaxshi ko'ramiz

Yuqori darajada rivojlangan jamoada etakchi, avvalo , zakovat markazi, g'oyalar manbai, eng murakkab muammolar bo'yicha maslahatchi bo'ladi. Har qanday holatda ham u jamoani qovushtiruvchi, tashabbuskor, faol harakatlar tashabbuskori, boshqalarga ibratdir.

Noyob etakchilik hodisasining qariyb yuz yillik tadqiqotlari natijasida ko'pgina konsepsiyalar paydo bo'ldi.

Eng birinchisi – **etakchilikning an'anaviy konsepsiyalari** ilk tadqiqotlarda etakchi muayyan fazilatlarga ega bo'lishi lozimligi nazarda tutiladi, keyinchalik etakchi xulqining namunalari aniqlanadi.

Etakchilik fazilatlari nazariyasi. Etakchilikni o'rganishda ilk davridayoq ana shunday nazariya ishlab chiqildi. Tadqiqotchilarning fikricha, etakchilar boshqalardan farqlanuvchi bir talay noyob fazilatlarga ega bo'ladilar. Olimlar ana shu etakchilik fazilatlarini aniqlashga va shu yo'l bilan etakchilarni topishga urindilar. Ular etakchilik tug'ma fazilat bo'ladi, degan xulosaga keldilar.

Keyingi tadqiqotlar natijasida etakchilik fazilatlarining to'rtta guruhi aniqlandi, bular: jismoniy, ruhiy (his-tuyg'u), intellektual (aqliy), shaxsiy, ishchanlik fazilatlaridir.

Bu nazariyaning kamchiliklari bor. Birinchidan, etakchilik fazilatlari ro'yxati amalda cheksiz bo'lib chiqdi, shu sababli etakchining "birdan-bir haqqoniy" qiyofasini tasvirlashning iloji bo'lmay qoldi. Ikkinchidan, mazkur fazilatlar bilan etakchilik o'rtasidagi chambarchas bog'liqlikni belgilash, binobarin, etakchilarni aniq ifodalashning iloji topilmadi.

Etakchilik xulqi konsepsiyasi. Bu sohadagi nazariyalar kimlar etakchi bo'ladi, degan savoldan, etakchilar nimani va qanday bajaradi, degan savolni o'rganishga o'tdi. Endi etakchilarni maxsus dasturlar yordamida tayyorlash mumkin, deb uylay boshladilar. Bu sohadagi eng salmoqli konsepsiyalar quyidagicha:

1. Rahbarlikning uch uslubi konsepsiyasi. Etakchilikning uch uslubi: avtoritar, demokratik va nafaol uslublaridan har birining samaradorligi taqqoslab ko'rildi. Ushbu uslublardan qay birining samarali etakchilik bilan aloqadorligi topilmadi.

2. Ogayo shtati universitetining tadqiqotlari rahbarlikning ikki omilli nazariyasini ishlab chiqishga bag'ishlandi. Bunda o'zgaruvchan ikki holat: munosabatlar tuzilmasi bilan mazkur tuzilma doirasidagi munosabatlar asos qilib olindi. Birinchi holatda guruhda etakchi tomonidan yaratiladigan tuzilma:

rollarning belgilanishi, kommunikatsiya oqimlarini aniqlash, ish qoidalari o'rganildi. Ikkinchi holatda etakchi bilan izdoshlarning munosabatlari o'rganildi.

Tadqiqochilar ikkita xulosa chiqarishdi. Birinchisi – munosabatlar tuzilmasiga va ishga naqadar ko'p e'tibor qaratilsa, quyidagi sharoitlarda shu qadar ko'p samaraga erishiladi:

- natija olish maqsadida kimdir (etakchidan boshqa) kuchli tazyiq o'tkazadi;
- topshiriq xodimlarni qanoatlantiradi;
- xodimlar ish haqida axborot va ko'rsatma olishda etakchiga qaram bo'ladilar;
- boshqaruvchilik me'yoriga rioya etiladi.

Bundan tashqari, quyidagi holatlarda munosabatlarga va xodimlarning ehtiyojlariga e'tiborni oshirish samara beradi:

- topshiriq eskirgan bo'lsa;
- xodimlar boshqaruvda qatnashishga moyil bo'lsa;
- bunday qilish ishlarni bajarishga ta'sir qilishini sezishsa;
- xodimlarning o'zlari nimanidir o'rganishlari zarur bo'lsa;
- etakchi bilan xodimlar maqomida tafovut juda katta bo'lsa.

Ikkinchi xulosa: etakchilikning samaradorligi boshqa omillarga – tashkiliy madaniyatga, texnologiyaga, odamlarning ishdan qanoatlanganliklariga ham bog'liq bo'ladi.

3. Michigan universitetining tadqiqotlari. Ular samarali va samarasiz etakchilar xulqidagi tafovutlarni aniqlashni o'zlariga maqsad qilib qo'ydilar. Bunda xulqda o'zgarib turuvchi holatlarni: etakchi asosiy e'tiborni ishga qaratadimi yoki xodimgami ekanligini tadqiqot mavzusi qilib oldilar. Tadqiqot natijasida samarali etakchi to'g'risida quyidagi xulosaga kelindi:

- u xodimlarni qo'llab-quvatlaydi va ular bilan yaxshi munosabatlarni rivojlantiradi;

- u odamlarni boshqarishga yakka tartibda emas, guruhii yondashuv usulidan foydalaniladi;

- u ishni va tig'iz topshiriqlarni bajarishning yuqori darajasini tanlab oladi.

Tadqiqotchilar eng maqbul uslubni aniqlay olmadilar, ammo xodimlarni qo'llab-quvvatlash va ularni qarorlar qabul qilishga jalb etish samarali etakchilikning sharti ekanini aniqladilar.

4. Boshqaruv tizimi konsepsiyasi (R.Likert). U Michigan universitetidagi tadqiqotlarga asoslanib, samarali etakchilar foydalanadigan umumiy namunalarni o'rganib chiqdi. Mazkur etakchilar asosiy e'tiborni inson omiliga qaratishlarini va ish bajarishga guruhii yondashuvni rivojlantirishlarini aniqladi. SHu asosda etakchilarning ikki toifasini:

- asosiy e'tiborni xodimlarga;
- asosiy e'tiborni ishga qaratadigan toifalarni ajratib oldi.

Keyingi tadqiqotlar boshqaruvning to'rtta ustun tizimini ajratish imkonini berdi. 1-tizim topshiriqni bajarishga qaratilgan va qa'tiy tuzilma asosida avtoritar etakchilik uslubidan iborat. Uning aksi bo'lgan 4-tizim qo'l ostidagilar bilan munosabatni rivojlantirish va guruhii ishga qaratilgan uslubdir. 2- va 3-tizimlar yuqoridagi ikkala tizim oralig'idagi uslublardir.

Tadqiqotdan ma'lum bo'lishicha, samarali etakchilik ko'pincha 4-tizimga yaqinroq va kamdan-kam hollarda 1-tizimga yaqinroq joylashdi. SHunday bo'lsa ham amalda 4-tizimga mos keladigan uslubga amal qilish oson emasligi aniqlandi. Bu uslub o'tish boshqaruvining barcha pog'onalarida etakchi va izdoshlarning xulqini tubdan o'zgartirish zarurati bilan bog'liq bo'lib chiqdi.

5. Boshqaruvchilik to'ri (Bleyk va Mouton). Bu model rahbarlikning birdan-bir to'g'ri uslubi borligini yaqqol ko'rsatadi. Boshqaruvchilik to'ri etakchi xulqining ikki o'zgaruvchan o'lchamlari kesishganda hosil bo'lgan matritsadan iborat: gorizonta o'qida ishlab chiqarishga qiziqish, vertika o'qida odamlarga qiziqish ifodalangan bo'ladi.

Ayni vaqtda boshqaruv to'rtining o'zgaruvchanligi, aslida, biron narsaga yoki biron kimsaga qaratilgan holatda bo'lib, keyinchalik o'zini qanday tutishni oldindan belgilab qo'yadi, ya'ni ikkala qiziqish insonning ongi bilan ham, harakati bilan ham o'zaro bog'langan bo'ladi. Qolip o'qlaridan har birining 1 dan 9 gacha og'ishi etakchiga xos quyidagi beshta asosiy uslubning zonalarini chizish imkonini beradi:

- odamlarni boshqarish (odamlarga sezgirlik bilan qarash);
- ishni boshqarish (ishga ko'proq, odamlarga kamroq e'tibor);
- kamroq boshqarish (boshqaruvga kamroq kuch sarflash);
- o'rtacha boshqarish (ishga va odamlarga bab-baravar e'tibor qaratish);
- yalpi boshqarish (odamlarning majburiyati va hamjihatligi; umumiy manfaat va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi; ishonch va hurmatga asoslangan munosabatlar).

Natijada vaziyatdan qat'iy nazar oxirgi uslub yaxshiligi aniqlandi. Bu model menejerlar o'rtasida keng ommalashdi. U mazkur maqsad uchun maxsus ishlab chiqilgan ta'lim va tayyorlash dasturlarida qatnashish orqali tegishli etakchi axloqini qaror topshirishda qo'llanila boshladi.

6. "Mukofatlash va jazolash" konsepsiyasi. Unda etakchi qo'l ostidagi xodimlarning xulqini o'zlari uchun maqbul bo'lgan yo'nalishda o'zgartirish jarayonini boshqaruvchi inson deb qaraladi. Mazkur konsepsiyada mukofot yoki jazoning qo'llanishiga qarab etakchi axloqining to'rt toifasi bir-biridan ajratib ko'rsatiladi. Ish bajarishda erishilgan daraja uchun mukofot berishi xodimning odatdagi g'ayratini va ishdan mamnunligini oshirishga olib boradi. Xodimning berilgan darajasini hisobga olmay jazolash yoki mukofatlash sarflangan g'ayratiga va ishdan qanoatiga turlicha ta'sir qiladi. Bugina emas, bunday jazolash ko'pincha ish sifatiga va xodimning mehnatdan qanoatlashiga salbiy ta'sir qiladi.

7. "Etakchilarning o'rnini bosuvchilar" konsepsiyasi (S.Kerr va J.Jermeyer). Bu olimlar etakchilikning o'rnini oluvchilar va o'rnini bosuvchilar bor, degan taxminni o'rtaga tashladilar, bu nazariya xodimlar ishiga va ularning mehnatdan qanoatlanishiga etakchilarning ta'sirini yo'qqa chiqaradi. CHunonchi,

katta ish tajribasiga va tayyorgarlik darajasiga ega bo'lgan qobiliyatli oddiy xodim rahbarga ehtiyoj qoldirmaydi. Bu holda etakchining ko'rsatmasidan ko'ra, o'zini o'zi boshqarishni afzal ko'radigan mustaqil va malakali xodim etakchiga qarshilik ko'rsatadi. Shunga muvofiq, etakchining o'rnini bosuvchilar va ularning rahbarlikdagi har qanday uslub bilan bog'liqligi nazariyasi ishlab chiqildi.

Vaziyatga xos etakchilik konsepsiyasi. Bu nazariyaning asosiy g'oyasi turli vaziyatlarda etakchilik xulqi turlicha bo'lishi kerak, degan taxmindan iborat. Unda vaziyatlardagi o'zgarishlarning etakchilikka ta'siri o'rganiladi, buning oqibatida etakchining xulqi qanday bo'lishi va uning oqibatlari qanday bo'lishini prognozlashga urinib ko'riladi. Mazkur nazariyalarning asosiylarini ko'rib chiqamiz.

Tannenbaum-Shmidtning etakchilik xulqi kontinuumiga binoan etakchi etti ehtimol namunasidan birini tanlab oladi. Bu namunalar uch omil: etakchining o'zi, uning izdoshlari va vujudga kelgan vaziyatning etakchilik munosabatlariga ta'sir kuchiga asoslanadi. Mazkur uslublarning butun majmuasi munosabatlarga va ishga qiziqish bilan belgilanuvchi demokratik va avtoritar uslublar o'rtasida joylashgan bo'ladi.

Ana shu chekkadagi uslublar o'rtasidagi tafovut etakchining o'z hokimiyati manbai va inson tabiati to'g'risidagi taxminlariga asoslanadi. Demokrat etakchi, bu hokimiyat menga izdoshlarim tomonidan berilgan va odamlar motivlash sharoitida o'zini o'zi boshqara oladi, deb hisoblaydi. Avtokrat etakchi esa, hokimiyat menga tashqi mavqeim tufayli nasib etdi, odamlar yalqov, deb o'ylaydi. Birinchi holatda odamlarning boshqaruvida qatnashuvi mumkin bo'lsa, ikkinchi holatda maqsad va vositalarni etakchi belgilaydi. Mazkur bir-biriga zid qarashlar o'rtasida beshta oraliq uslub mavjud.

Mazkur modelning rivojlanishi etakchilik munosabatlaridagi aloqalarni aniqlash chog'ida etakchi, izdoshlar va vaziyat o'rtasida ehtimol tutilgan barcha harakatlarning qiyinchiliklariga duch keldi.

Vaziyat etakchiligi modeli (F.Fidler). Bunda eng kam afzal ko‘riladigan xodimlar tavsifi shkalasidan foydalaniladi. Bunday sharoitda etakchilarning ishi unchalik muvaffaqiyatli bo‘lmaydi.

Tadqiqotlardan ma’lum bo‘lishicha, yuqori ball olgan, ya’ni o‘z xodimlarini juda ijobiy baholagan etakchilar xodimlar bilan munosabatlarga yo‘naltirilgan uslubda, kamroq ball olgan etakchilar esa ishga yo‘naltirilgan uslubda ishlaydilar.

Bu modelda vaziyatni nazorat qilish darajasi quyidagi o‘zgaruvchan ko‘rsatkichlar bilan belgilanadi:

“etakchi - izdoshlar” munosabatlari (izdoshlarning etakchiga xayrixohligi, madadkorligi va hurmati darajasini ifodalaydi);

ish tuzilmasi qanchalik mukammalligi (bajarilayotgan topshiriqlar tuzilmasining darajasini aks ettiradi va maqsadning ravshanligi, qarorning asoslilikligi va o‘ziga xosligi, maqsadga erishish vositalarining ko‘pligi kabi tarkibiy qismlari vositasi bilan o‘lchanadi);

lavozim hokimiyati (etakchining rasmiy hokimiyati darajasini aks ettiradi).

Vaziyatning o‘zgaruvchanligi belgisi ikkita etakchilik uslubiga qo‘shilib, vaziyatlarning sakkizta toifasini hosil qiladi.

Model tashkilot yoki guruhda vujudga kelgan vaziyatga mos keluvchi rahbarni tanlab olish, hamda vaziyatni o‘zgartirish yo‘lini ko‘rsatish imkonini beradi.

Bundan tashqari rahbar vaziyatni o‘ziga ma’qul bo‘lgan tomonga o‘zgartirish uchun quyidagilarni amalga oshirishi mumkin:

- qo‘l ostidagi xodimlar bilan munosabat darajasini o‘zgartirish;
- ishning tuzilmaviy darajasini o‘zgartirish;
- tashkilotdagi mavqei darajasini o‘zgartirish.

Ushbu model rahbarni qanday qilib samarali etakchi bo‘lishga, uning etakchilik qobiliyatini yaxshilash, eng qulay sharoitda hokimiyat va nufuzdan foydalanishga o‘rgatish mumkinligini ko‘rsatadi. Tegishli ta’lim dasturi munosabatni ko‘zlovchi etakchi uchun foydali bo‘lishi, ishni ko‘zlovchi etakchi uchun zarar keltirishi mumkin.

Xersey Blapsharning vaziyat etakchiligi modeli. Izdoshlarning etukligi modelning eng muhim omillardan biridir. Uning tarkibida kasb-kor va ruhiyat qismlari bor. Izdoshlar etuklikning to‘rt bosqichidan birida turgan bo‘lishlari mumkin. Etakchilik uslubi to‘rtga bo‘linadi:

- ko‘rsatuvchilik;
- ishontiruvchilik;
- qatnashuvchilik;
- vakillik qiluvchilik.

Samarali menejer izdoshi “ulg‘aygan”iga qarab bir uslubdan ikkinchisiga o‘tadi. Uning faoliyati samaradorligi o‘zi foydalanayotgan uslubning vaziyat qulayligiga mos kelishiga – izdoshning etuklik darajasiga bog‘liq.

Bu model menejerlarni, vaziyatga qarab, turli modellardan foydalanishga yo‘llaydi, shuningdek, rahbarning u yoki bu uslubni tanlashga xodimlar ishining natijalari emas, balki tanlangan uslub ishlarning bajarilish darajasi oshishiga ko‘maklashmog‘i lozim.

Xauz va Mitchellarning “yo‘l-maqсад” etakchilik modeli. Kutishni motivlash nazariyasi negiziga qurilgan. G‘ayrat – ish natijalari – ish haqi tarzidagi qat’iy aloqaga rioya etilgan taqdirda xodimlarning ishi unumli bo‘ladi, deb hisoblanadi. Bunda etakchilikning quyidagi uslublari alohida ajratib ko‘rsatiladi:

- buyruq berish;
- qo‘llab-quvvatlash;
- yutuqni ko‘zlash;
- ishtirok etish.

Samarali etakchi vaziyatga va izdoshning holatiga qarab, ish uslublaridan birini (yoki bir nechasini) va zarur motivatsiyani ishga soladi.

Vrum Yetton-Yagoning vaziyatga qarab qaror qabul qilish modeli. Uning asosiy farqi - shundan avvalgi modelni rivojlantiradi, quyidagi uslublardan foydalanishni taklif etadi:

- avtokratik (yakka hokimlik);
- avtokratik (xodimlar faqat axborot to‘plashga jalb etiladi);

- maslahatchilik (jamo'a bilan maslahatlashish);
- maslahatlashish (yakka maslahatlashish);
- guruhchilik (qaror qabul qilishda guruhning roli kattaligi).

Modelning asosiy g'oyasi shundan iboratki, qaror qabul qilishning barcha vaziyatlari uchun yaroqli birdan-bir usuli yo'q, qaror qabul qilishga xodimlarni jalb qilish darajasi yoki pog'onasi vaziyatga bog'liq bo'ladi.

Etakchilikning yangi konsepsiyalari. An'anaviy va vaziyat yondashuvlari yo etakchining xususiyatlari va xulqiga yoki u zarur uslubni qay vaziyatda topishiga asosiy e'tiborni qaratadi. Keyingi yillarda paydo bo'lgan konsepsiyalar ana shu ikkala ko'rsatkichni birlashtirishga harakat qiladi.

Atribut etakchilik konsepsiyasi (sabab-oqibat yondashuvi). U belgilash nazariyasiga tayanadi. Mazkur nazariya nimalar sodir bo'lganligi bilan odamlar sodir bo'lgan xodisaning sababi nima, deb hisoblashi o'rtasidagi sabab-oqibat aloqasini izohlovchi belgilar nazariyasiga asoslanadi. Bu yondashuvning ma'nosi shuki, etakchining xulosalari ham, izdoshlarining tutgan yo'li ham izdoshlarining xulqiga etakchining qanday baho berishi bilan bog'liq bo'ldi. Qo'l ostidagilarning ishini kuzatib borgan etakchi ish qanday bajarilayotgani haqida axborot oladi. SHunga qarab u odamlarning xulqiga baho beradi va xodimlarning xulqiga yarasha o'z xulqi uslubini tanlaydi.

Xarizmatik etakchilik konsepsiyasi. M.Veber joriy etgan xarizma tushunchasi shaxsiy oqilona ibrat ko'rsatish vositasi bilan o'zining etakchiligini namoyon etish va izdoshlarining hurmat-ehtiromini qozonish demakdir. Oqil etakchi o'ziga xos yoqimli xususiyatlari bilan qo'l ostidagi xodimlarga kuchli ta'sir o'tkaza oladi. Bunday etakchi faoliyatda yuqori hokimlikka ehtiyojmand va o'zining haqligiga qattiq ishonadigan bo'ladi.

Tadqiqotchilarning ko'rsatishicha, oddiy vaziyatda xarizmatik etakchilik maqsadga erishish uchun hamisha zarur bo'lavermaydi. Izdoshlar o'z xohishlari va ularga erishish yo'llarini haddan oshirib yuborgan paytlarda shunday etakchilar zarur bo'ladi. Etakchining bunday xususiyatlari siyosatda, dinda, harbiy harakatlarda ko'proq namoyon bo'lishi bejiz emas.

O'zgartiruvchi etakchilik konsepsiyasi. SHundan iboratki, islohotchi etakchi o'rtaga qo'yilgan maqsadning muhimligini idrok etishda xodimlarning ongliligini oshirish, ularga shaxsiy manfaatlarni umum manfaatlari bilan qo'shib olib borish imkoniyatini berish, ishonch muhitini yaratish yo'li bilan odamlarni motivlaydi. Bunday etakchi ijodkorlik ko'rsatadi, haqiqiy holatga qarab ish yuritadi, izdoshlarini natijador ishlashga boshlaydi, g'ayrat bilan mehnat qilishga undaydi. Buning uchun etakchi va izdoshlari mushkul vaziyatlarda muammolarni ijodiy hal etishga intilishi uchun muayyan xulqqa ega bo'lishlari kerak. Mazkur model etakchidan o'z izdoshlarini boshqaruvda qatnashtirish, o'zi guruhning ajralmas qismiga aylanib ketishi, ko'pchilikning g'ayrat-harakatlarini qo'llab-quvvatlash talab qilinadi. Izdoshlardan esa etakchiga ko'r-ko'rona ergashmay, balki berib quyilgan imkoniyatlarga tanqidiy nazar bilan qarash va ongli harakat qilish talab etiladi.

Shunday qilib, etakchilikning an'anaviy konsepsiyalari etakchining fazilatlari yoki axloqini nazarda tutib, samarali etakchilikni belgilashni tavsiya qildilar. Bu konsepsiyalar, pirovard natijada, aniqlangan ko'pdan- ko'p fazilatlar va axloq namunalari dengizida g'arq bo'lib, tugal nazariyani yarata olmadi. Etakchilikning vaziyatga bog'liqligiga asoslangan yondashuvlar etakchilik samaradorligini tashqi omillar ta'siri orqali izohlashni tashkil etib, etakchining shaxs ekanligini e'tiborga olmadi. Yangi konsepsiyalar vaziyatga qarab yondashish bilan an'anaviy yondashuvlarning afzalliklarini birlashtirishga urinadi. Ular etakchining muammoga yangicha nazar bilan qarash, o'z xarizmasidan foydalanib, izdoshlarini ilhomlantirish va ularni o'rtaga quyilgan maqsadga erishmoq yo'lida jonbozlik ko'rsatishga chorlash fazilatlarini bo'rtirib ko'rsatadi.

3-§.Menejerning faoliyat uslubi va imiji

Boshqaruv uslubi - vazifalarni hal etishning rahbar tomonidan foydalaniladigan o'ziga xos barqaror usullar yig'indisidan, uning qo'l ostidagilar va boshqa xodimlarga nisbatan munosabatidan iborat. Boshqaruv uslubi jamoa va korxona (bo'linma) faoliyatining samaradorligiga katta ta'sir o'tkazadi.

Ma'lum sharoitda boshqaruvning aniq-ravshan uslubini ob'ektiv va sub'ektiv tusdagi omillar belgilaydi. Bu omillar quyidagicha:

- korxona faoliyati va maqsadining xarakteri;
- jamoaning ishlash sharoitlari;
- jamoaning miqyosi va tuzilmasi;
- rahbarning o'ziga xos fazilatlari, tayyorgarligi va tajribasi;
- mehnat jamoasi a'zolarining kasb-kor tayyorgarligi va onglilik saviyasi;
- mehnat jamoasining etuklik va jipslik darajasi.

Boshqaruv uslublarining bir-biridan farqini quyidagi ikkita gap yaqqol isbotlaydi: "Davlat – mening o'zim!" (Lyudovik XIV); "Rossiyani men emas, 35 ming amaldor boshqaradi" (Nikolay I). Bular so'z o'yini emas, balki ikki davlat boshlig'ining o'z idora usuli mohiyatini va faoliyat uslublaridagi tafovutni ifodalovchi ma'nodor gaplardir.

Rahbarlik uslublari doirasi to'liq demokratiyadan mutlaq avtokratiyagacha – hammasini o'z ichiga oladi. Rahbarlarning turli toifalari va ularning faoliyat samaradorligi borasida ruhshunos va sotsiologlar o'tkazgan tadqiqotlar natijasida rahbarlikning eng ko'p uchraydigan uchta uslubi aniqlangan, bular – avtoritar yoki avtokratik, demokratik va liberal uslublardir.

Rahbarlikning har bir uslubiga xos asosiy belgilar 7.3-jadvalda ko'rsatilgan.

Avtoritar uslubidan foydalanuvchi avtokrat rahbar e'tirozga toqat qilmaydi. Qo'l ostidagilarga u kamdan-kam axborot beradi. Hech kimga ishonmaydi va o'z niyatlarini hech kimga aytmaydi. U o'z harakatlari yo'nalishini tez o'zgartiradi. Qo'l ostidagilar bilan mensimay muomala qiladi, shosha-pisha qarorlar chiqaradi. Odatda, u savodli va aqlli kishilar bilan til topisha olmaydi. Bunday sharoitda uning fikrini payqab oladiganlar eng yaxshi xodim hisoblanadi. Xodimlar hamma masalalar xususida "boshliq"qa murojaat qiladilar. Avtokrat rahbarning fikri o'zgaruvchan bo'ladi. Uning biror voqeaga qanday qarashini hech kim bilmaydi. Rahbarlikning bunday uslubida tez-tez mojarolar chiqib turadi. Avtokratning manmanligi boshboshdoqlikka olib boradi va ish samaradorligini pasaytiradi.

Boshqaruv usuli asosan buyruq berish, jazolash, tanbeh, xayfsan berish, turli imtiyozlardan mahrum qilish bo'ladi. Paternalistik munosabati ana shunday boshqaruv uslubining bir turi hisoblanadi. Uning mohiyati aslida xo'jako'rsinga mehribonlik qilishdan iborat bo'lib, haqiqatda xodimlarni rahbarga tobe qilib qo'yishdan iborat. Xizmat axboroti yuqoridan pastga tarqatiladi, faoliyat nazorati rahbarning ra'yiga qarab o'tkaziladi. Rossiya tashkilotlariga xos bo'lgan bunday uslub sharoitida butun hokimiyat rahbarning ixtiyoriga topshiriladi.

3- jadval

Rahbariyat uslublarining mazmuni

Ko'rsat kichlar	Avtoritar uslub	Demokratik uslub	Liberal uslub
Uslubning tabiati	Hokimiyat va ma'muriyat rahbar qo'lida to'plangan	Vakolatlari topshirilgan, lekin asosiy pozitsiyalar rahbar qo'lida	Rahbar mas'uliyatni o'zidan soqit qilgan va hokimiyatdan jamoaga foydasiga voz kechgan
	Maqsadni belgilash va vositalarni tanlash oliy rahbar qo'lida markazlashgan	Qarorlar qabul qilish boshqaruvda xodimlar ishtiroki darajalari bo'yicha taqsimlangan	Guruhga maqbul tartibda o'zini o'zi boshqarish imkoniyati berilgan
	Axborot oqimlari asosan vertikal (yuqoridan) harakatlanadi	Axborot oqimlari vertikal va gorizontal bo'ylab harakatlanadi	Axborot oqimlari asosan gorizontal bo'ylab harakatlanadi
Kuchli jihatlari	Qarorlar tez qabul qilinishi va samaradorlik. Krizis (tanglik) sharoitidagi samaradorlik, kasb darajasi pastligi, xodimlar samaradorligi sustligi	Xodimlarning boshqaruvidagi ishtiroki orqali ish natijasining balandligi	YUqori ijodkorlik, o'zini namoyon qilish, xodimlar tashabbuskorligi va mustaqilligi rivojlanishi
Zaif jihatlari	Nosog'lom kayfiyat. Mojaro va boshboshdoqlik xavfi. Kadrlar	Vazifalarni hal etish uchun ko'p vaqt talab qilinadi	Malakasiz, intizomsiz jamoada ish samaradorligi va sifatining

	qo'nimsizligi. Xodimlar tashabbuskorligi va samarasi pastligi		pastligi. Ish sur'atining sustligi
--	--	--	---------------------------------------

Liberal uslubi sharoitida tashabbus ko'rsatmaslik, mehnat jarayoniga aralashmaslik kayfiyati hukm suradi. Ko'ngilchan rahbar faqat yuqori rahbariyatning ko'rsatmasi bo'yicha harakat qiladi, mas'uliyatdan bo'yin tovlaydi. U turli omillar ta'sirida o'z qarorini o'zgartiradi. Tashkilotda muhim masalalar ko'pincha uning ishtirokisiz hal etiladi.

Qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatda liberal xushmuomala. U xodimlarga deyarli to'liq erkinlik berib qo'yadi, talab qilmaydi va ularning ishini nazorat qilmaydi.

U obro' orttirish payiga tushib, xodimlarga turli imtiyozlar beraveradi, o'rinsiz mukofotlar beradi, noshud xodim o'rniga ishni o'zi bajarib qo'ya qoladi, yomon ishlovchi xodimlarni ishdan bo'shatgisi kelmaydi.

Bunday rahbarlik uslubini ijodiy jamoalarda qo'llasa bo'ladi, chunki bu joylardagi xodimlar mustaqil ijodiy ish bilan mashg'ul bo'ladilar.

Rahbarlikning demokratik (kollegial) uslubi rahbarda va qo'l ostidagi xodimlarda ishonch va hamjihatlik tuyg'ulari bo'lishini nazarda tutadi. Rahbar o'zini guruh a'zolaridan biridek tutadi. Har bir xodim, hech hadiksiramay, o'z fikrini erkin izhor eta oladi. Ko'pchilik muammolar bahamjihat muhokama etiladi. Rahbar o'z xodimlari bilan tez-tez maslahatlashib turishga intiladi, o'zining ustunligini bildirmaslikka va tanqidni to'g'ri tushunib, ko'rsatilgan kamchiliklarni to'g'rilashga harakat qiladi. Qabul qilingan qarorlarning oqibatlari uchun mas'uliyatni boshqalarga yuklamaydi. Xodimlar fikriga quloq tutishga intilar ekan, masalaning mohiyatini o'zi tushunmayotganligi uchun emas, balki muhokamada ishni yaxshilash imkonini beradigan takliflar tushib qolishi mumkinligiga ishongani uchun shunday qiladi. Bunday rahbar murosaga borishdan yoki xodim biror qaror noto'g'riligini isbotlab bersa, ining fikriga qo'shilishidan, yoki qarorni bekor qilishdan or qilmaydi. U muammoni hal etish yo'lining to'g'riligini va

undan qanday foyda ko'rishni isbotlab berishdan erinmaydi. Nazoratni amalga oshirishda u pirovard natijaga alohida e'tibor beradi. Bunday vaziyatda xodimlarning o'z mulohazalarini bemalol o'rtoqlashishlariga imkon beradi, o'z fikrlarini ro'y-rost izhor etaveradigan bo'ladi. Buning tarbiyaviy ahamiyati katta, maqsadga kamroq chiqim bilan erishish imkonini beradi. Boshqaruv odamlarning qobiliyatlarini hisobga olgan holda, do'q-po'pisasiz amalga oshirilaveradi.

Bu rahbarlik uslubini ko'pgina mutaxassislar maqbullaydilar. Ammo tadqiqotlarning ko'rsatishicha, xodimlar hamisha ham demokratik rahbarlik uslubini afzal ko'ravermaydilar, ayrim hollarda bu uslub tuzukroq samara bermaydi.

Shunday qilib, ko'rib chiqilgan rahbarlik uslublaridan har birining ham ijobiy, ham salbiy xususiyatlari bor, bu narsa aniq sharoitga bog'liq, jamoaning faoliyat sharoiti esa bir xil bo'lavermaydi. Rahbarlik uslubi bilan samaradorligining bir-biriga bevosita bog'liqligi shu paytgacha aniq oydinlashmagan.

Nemis olimlari boshqaruvning avtoritar va demokratik usullari bir biriga qarama-qarshi, ular orasida quyidagi uslublar bor, deb hisoblaydilar:

- patriarxal (rahbar qaror qabil qilinmasdanoq uning to'g'riligiga xodimlarni ishontirmoqchi bo'ladi);
- konsultativ (rahbar qaror qabul qiladi, lekin uni ma'qullaydigan savollar berilishiga imkoniyat qoldiradi);
- kooperativ (rahbar bo'lg'usi qaror haqida xodimlarga axborot beradi, xodimlar esa o'z fikrlarini aytishlari kerak);
- partisipativ (jamoalar yoki guruh birgalikda ishlab chiqilgan qarorga oid takliflar tayyorlaydi, rahbar esa ularni qabul qiladi).

Faqat bitta uslubdangina foydalanadigan rahbar kamdan-kam uchrashi tajriba ko'rsatib turibdi. Menejerning faoliyat uslubi, odatda, rahbarlikning turli uslublaridan biron-bir darajada foydalanishdan iborat bo'ladi.

Umuman rahbarlik uslublari tizimini ko'rib chiqishga klassik yondashuvga qo'shilish bilan birga shuni ta'kidlash kerakki, hozirgi zamon sharoitida

menejerning rahbarlik uslubini ko'p jihatdan belgilaydigan quyidagi xolatlar mavjud:

- hozirgi zamon korxonalarining tashqi va ichki muhiti g'oyat murakkab bo'lib, har bir boshqaruv vaziyati bir-biriga o'xshamaydi;
- odamlar oddiy "vintchalar" holatida bo'lgan vertikal tuzilmalar, aloqalar va munosabatlardan asosan, gorizontal munosabatga o'tishi ular o'rtasidagi munosabatlarning butun tizimini murakkablashtirib yuboradi;
- har bir menejerning shaxsi bir-biriga o'xshamaydi;
- deyarli har bir menejer aslida zamonaviy boshqaruvlarning hammasidan xabardor;
- har bir menejer o'ziga ma'qul bo'lgan hamma boshqaruv usullaridan foydalanadi. Bir-biriga o'xshash vaziyatlarda turli menejerlar ba'zan mutlaqo turlicha harakat qilib, bir xil natijalarga erishayotganliklari shundan dalolat beradi.

SHu sababli hozirgi sharoitda mavjud vaziyatni imkoni boricha hisobga olib, o'ziga yoqadigan ish uslubini tanlab oladigan menejerning faoliyati yaxshi samara berayotir. Buni vaziyatga qarab ish yurituvchi shaxs uslubi desa bo'ladi.

Menejerning imiji (inglizcha image – qiyofasi) - muayyan menejerning hech kimga o'xshamaydigan, faqat o'ziga xos bo'lgan, uni boshqa menejerlardan ajratib turadigan xususiyati, uning aniq bir maqsadni ko'zlovchi shaxslararo munosabatlarni yo'lga qo'yuvchi, yaqqol ko'zga tashlanib turadigan qiyofasi. Ayni vaqtda imij tushunchasi insonning tashqi ko'rinishidan tashqari ichki dunyosi, ruhiy kayfiyatining nishonasi hamdir.

Kasb imijini hosil qilish ishbilarmon, etakchi uchun shunchaki maqsad emas, ammo uning shaxsi va kasb mahoratini tasvirlovchi va amaliy ahamiyatga ega bo'lgan belgi hisoblanadi.

"Imij" tushunchasining mohiyati turli tarkibdan iborat. Eng muhimi ma'naviyatdir. Gap shundaki, ma'naviyati boy kishi insoniyat tajribasidan o'tgan axloqiy qoidalar asosida yashash zarurligini anglaydi, ma'naviyatsiz inson esa o'z xohishlari va bachkana xohishlari asiri bo'lib, ko'ngliga kelgan noma'qulchilikni qilaveradigan bo'ladi.

Bizning jamiyatimizga o'zini mukammallashtirishga intiladigan, avvalo, ma'naviy barkamol, ishonchli menejerlar zarur. Uning butun diqqat-e'tibori insoniyat madaniyati yaratgan jamiki boyliklarni o'zlashtirib olishga qaratilgan bo'lishi, ya'ni u keng gumanitar ilmlar sohibi bo'lishga majbur.

Imijni shakllantirishga quyidagi tamoyillar asos qilib olinishi lozim:

- takrorlash tamoyili;
- ta'sirni uzluksiz kuchaytirish tamoyili;
- "ikkiyoqlama da'vat" tamoyili;

Takrorlash tamoyili insonning xotirlash xususiyatini nazarda tutadi: takrorlangan axborot xotirada yaxshi saqlanadi. Unutgan xabari xotirasida muhrlanib qolishi uchun odamlarga vaqt kerak bo'ladi. Ko'p martalab takrorlash esa inson ruhiyatiga singib qoladi.

Ta'sirni uzluksiz kuchaytirish tamoyili dalil-isbotli va his-hayajonli murojaatni oshirishga asos bo'ladi. Bunda shosha-pisha emas, balki qunt bilan takrorlash nazarda tutiladi. Buning boisi shuki, insonning sezgi apparati axborotning kuchli oqimini yoqtirmaydi.

"Ikkiyoqlama da'vat" qoidasining ma'nosi shuki, axborot faqat aql bilan idrok qilinmaydi. Ongosti ruhiy jarayonlar, his-tuyg'ularga ta'sir qilishi muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Imij odamlarning diqqat-e'tiborini tortsa, ularning g'ayrat-harakatlarini kerakli tomonga bura olsa, so'ng ularning fe'l-atvorini boshqara olsagina, o'z rolini o'ynagan bo'ladi.

Imij odamlarga AIDA formulasi orqali ta'sir o'tkazadi, bunda A (inglizcha attention - e'tibor) - e'tiborni jalb qilish; I (interest) - imijga qiziqishni uyg'otish; D (demand - talab, ehtiyoj) - harakatga ehtiyoj uyg'otish; A (action) - harakatga undash ma'nolarni bildiradi. Bunda imijni namoyish qilish: e'tiborni jalb etish - qiziqish uyg'otish, ehtiyoj uyg'otish - harakatga undash yordamida odamlarning fe'l-atvorini bosqichma-bosqich boshqarish sxemasidir.

Imijni hosil etishda turli namunalar asos qilib olinadi. Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, hosil qilingan taassurotlarning 92 foizi insonning ko'rinishiga va gap-so'ziga bog'liq.

Shu sababli ko'pgina siyosatchilar va menejerlar artistlik qobiliyatini o'zlashtirishga va:

- jilmayish san'atini;
- ovozni sozlashni;
- harakat mahoratini o'rganishga intiladilar.

Bunda imijmeykerlar - imijni hosil qiluvchi mutaxassislar yordamga keladilar. Ba'zi mamlakatlarda etakchining imiji hosil qilinmaydi, balki unga moslashtiriladi. Shu sababli imijmeykerlar rahbarning o'z imkoniyatlariga imijni moslashtirish bilan shug'ullanadilar, chunki ko'pchilik etakchilar o'zimizda xarizma oshib-toshib yotibdi, deb hisoblaydilar. Rahbarning imijni shakllantirishdagi roli imijmeykerlarga imkon qadar yordam berishdan, ularning aytganini bajonidil bajarishdan, ularning tavsiyalarini o'ziga harakat dasturi deb qabul qilishga tayyor turishdan iborat.

Ko'p hollarda menejerning imiji aniq vaziyatga mohirona moslashish va xulq modelini to'g'ri tanlashga bog'liq.

Xullas, menejer o'ziga xos bo'lgan albatta yuqori madaniy xulqqa, oliyjanob qiyofaga ega bo'lishi, muvaffaqiyatning yarmini kafolatlashdan tashqari faoliyatdan doimo qanoat hosil qilish kayfiyatini baxsh etadigan imijga ega bo'lishi zarur.

Doimo omadli va yuqori madaniyatli bo'lishni istagan menejer:

- va'dasini muddatida bajarishi, mabodo bajara olmasa, o'zini oqlashga urinmay, yangi muddatni kelishib olishi va kechikib bo'lsa-da, so'zining ustidan chiqishi;
- "behuda" takliflarga ham e'tibor bilan xolisona qarashi;
- keraksiz takliflarni odob va xushmuomalalik bilan rad qilishi;
- o'ziga ishonishi, ammo manmanlikka bormasligi;

- zarur qaror qabul qilishni qo‘l ostidagilarga yuklamaslik, agar bu ish ularning vazifalari jumlasiga kirmasa yoki ular sizdan tegishli topshiriq yoxud tavsiya olmagan bo‘lsa;
- qo‘l ostidagi xodimlarni bezor qilmay, to‘g‘ri tarbiyalash, ularning unumli mehnati va tashabbusini rag‘batlantirish;
- sizning fikringiz yoki nuqtai nazaringiz hamisha ham yaxshi bo‘lavermasligini, yaxshiroq fikr va nuqtai-nazarlar ham bo‘lishi mumkinligini esdan chiqarmasligi;
- birorta muvaffaqiyatsizlik, nuqson va kamchiliklarni puxta tahlilsiz qoldirmasligi;
- juda asabiylashmasligi, toqatsizlik, maydakashlik kabi illatlarga yo‘l qo‘ymasligi;
- biznesga xalaqit bermaydigan kamchiliklarga parvo qilmasligi;
- insonni so‘z bilangina emas, qiya qarash, xo‘mrayish, imo-ishora bilan ham xafa qilib qo‘yish mumkinligini yodda tutishi;
- siz bilan unchalik chiqishmaydigan insonning ishchanlik qobiliyatlariga nisbatan adolatli bo‘lishi;
- iste’dodli xodimlarga adovat ko‘zi bilan qaramasligi;
- tashkilot maqsadiga erishish uchun xodimlarga erk berib qo‘yishi;
- odamlar oldida maqtashi va yakka holda tanbeh berishi;
- insonni kamsitishdan ko‘ra ham qattiqroq va alamliroq haqorat yo‘qligini esda tutishi; bunday haqorat hech qachon esdan chiqmasligini va kechirilmasligini yodda tutishi;
- o‘zgalar fikrini tinglay bilishi, g‘oyat sabr-toqatli bo‘lishi darkor.

4-§.Menejerning ishdagi xulqi

Bozor munosabatlarining rivojlanishi ishdagi etikaga rioya etishni taqozo qiladi. Etika (grekcha *ethika*, gr. *ethos*dan – odat, fe‘l-atvor) - qadimiy falsafiy fan bo‘lib, odob-axloqning mohiyati, tabiati, tarkibiy unsurlari, vazifasi, kelib chiqishi va rivojlanishini o‘rganadi. Odob va axloq ijtimoiy turmushning hamma sohalarida

- mehnatda, hayotda, fanda, oilaviy, shaxsiy, xalqaro munosabatlarda insonning fe'l-atvorini tartibga solib turadi.

Etikaning lug'aviy ma'nosi turlicha. Bir tomondan ilmiy bilimlar sohasini, ikkinchi tomondan esa ezgulik va yovuzlik to'g'risidagi, odob va axloq haqidagi, insonning jamiyatdagi o'rnini, hayoti va faoliyatining mohiyati to'g'risidagi tushunchalarga binoan, insonning harakat tarzi, fe'l-atvori(odobli, odobsizligi)ni ifodalaydi. O'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishish yo'lida menejer, har qanday ishbilarmun ana shularga amal qiladi.

Odamlarning ijtimoiy faoliyat sohasidagi hamkorligi tajribasi shu sohadagi fe'l-atvorning muayyan me'yorlarini shakllantiradi. Bu sohada shifokor, o'qituvchi, huquqshunos, sotuvchi, tadbirkor, rahbar va boshqalarning ishdagi etikasi bir-biridan ajralib turadi. Ishdagi munosabatlar odobi amaliy hamkorlikning g'oyat keng sohasini, jumladan, firmalararo va ichki firma hamkorligini qamrab oladi.

Ishdagi etika faoliyatning biror-bir sohasidagi tavakkalchilik, novatorlik, halol, bilimli va qonuniy biznesni yuritishning umumiy qoidasiga asoslanadi. U milliy-etnik an'analar va qoidalarni ham e'tiborga olishi lozim.

Ishdagi etika menejerning xarakteri, uning qalbi, aqli, e'tiqodi, ma'lumot saviyasi, jamoa va jamiyatdagilarning fe'l-atvorini bilishi bilan ham chambarchas bog'liqdir. Obro', iftixor, oriyat, oliyjanoblik, xushmuomalalik kabi tushunchalar menejerning ishdagi odobi majmuasiga kiradi.

Axloqiy me'yorlar hech qaerga yozib qo'yilmagan va uzoq vaqtlar "otalar"dan "bola"larga, avloddan-avlodga o'tib kelgan. Ular turli xalqlarning ko'p avlodlari birgalikdagi faoliyati va hayoti jarayonida asrlar bo'yi vujudga kelgan va madaniyatning asosiy boyliklaridan biri bo'lib qolgan.

Etika me'yorlariga rioya etilishini nazorat qilish huquqiy tartibga solishdan farq qiladi va jamoatchilik fikri va inson vijdoni bilan amalga oshiriladi. Ayni shu sababli odobli bo'lish yoki bo'lmaslik deyarli to'la-to'kis insonning o'z irodasiga bog'liq, insonni zo'rlik bilan odobli qilib bo'lmaydi. Insoniy munosabat bor joyda odob ham bo'ladi, chunki jamiyatda yashab turib, undan butunlay ajralib qolish

mumkin emas. Sogʻlom fikrli kishi oʻz shaxsini va or-nomusini hurmat qilsa, oʻzi bilan ishlaydigan boshqa kishi ham oʻz shaxsi va or-nomusi tan olinishini istashini tushunadi.

Axloqiy meʼyorlarni buzish ertami-kechmi ijtimoiy va shaxsiy kulfatlar, baxtsizliklar, fojialarga olib borishi tayin – odob-axloq oʻzi uchun oʻch oladi, chunki uning bosh vazifasi insoniyatning birligini saqlab qolishdan, odamlarga oʻz hamjamiyatini ehtiyot qilishga yordam berishdan, ularning birgalikdagi faoliyati muvaffaqiyatiga koʻmaklashishdan iborat. Ana shu sabablarga koʻra, kompaniyalarning tadbirkorlari, rahbarlari axloq-odob meʼyorlariga katta ahamiyat beradilar.

Odamlarning amaliy munosabatlari oʻzaro hurmat, oʻzaro yordam va har qanday xodimning shaxsiga eʼtibor asosiga qurilgan joylarda ishonch darajasi va muvaffaqiyat kafolati faqat maʼmuriy boshqaruv va nazoratga asoslangan tashkilotdagilardan yuqori boʻladi.

Halollik tadbirkorlarning amaliy faolligi jarayonida oʻzlari oʻrtasidagi, shuningdek tadbirkorlar bilan jamiyat, davlat oʻrtasidagi ijobiy oʻzaro munosabatlarni belgilovchi eng muhimi axloqiy fazilatdir. Odamlarning ijtimoiy amaliyoti jarayonida birgalikda faoliyat yuritish zarurligi, ular faoliyatini oʻzaro muvofiqlashtirib borish zarurati, ularning kundalik hayotiy ehtiyojlari halollikni taqozo qiladi. Halollik haqgoʻylik, soʻzida qattiq turish, boʻyniga olgan majburiyatlarga sodiqlik, qilayotgan ishi toʻgʻriligiga astoydil ishonch, oʻz oldida va oʻzgalar oldida samimiylilik kabi maʼnaviy tushunchalarni oʻz ichiga oladi.

Menejerning odobi bilan tadbirkorlik biznesining nisbati xususida ikkita asosiy nuqtai nazar mavjud.

Masalan, baʼzi tadbirkorlar axloq tamoyillari va qoidalari bizga taalluqli emas, deb hisoblaydilar. Bu nuqtai nazar M.Fridman va uning izdoshlari taklif etgan: biznesda huquqiy va bozor qonunlariga zid boʻlmagan har qanday harakatlar maʼnaviy jihatdan toʻgʻri, degan nazariyaga asoslanadi. Tadbirkorlar oʻz faoliyatining isteʼmolchilarga va jamiyatga salbiy oqibati boʻlish ehtimolini pisand qilmaslikka, faqat koʻproq foyda olishni koʻzlashga goʻyo haqli emishlar.

G'arbiy Yevropadagi ko'pgina kompaniyalarda amal qilib kelayotgan boshqa bir nuqtai nazar va unga mos tadbirkorlik odobi ko'proq foyda olish tamoyilining amalga oshirilishi axloqiy me'yorlarga zid harakatlarga sabab bo'ladigan bo'lsa, bu tamoyilni cheklashga chaqiradi. Bunda foyda ko'rishning tamoyili rad etilmaydi.

Zamonaviy madaniyatli tadbirkorlarda: "axloqiy qonunlarga muvofiq harakat qilish kerakmi?"-degan savol tug'ilmaydi. Hozirgi hayotda odobga, axloqiy me'yorlarga xilof bo'lmagan tarzda qanday harakat qilish kerak?- degan muammo turibdi. Inson fe'l-atvorini ko'proq shaxsiy manfaat ko'rish muddaosiga moslashtiruvchi iqtisodiy nazariyalarga kelganda, buni odamlar iqtisodiy fe'l-atvorini faollashtirish niyati deb bilmoq kerak. Ayni vaqtda shaxsiy manfaat muqarrar ravishda eng samarali ijtimoiy-iqtisodiy natijaga olib borishini isbotlash lozim.

Agar, masalan, Yaponiyada burch, xayrixohlik, xolis iroda kabi axloqiy xislatlarni taqozo etadigan korporativ jamoa manfaati va fe'l-atvori iqtisodiy rivojlanishning hal qiluvchi omili bo'lsa, Rossiyada ijtimoiy mas'uliyat talablarini hisobga oluvchi shaxsiy va jamoa manfaatlarini birga qo'shishni ta'minlaydigan egiluvchan vositalarni yaratish yo'lidan borishni iqtisodiy rivojlanishning hal qiluvchi omili deb hisoblaydilar.

Ishdagi etika - xalqaro tushuncha. Ayrim mamlakatlarning milliy xususiyatlari, urf-odatlar bilan bog'liq bo'lgan juz'iy jihatlari bilan farqlanuvchi bu tushuncha turli davlatlar firmalarining iqtisodiy va madaniy aloqalari rivojlanishiga ko'maklashadigan umuminsoniy qadriyatdir.

Amaliy munosabatlar odobi menejmentning umumiy madaniy saviyasini ko'rsatadi va madaniyat belgilaridan biri hisoblanadi. Uning me'yorlari ijtimoiy rol o'ynab, shaxslarning fe'l-atvorini tartibga soladi, jamoada muayyan ijtimoiy-ruhiy muhitni shakllantiradi. Pirovard natijada korxona doirasida axloq-odob tamoyillariga amal qilish va tashqi muhit bilan birga hamohang bo'lish iqtisodiy ko'rsatkichlarda o'z aksini topadi, mo'lroq foyda olishga ko'maklashadi.

Ko'rib chiqilayotgan masala doirasida bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakat (AQSH, Angliya, Fransiya, Yaponiya va boshqa)larning tajribasi ibratlidir. Mazkur davlatlar tadbirkorlarining ishdagi odobi amaliyotida axloq me'yori ancha chuqur o'rnashgan, tadbirkorlarning necha-necha avlodlari shu asosda tarbiya topgan.

Firmalar ichidagi va firmalararo o'zaro hamkorlikning mavjud tamoyillari va mexanizmlari biznes odobi darajasini oshirishga xizmat qiladi. Jumladan, firmalarda barcha xodimlar rioya etishi lozim bo'lgan umumiy qadriyatlar va axloq-xodob udumlari bayoni tarzidagi maxsus etika me'yorlari ishlab chiqilgan. Ba'zi korxonalar doimiy ishlaydigan etika qo'mitalarini tuzganlar.

Hozirgi zamon sharoiti menejmentga yangi talablar qo'ymoqda. Kompaniyaning rahbari, etakchisi masalasi alohida ahamiyat kasb etmoqda.

Chet ellik mutaxassislar zamonaviy menejer qiyofasini yaratdilar. Uning axloq-odob xususiyatlari: xodimlarga nisbatan izchillik va halollik; odamlarga ishonch; oshkora qo'shilmovchilarga toqatlilik; kamtarlik (shaxsiy avtostoyanka, bufet, liftning yo'qligi; xonaning oddiyligi;) bergan so'zining ustidan chiqish; yuzma-yuz gapirishni ma'qul ko'rish; qora ishni bajonidil bajaraverish, aybini bo'yniga olish; boshqalarga ehtirom ko'rsatish, barchaga baravarlik, muloqotda muloyimlik va shu kabilardan iborat bo'lishi kerak.

Chet el amaliyotidagi "insoniy munosabat nazariyasi"ni rivojlantirish va joriy etish doirasida mehnat jamoalariga va xodimlarga axloqiy ta'sir qilishning turlicha tadbirlari majmuasidan foydalaniladi. Bu majmua ishchilar va injener-texnik xodimlar uchun firma korxonasini joriy etishdan tortib, birgalikda hordiq chiqarishni tashkil etishgacha bo'lgan turli-tuman tadbirlarni o'z ichiga oladi. Birgalikda dam olish chog'ida xodimlar haqida qo'shimcha ma'lumot olib, undan boshqaruv amaliyotida shu xodimga alohida yondashish uchun foydalanish mumkin bo'ladi, deb umid qiladilar.

Ishdagi hamkorlar bilan o'zaro munosabatlarda biznes axloq-odobi me'yorlari jumlasiga aniqlik (muayyan ishlarni bajarishning muddatlariga so'zsiz rioya etish), so'z bilan shuning birligi (qabul qilingan kelishuvni amalga oshirish),

qat'iy halollik, o'zgalarni pesh qilib tazyiq o'tkazmaslik, sherik uchun tuzilgan bitimning kamchiliklarini tan olish kabi shartlar ham kiritiladi. Pora, hujjatlarini qalbakilashtirish, noto'g'ri moliyaviy hujjatlar, narxlarni sun'iy ravishda oshirish, narxlar haqida pinhona fitnalar kabi huquqiy tusdagi harakatlarni qilish odobsizlik hisoblanadi. Axloq-odob me'yorlari buzilgan taqdirda huquqiy choralardan tashqari ijtimoiy ta'sir choralaridan foydalaniladi.

Bozor islohotlari o'tkazilayotgan mamlakatlarda, iqtisodiyotni va jumladan xo'jalik sub'ektlarini boshqarishda amaliy munosabatlar odobiga hamisha ham lozim darajada e'tibor bermay kelinadi. Boshqaruv tuzilmasining oliy darajalari o'zlariga qarashli tashkilotlarga mas'uliyat bilan qaramaydilar, aloqalarni samarali ravishda o'rnatmaydilar, rag'batlantirishda xo'jalik hisobi qoidalarini, ish natijalarini e'tiborga olmaydilar, vakolatni topshirishda kamchilikka yo'l qo'yadilar, boshboshdoqlik, befarqlik kabi illatlarga barham bermaganlar.

Ishdagi axloq-odob me'yorlariga rioya etilishi ko'p jihatdan korxonalarning birinchi rahbarlariga bog'liq. Rahbarning kamchiliklarini quyi rahbarlar ham davom ettiradilar. Rahbarning qiyofasi keyingi yillarda biroz o'zgargan bo'lsa ham, hali zamon talablari va bozor iqtisodiyoti talablari darajasida emas.

Boshqaruv tizimini isloh qilish davrida, bozor munosabatlarini shakllantirish bosqichida boshqaruvning axloqiy muammolariga, shu jumladan, muoamala odobiga, tadbirkorning, umuman firmaning imijini shakllantirishga, amaliy suhbat va muzokaralar odobiga, nutq madaniyatiga, nizoli vaziyatlarning oldini olish va shu kabilarga e'tiborni kuchaytirish darkor.

Shu bilan birga ba'zi tadbirkorlar hozir zarur ma'naviy-axloqiy xususiyatlarga ega emasliklarini, bu esa ba'zan ularning o'z so'zlari ustidan chiqmasliklariga olib borishini, davlatni aldab, soliq to'lashdan bo'yin tovlayotganliklarni, mijozlarni aldayotganliklarini aytib o'tish o'rinlidir. Berilgan va'dani ataylab buzish, boshqa tadbirkorlar bilan o'zaro munosabatlarda g'irromlik qilish hollari ayniqsa achinarlidir.

Bunday nuqsonlarni tugatish uchun xodimlarning umumiy ma'naviy saviyasini oshirish, bilimdon, savodli rahbarlarning yangi toifasini tarbiyalab etishtirish zarurligi ravshan.

Axloq-odobli fe'l-atvor, ayniqsa xushmuomalalik fazilatlari odat tusini olishi lozim. Aks holda, bu masalada nazariy bilim bo'lsa ham, inson vaziyatga munosib ravishda to'g'ri yo'lni topa olmaydi.

Ishdagi axloq-odob asoslarini egallab olgan menejerlarga biznesda muvaffaqiyatga erishadilar. Boshqaruvchilik amaliyotida hosil qilingan axloq-odob me'yorlari tadbirkor, menejering axloq kodeksiga asos bo'ladi. YUksak madaniyatli tadbirkor, menejer:

- o'z mehnatining o'zi uchungina emas, boshqalar uchun, jamiyat uchun, davlat uchun foydali ekanligiga ishonadi;
- atrofidagi odamlar ishlashni bilishiga, hohlashiga, tadbirkor bilan birga o'zini namoyon qila bilishiga umid qiladi;
- biznesga ishonadi, uni qiziqarli ijod deb hisoblaydi, biznesni san'at deb hisoblaydi;
- raqobat zarurligini tan oladi, lekin hamkorlik zarurligini ham tushunadi;
- o'z shaxsini hurmat qiladi, har qanday shaxsni o'zinikidek biladi;
- har qanday mulkni, davlat xokimiyatini, jamoat harakatlarini, ishtimoiy tartibni, qonunlarni hurmat qiladi;
- boshqalarga ishonadi, professionalizm va bilimdonlikni hurmat qiladi;
- ta'lim, fan va texnikani, informatika va madaniyatni qadrlaydi, ekologiyaga hurmat bilan qaraydi;
- insonparvar odamlar qatoriga kiradi.

Hozirgi vaqtda ko'pgina mamlakatlarda korporativ kodekslar rasm bo'lgan. Ayrim firmalar amal qilayotgan ana shu kodekslar butun tarmoq ichidagi munosabatlarni tartibga soladi. Axloq-odob kodeksi kompaniyalarga yaxshigina naf bermoqda, chunki xizmat vazifalarini bajarishda yo'l qo'yish mumkin bo'lgan

yoki mumkin bo'lmagan harakatlar haqida aniq-ravshan tasavvur beradi. Kodeks intizom va qonuniylikni saqlashni engillashtiradi.

Bir qancha davlatlarda, masalan, Xitoy Xalq Respublikasi, Yaponiya, Janubiy Koreya, Singapurda qabul qilingan maxsus hujjatlarda ana shunday me'yorlar, davlat xizmatchilari fe'l-atvorining o'ziga xos "etik kodekslari" qabul qilingan.

5-§. Menejrlarning etiket qoidalari

Menejer uchun muayyan ijtimoiy muhitda vujudga kelgan fe'l-atvor qoidalari bo'lmish ishdagi xulq (etiket)ni bilish va unga amal qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Etiket – inson axloq-odobini tartibga solish omillaridan biri hamdir. Ammo etiket qoidalari rasmiy xaraktergagina ega bo'lib, insonni erkin tanlash muammosiga duchor qilmaydi. Ularni bilish va ularga rioya qilish kerak, xolos. Etiket tili asosan umuminsoniy xushmuomalalik talablarini ifodalaydi, ammo shu bilan birga odamlarning ishi, xizmat va jins tafovutlariga qarab birmuncha o'zgaradi, unda vaziyatga qarab harakat qilish avvaldan aytib qo'yiladi va aniq harakatga oid tayyor modellar tavsiya etiladi.

Etiketning xususiyati ikkiyoqlamalikdan iborat bo'ladi, o'zaro muloqotdagi kishilar uning qoidalaridan xabardor bo'lishlarini taqozo etadi, buni bir tilda so'zlashish deyiladi. Zamonaviy, madaniy muhitda hammaga ma'lum etiket qoidalari quyidagilardan iborat:

Tadbirkorning ust-boshi uning jamiyatdagi mavqeiga, gavdasiga, yoshiga va uning qaerga borayotganligiga munosib bo'lishi kerak.

Mutaxassislarning nazarida tadbirkor erkakni uchta: ishga, tadbirkorlikka va oqshomga mos kiyimi bo'lishi lozim. Har bir holatda bo'yinbog' zarur. Ish kiyimi, avvalo, odatdagi kostyum (shim va pidjak), shuningdek, shim va charm pidjak, yaxshi tikilgan kurtkadan; tadbirkorlik kiyimi har qanday rangdagi shim va pidjak, ularga moslab tanlangan ko'ylak va bo'yinbog'; oqshom kiyimi modaga munosib bo'lgan bir xil rangdagi shim va pidjak, albatta oq ko'ylakdan iborat bo'ladi.

Tadbirkor ayolning kiyimi asosiy rangli ikki uch predmetdan iborat bo'lishi kerak. Agar yubka va pidjagi qora bo'lsa, tuflisi yoki sumkasi ham qora bo'lsin. Yubka, bluzka, ko'ylak va kostyum ayollar uchun umumiy kiyimdir. Kechqurun ko'ylak yoki ko'ylak-kostyum kiyadi. Ayolni avvalo soch turmagi, tufli, sumka va bijuteriya bezaydi.

Nutq madaniyati - insonning o'qimishliligi, tarbiyaliligi va madaniyatining muhim ko'rsatkichlaridan biri. Firmaning muvaffaqiyatli faoliyati, uning imiji muayyan darajada uning rahbarlari, xizmatchilari to'g'ri so'zlashishiga, yozishmalarni naqadar savodli olib borishlariga ham bog'liq bo'ladi.

Inson nutq madaniyatining umumiy belgilari: jumlaning to'g'ri tuzilishi; tilning boyligi (o'ziga xosligi); lo'ndaligi; ravshan va aniqligi; ta'sirchanligi hisoblanadi.

Qisqa va sodda jumlar oson tinglanadi, lekin qisqa iboralarning ko'pligi nutqni uzuq-yuluq va keskin qilib qo'yadi. Uzun iboralar aniq mantiq va ohangda talaffuz qilinsa, notiqning fikrlarini ma'noli ifodalaydi, nutqni ravon qiladi.

So'zlarning to'g'ri va o'rinli ishlatilishi notiq madaniyatining eng muhim belgilaridan biridir. Har bir so'z o'z ma'nosida ishlatilsa va boshqa so'zlar bilan yaxshi bog'lansa, tinglovchiga yaxshi ta'sir qiladi. O'tkazilgan kuzatuvlarda ayrim so'zlar va iboralarning noto'g'ri ishlatilish hollari kuzatildi. Masalan:

- atoqli so'zlarni aytoqli deb aytish odat bo'lib qolgan;
- paronim (talaffuzi o'xshash, ma'nosi har xil) so'zlarni almashtirib yuborish ("qurilish"- "qirilish", o'tkazish-o'tqazish, ahl-ahil, asr-asir kabi);
- ruscha, inglizcha, o'zbekcha so'zlarni aralash-quralash qalashtirib tashlash;
- oddiy voqealarni ifodalash uchun bolaxonador iboralarni ishlatish ("falon ishni qiyvordi" kabi);
- kelishik qo'shimchalarini almashtirib ishlatish (– ning o'rniga – ni, -da o'rniga –ga va sh.k.b.);
- shevada so'zlashish.

Tinglovchilarning asosiy e'tibori so'zning ma'nosiga qaratilgan bo'ladi, shuning uchun notiq puxta o'ylab, dona-dona qilib vazmin gapirishi yaxshi taassurot qoldiradi. U so'zning odatdagi shaklini o'zgartirsa, ohang bir maromda bo'lsa, tinglovchining g'ashi keladi, beixtiyor xayoli boshqa yoqqa ketadi.

Nutq qisqa va aniq bo'lishi kerak. Fikrni qisqa, ravshan bayon etish, ifodali va jo'shqin gapirish lozim. Ezmalik notiqning savodsizligi va dudmalligini namoyish qiladi. Ba'zan ezmalik haqiqiy ahvoldan chalg'itishga harakat qilishi mumkin. "Mana shunaqa", "bilasizmi?", "xo'sh", "aytmoqchi", "demak", "ha, aytganday", "umuman olganda", "uzun gapning qisqasi shuki" kabi tez-tez takrorlanadigan ma'nosiz, mantiqsiz so'z va iboralardan qochgning keladi.

Fikr-mulohazalarning cho'zilib ketishi ensani qotiradi. Zamonaviy tadbirkor hech qanday yangilik bermaydigan suhbatdan bezor bo'ladi. Ifodali, yoqimli gapirish mahoratini o'rganish uchun badiiy adabiyotni qunt bilan o'qib, uqib borish, atoqli notiqning san'atini o'rganish, ensiklopediya va lug'atlarga murojaat qilish tavsiya etiladi.

Imkoni boricha tabiiy gapirish, tashqi hashamdorlik va balandparvozlikka berilmaslik lozim. Ayni vaqtda imo-ishora va qo'l harakatlariga e'tiborli bo'lish darkor. Aytilgan tavsiyalarni e'tiborga olish bilan birga har kim o'ziga xos nutq uslubini yaratgani ma'qul.

Menejerning o'z qo'l ostidagilar, kasbdoshlar bilan *ish yuzasidan munosabatlari* haqida alohida gapirish kerak. Avvalo, u jamiyatda o'zini tutish qoidalariga amal qilishi kerak. Ba'zi misollarni aytib o'tamiz.

Xodimning xonasiga qaysi lavozimdagi boshliq kirmasin, yoshi va jinsidan qat'iy nazar, xona egasi birinchi bo'lib qo'l uzatadi. Qarshingizga yurib kelayotgan odamga yoki stol ortidan zinhor qo'l uzatmang. O'ringizdan turib, mehmon yoniga borib osoyishta qo'l uzatsangiz, u bilan omonlashib, o'tirishni taklif qilsangiz to'g'ri bo'ladi. Jamoat joylarida hamma xizmatdoshlar bilan ko'rishish shart emas, bosh iring'ab qo'ya qolsangiz kifoya. Ammo bunda yoshlar qo'l qovushtirib, yoki qo'lni ko'krakka qo'yib ta'zim qilishlari kerak. Kengash

qatnashchilarining hammasi bilan qo‘l olishib yoki bosh iring‘atib salomlashish mumkin.

Qo‘l ostidagilar bilan do‘stona munosabatlar ofisdan tashqarida bo‘lishi kerak. Ish yuzasidan munosabatlar o‘zaro hurmat va tenglikka asoslanishi, ammo talabchanlik ruhida bo‘lishi lozim, chunki ayrim vaziyatlarda rahbar biron-bir topshiriqning bajarilishini talab qilib qolishi zarur bo‘lib qoladi. Bir yoki bir necha xodimga alohida munosabat jamoadagi odamlarning birligi va hamjihatligiga yordam bermaydi.

Odamlarning izzat-nafsiga tegmaslik kerak. Har qanday tanqid oqilona, asosli va o‘rinli bo‘lishi lozim. Eng yaxshisi, xodimning o‘z qilmishini qanday izohlashini tinglab, hech kimning ishtirokisiz tanqidiy mulohaza bildirish lozim.

Vaqtni tayinlashda va va‘da berishda aniqlikka rioya etish muhim qoida hisoblanadi. Betayinlik, intizomsizlik vaqtni yoki boshqalarning manfaatlarini bilmaslikdir.

Ofisni bezashning ham muhim ahamiyati bor. Gap shundaki, firmaning imiji kasbiy ishchanlik, ma’naviyat va tashqi estetik fazilatlaridan hosil bo‘ladi. Ularning hammasi birga uyg‘unlashib mijozlar va hamkorlarda firmaning ishonchliligiga taassurot tug‘diradi, bu esa firmaning muvaffaqiyatini kafolatlaydi. Siz odamlarni qabul qiladigan xona ularda yaxshi taassurot qoldiradigan bo‘lishiga intiling. U muassasangizda odat bo‘lgan me‘yorlarga mos bo‘lishi, shuningdek, sizning firmangiz va uning faoliyat turiga munosib kelishi zarur.

Ofisning jihozlanishiga qo‘yiladigan asosiy talablar shundan iboratki, umumiy foydalaniladigan joylar ozoda bo‘lishi, xizmat xonalarining qulayligi firma xodimlariga o‘z ishi bilan samarali shug‘ullanish imkonini beradigan bo‘lishi lozim.

Bajariladigan ishning toifasi, xonalarning hajmi, ofisda qancha kishi ishlashi, mehnat muhofazasi qoidalari va ish sharoitlari kabi omillar ofisning qanday tuzilganligini belgilaydi.

O‘z faoliyatingiz uchun eng yaxshi qulayliklar yaratish bilan birga har qanday ishda dam olishingiz zarur bo‘lishini esdan chiqarmang, shu sababli, ishdan bosh ko‘tarishingizda qandaydir zavq olib huzur qila olishingiz muhimdir. Buning uchun ofisning devorlari, deraza pardalari, gullar va rasmlar yuqori did bilan tanlangan bo‘lishiga e‘tibor bering. Ular naqadar sinchkovlik bilan tanlangan bo‘lsa, ularga qarash ko‘nglingizga tegmaydi.

Mebellarga ayniqsa jiddiy ko‘z bilan qarang. Ulardan foydalanish qulay, xodimlarning ish turiga mos bo‘lishi, ofis xonalarini toraytirib yubormasligi, mehmonlarda yaxshi taassurot qoldiradigan bo‘lishi zarur. Ofis mebeli bir uslubda bo‘lgani yaxshi. Hech bo‘lmaganda, har bir xonadagi mebelning ko‘rinishi bir xil bo‘lgani ma’qul.

Odamlarning ishi maxfiyligini ta’minlash zarur. Buning uchun ko‘pgina firmalarda har bir xodim uchun alohida ish joyi yaratiladi. Ba’zi firmalarda xizmatchilar uchun xonalar oyna bilan to‘sis qo‘yiladi. Ulardagi odamni tanib bo‘lmaydi, ovozlar eshitilmaydi, ammo xona sohibi uchun ham tashqarida ishlayotganlar uchun ham ochiqligi seziladi.

Ish xonalari saranjom-sarishta bo‘lishi zarurdir. Tartibsizlik mehnat samarasiga salbiy ta’sir qiladi. Kompaniya haqidagi fikrga putur etkazadi.

Ishdagi etiketning milliy xususiyatlari borligini eslatib o‘tish lozim. SHu munosabat bilan xorijiy sheriklar bilan doimiy amaliy munosabatni davom ettirish uchun ishdan etiketning eng oddiy tamoyillariga rioya etish, mazkur mamlakatning urf-odatlariga muvofiq tarzda o‘zni tutish zarur.

Bizning tadbirkorimiz qaerda bo‘lmasin, o‘z mamlakatining munosib vakilidek harakat qiladigan bo‘lsin. U o‘z hamkorining an‘analariga g‘oyat e‘tiborli bo‘lsin. Unchalik zaruratsiz siyosiy yoki diniy-falsafiy munozaraga berilmasin, o‘z Vatani haqida yomon gap aytmasin, o‘zi borgan mamlakatdagi tartiblarni tanqid qilmasin. Hamkorlarga nisbatan toqatli bo‘lsin. Hurmat bilan qarash, xushmuomalalik namunalarini ko‘rsatish o‘zaro manfaatli natijaga erishish istagini ro‘yobga chiqarishga yordam beradi.

6-§. Menejerning hokimiyati va ta’siri

Mehnat jamoasini boshqaruvchi rahbar unga ta'sir o'tkazadi, natijada xodimlarning fe'l-atvori, ular o'rtasidagi munosabatlar o'zgaradi. Bir kishining boshqalarga ta'sir qilishi vositalari shivirlab aytadigan iltimosdan tortib, ishdan bo'shatishga do'q urishgacha bo'lishi mumkin. Ana shu ta'sir aniq maqsadni ko'zlovchi, samarali tus olishi uchun rahbar hokimiyatni ishga solishi lozim.

Hokimiyat - boshqa kishilarning fe'l-atvoriga ta'sir qilish imkoniyatidir. Hokimiyat shaxsga, guruhga, umuman tashkilotga tegishli bo'lishi mumkin. Tashkiliy jarayon tarzidagi hokimiyatning ta'rifi quyidagilarni nazarda tutadi:

- hokimiyat undan foydalanuvchiga imkoniyatdir, ya'ni u foydalanayotgan paytdagina emas, doimo mavjud bo'ladi;
- hokimiyatdan foydalanuvchi bilan u qo'llaniladigan shaxs o'rtasida o'zaro qaramlik bo'ladi;
- hokimiyat qo'llaniladigan shaxsda birmunchi harakat erkinligi mavjud.

Hozirgi zamon tashkilotida bir shaxs boshliq bo'lgani uchungina hamma unga to'liq bo'ysunavermaydi. Ayniqsa, rahbarning o'zi ham xodimga qaram bo'lsa. Bas, shunday ekan, xodim yoki jamoaning maqbul tarzda ish yuritishi uchun hokimiyatni lozim tarzda qo'llash kerak bo'ladi.

Rahbar hokimiyatga ega bo'lishi uchun ijrochining rahbarga qaramligini ta'minlaydigan nimanidir nazorat ostida ushlab turishi lozim. Bu narsa hayotiy yoki ijtimoiy ehtiyoj bo'lishi, himoya ehtiyoji, hurmatga yoki o'zini namoyon etishga ehtiyoj bo'lishi mumkin.

Shu munosabat bilan hokimiyatning quyidagi turlarini alohida ko'rsatib o'tish o'rinlidir:

1. Majburlashga asoslangan hokimiyat.

Rahbar ijrochini uning eng zarur ehtiyojlarini qondirolmaydigan tarzda jazolay olishiga ijrochi ishonishi kerak.

Hokimiyatning bunday tizimi insoniylikka xilof. Bundan tashqari, o'rtamiyona chiqim sharoitida samarali nazoratni amalga oshirib bo'lmaydi, chunki odamlarning tashkilotni atayin aldash ishtiyoqi kuchayadi. Tadqiqotlardan

namoyon bo'lishicha, hokimiyatning bunday tizimi sharoitida tashkilotlardagi mehnat unumdorligi unchalik yuqori bo'lmaydi, mahsulot sifati pasayadi, xodimlarning o'z mehnatidan qanoatlanmasligi kuzatiladi.

2. Mukofotlashga asoslangan hokimiyat.

Mukofot va'da qilish - odamlarga ta'sir o'tkazishning eski va samarali usullaridan biri. Ijrochi tazyiqqa qarshilik qilmaydi, chunki u rahbarning xohishini bajarsa, mukofot olishga va rahbar uning zarur ehtiyojini qondirishi mumkinligiga ishonadi.

Biroq amalda rahbar o'z xodimlarini mukofotlay olmaydi, chunki har bir tashkilotning imkoniyatlari cheklangan. Buning ustiga mukofot deganda nimani tushunishni bilib olishning hamisha ham iloji bo'lavermaydi. Pul yoki obro'liroq lavozim xodimlarning fe'l-atvoriga har doim ham ta'sir qilavermaydi.

3. Ekspert hokimiyati.

Rahbar mazkur loyihaga oid maxsus ma'lumotlarni yoki muammoni hal etish yo'llarini bilishiga va o'z ehtiyojini qondira olishiga ijrochi ishonadi. Bunday holatda unga ta'sir o'tkazish oqilona ish bo'ladi, chunki ijrochi rahbarga ongli ravishda itoat qiladi.

Hokimiyatning bu tizimi juda cheklangan, chunki agar rahbar nohaq bo'lib chiqsa, ijrochi uning maslahatiga ongli ravishda amal qilmay qo'yadi va uning ta'siri kamayadi.

4. Resurslarga egalikka asoslangan hokimiyat.

Har bir tashkilot yoki bo'linma resurslarga muhtoj. Resurslardan foydalanishni tartibga solish hokimiyat manbaini tashkil qiladi. Tashkilotga resurslarni taqsimlash yuqoridan pastga qarab boradi, shu tariqa resurslarning topshiriqqa mos ravishda taqsimlanishiga shu yo'l bilan erishiladi. Tashkilotning boshqaruv pog'onalari bo'yicha bo'linishi tegishli pog'onadagi rahbarlarga cheklangan resurslarni nazorat qilish va shu tariqa o'z hokimiyatini mustahkamlash imkonini beradi.

5. Axborotdan xabardorlik va undan foydalanishga asoslangan hokimiyat.

Atrofdagilarga, xodimlarga ta'sir o'tkazish uchun bu hokimiyatdan foydalaniladi. Olingan axborot rahbarga zarur qarorga kelish va hokimiyatni amalga oshirish imkonini beradi. Axborot oqimini tortib olish va aloqa tarmog'ini nazorat qilish rahbarga hukmronlikni amalga oshirish imkonini beradi. Bu esa axborotlashtirish asrida alohida ahamiyat kasb etadi.

6. Shaxsning xarizmatik xususiyatlariga asoslangan namuna hokimiyati.

Bu hokimiyat etakchining shaxsiy xususiyatlari va qobiliyatiga asoslanadi. Rahbarning shaxsiy fazilatlarini ijrochi uchun shu qadar yoqimlik, u ham o'z rahbariga o'xshagisi keladi. Xarizmatik shaxslarning asosiy xususiyatlari:

- energiya almashish (etakchi energiya sohib, atrofdagilarni undan bahramand etayotgandek tuyuladi);
- savlatli qiyofa (etakchi yoqimli, o'zining gavdasini bardam tutadi);
- xarakteri mustaqil;
- gaplari ma'noli (vazmin gapiradi va muloqotga qobiliyatli);
- maqtovlardan taltayib ketmaydi (gerdayish va o'ziga oro berishni bilmaydi);
- o'zini dadil va ishonchli tutadi (vaziyatni boshqara oladi).

Ijrochi rahbarning bilimdonligiga ishonadi. Bunday kishilar o'zini e'zozlaydiganlarga oson rahbarlik qiladi. Menejer o'z muvaffaqiyatlari tufayli boshqaruvning ana shunday usuliga erishadi.

Hokimiyatning bu turi jiddiy kamchiliklarga ega. CHunonchi, ba'zi bir xarizmatik rahbarlar o'z boshqaruv vazifalarini unchalik qoyillata olmaydilar, ammo atrofdagilarning ko'r-ko'rona mehri uning muammolari mushkullashib borayotganini uzoq vaqtgacha payqamaslikka olib boradi.

7. Qonuniy (yoki an'anaviy) hokimiyat.

Rahbarning yuqori pog'ona pillapoyasida ekanini ijrochi biladi va bunga ishonadi, uning buyruqlarini bajarishi lozimligini, unga itoat qilishi muayyan ne'matlar olishiga va ehtiyojlari qondirilishiga sabab bo'lishini ham biladi. Itoatsizlik yoki etarlicha itoat qilmaslik esa bu ne'matlardan mahrum qiladi. SHu sababli qonuniy hokimiyatni ko'pincha an'anaviy hokimiyat deb yuritiladi.

Rahbarlar esa shu hokimiyatdan foydalanadilar, chunki ularga boshqalarni boshqarish vakolati berilgan. Rag'batlantirish va jazolash imkoniyati rahbarning buyruqlar berish vakolatini mustahkamlaydi. Xullas, tashkilotning uzluksiz faoliyat yuritishi xodimlarning rahbariyat qonuniy hokimiyatini an'anaga ko'ra tan olishga tayyorliklariga bog'liq bo'ladi.

An'anaga asoslangan hokimiyatning kamchiliklari bor. Ba'zan yangi, ilg'or uslublar odat bo'lib qolgan, ammo eskirgan an'analarga zid bo'ladi.

Hokimiyatning sanab o'tilgan shakllari rahbarga xodimlarni tashkilot maqsadlariga erishiladigan tarzda ishlashga majbur qilish imkonini beradi. Bu shakllar norasmiy etakchining tashkilot maqsadlariga erishishga xalaqit berishiga yordamlashuvi ham mumkin, menejer ana shuni e'tiborga olishi lozim.

Shuni aytish kerakki, keyingi yillarda rahbar bilan xodim o'rtasidagi katta-katta aqliy va bir qancha hollarda moliyaviy favforlar bartaraf etildi. SHunday sharoitda faqat majburlash, mukofotlash, an'ana, xarizma yoki hatto huquq asosida ham hokimiyatni amalga oshirish tobora qiyinlashmoqda. SHu sababli rahbar ijrochilarga ta'sir o'tkazish uchun ular bilan hamkorlik qilishi lozim bo'ladi.

Ijrochini hamkorlikka undaydigan ikki xil **ta'sir** shakli mavjud, bular: ishontirish va xayrixohlikdir.

Ishontirish - o'z fikrini samarali uqtira bilish, xodimning xulq-atvoriga o'zgarish kiritish olishdir. Oqilona e'tiqod kabi ishonch ham namuna kuchiga va ekspert xulosasiga asoslanadi. Tafavut faqat shundan iboratki, ijrochi nima qilayotganini va nima uchun qilayotganini to'la-to'kis anglab oladi. Ishontirish yo'li bilan ta'sir o'tkazuvchi rahbar ijrochiga nima qilish kerakligini aytmaydi. Ijrochiga qilinadigan ishni go'yo "sotadi".

Rahbar ijrochining ishonchini tobora qozonib borib, uning hurmat, obro'-e'tiborga bo'lgan ehtiyojiga kuchliroq ta'sir qiladi, natijada ta'sirning kuchi oshadi. Chunki ijrochining bilimdonligini tan oldi, ijrochi esa rahbar hokimiyatining bir ulushi o'ziga o'tayotganini tushunadi. Agar rahbarning odamlar ustidan rasmiy hokimiyati bo'lmasa yoki juda kam bo'lsa, yoxud xodimlarga munosib haq taklif

qilolmasa, odamlarga ta'sir o'tkazishning yuqoridagi usuli ayniqsa samarali bo'ladi.

Ayni vaqtda ta'sir o'tkazish qobiliyati bir qancha omillarga bog'liq. Avvalo rahbar ishonchga sazovor bo'lishi kerak. Uning dalil-isbotlari ijrochilarning aqliy saviyasini hisobga olishi zarur. Rahbar o'rta qo'ygan maqsad ijrochilarning ezgu niyatlariga zid bo'lmasligi lozim.

Ishontirish yo'li bilan ta'sir o'tkazishning muhim afzalligi shundan iboratki, ta'sir o'tkazilayotgan inson ishni talabdagidan yaxshiroq va ko'proq bajarishga intiladi, chunki bunday harakatlar o'zining shaxsiy ehtiyojlarini yaxshiroq qanoatlantirishga yordam beradi, deb hisoblaydi. Ta'sirning sekinligi va noaniqligi bu usulning zaif jihatidir.

Shuni nazarda tutish kerakki, ishontirish yo'li bilan ta'sir o'tkazishda ta'sir va hokimiyatning boshqa shakllaridan voz kechmaslik kerak. CHunonchi, xarizma faqat ishontirishga ko'mak beradi, tinglovchi o'zini rahbar bilan birdek ko'radi. An'ana va mukofotlash yordamida ta'sir o'tkazish ishontirishni kuchaytiradi, rahbarga ishonchni oshiradi. Agar ijrochi rahbarim majbur qilishi mumkin-u, ammo bunday qilmaslikka intilmoqda, deb bilsa, ishontirish kuchi ancha ortadi.

Tevarak-atrofdagilarni ishga solishni ko'rib chiqish mumkin. Bunda atrofdagilarga ta'sir o'tkazishning turli shakllaridan foydalanish yoki ob'ektga atrofdagilar orqali ta'sir o'tkazish nazarda tutiladi.

Bevosita ta'sir kor qilmasa, yoki biror sababga ko'ra bevosita ta'sir nomaqbul bo'lsa, munosabatlarning har xil turlari sharoitida bu usuldan foydalanish mumkin. Ammo unga ko'proq vaqt talab qilinadi, foydalanish murakkab va tez-tez foydalanilganda yaxshi ish bermaydi.

Xodimlarni boshqaruvga *qatnashtirish* orqali ta'sir o'tkazganda rahbar ijrochilarga o'z irodasi yoki fikrini singdirish uchun hech qanday kuch sarflamaydi. Ijrochilar belgilangan maqsadni qabul qilishlari uchun rahbar ularning kuch-g'ayratini yo'lga soladi va axborotni bema'lol o'rtoqlashishlariga ko'maklashadi. Odamlar o'z ishtiroklarida belgilangan maqsadga erishish uchun

yaxshiroq ishlashlari tufayli ta'sirning kuchi kattaroq bo'ladi va muvaffaqiyatga erishiladi.

Hokimiyat, muvaffaqiyat yoki o'zini namoyon qilish ehtiyoji faol qiziqtiruvchi omillar bo'lganda va ijrochi o'zi tanlab olgan maqsad uchun ishlagandagina bu yondashuvni ishga solsa bo'ladi.

Shunday qilib qo'rqituv, mukofot, an'ana, xarizma, oqilona e'tiqod, ishontirish va boshqaruvda qatnashish usullaridan rahbar ijrochining ehtiyojlari qondirilishini va'da qilish orqali unga ta'sir o'tkazish uchun foydalanadi. Ammo rahbar bunda boshqa omillarni ham e'tiborga olishi lozim. Hokimiyat boshqalarni ishga undash uchun etarlicha kuchga ega bo'lishi, tashkilotning maqsadiga erishishga intilishi kerak. Ammo ijrochi o'zi ko'zlagan ehtiyojni yuqori baholagan taqdirda sarflangan kuch-g'ayratlari rahbarning umidini albatta oqlashga ishonchi komil bo'lsagina ta'sir shu qadar kuchli bo'lib chiqadi.

7-§.Menejerning rasmiy va norasmiy boshqaruvi

Odatda menejerni farmoyish beradigan, buyruqlarga imzo chekadigan, javobgarlikni belgilaydigan, bajarishni talab qiladigan rahbarning rasmiy tashkiliy faoliyati bilan bog'laydilar. Ammo, ba'zan xodimlar bilan oddiy suhbat, biror ishni bajarishni iltimos qilish, xushmuomalalik bilan munosabatda bo'lish, uni faolroq ishlashga, mustaqil ish bajarishga, ijodkor bo'lishga undash yaxshiroq samara berishi ma'lum. Bu ham boshqarish, ammo menejerning shaxsga, jamoaga va ishga norasmiy yondashuvidir.

Norasmiy boshqarish rasmiy boshqaruvga qo'shimcha bo'lib, uning ehtiyojini ifodalaydi. Bugina emas, faqat norasmiy yo'l bilan hal qilinadigan muammolar ham bo'ladi, inson, jamiyat, ishlab chiqarish rivojlangan sari bunday muammolar ko'plab uchrayveradi.

Inson faoliyatida va ishlab chiqarishda ishga ijodiy yondashuv, innovatsiyalarni joriy etish tobora katta ahamiyat kasb etib, rivojlanish sifati va maromini oshirishning bosh omillariga aylanib bormoqda. Bu talabni ko'p jihatdan norasmiy boshqaruv, ijobiy ijtimoiy-ruhiy motivlar ta'minlaydi.

Amaldagi tashkiliy qonun-qoidalar, ma'muriy ta'sir vositalari (buyruq, intizomiy talab kabilar), ijroni nazorat qilish, belgilangan tartibda ishlarning hisob-kitobidan foydalanish **rasmiy menejment** belgilaridir. Bu usulning muayyan afzalliklari bor, chunonchi, mas'uliyatning oshishi, nazorat qilish mumkinligi, vazifalarni taqsimlashdagi puxtalik, ijrochilik intizomi, ishdagi avtomatizm kabilar ish sur'atini oshirishga, qarorlarning o'z vaqtida bajarilishiga ko'maklashadi. Biroq hozirgi vaqtda ijodiy g'ayratsiz rasmiygina ishlash salbiy oqibatlarga olib borishi tayin.

Norasmiy boshqaruv belgilari - norasmiy munosabatlar (inson tabiatining zaif va kuchli tomonlari, hurmat, obro', nafsoniyat, manfaatdorlik va h.k)dan iborat.

Xodimlarning menejerga qarshi ta'siri ham norasmiy boshqaruv ko'rinishidir. Bu hol etakchilik oqibati, malakasiz yoki savodsiz boshqaruvga nisbatan bildirilgan munosabat bo'lishi mumkin.

Bunday ta'sir menejer qaroriga jamoaning javobi bo'lishi mumkin va u menejerning keyingi xulqiga ta'sir qiladi, boshqaruv jarayoniga tuzatish kiritadi.

Norasmiy boshqaruv jamoaning fikrini bilib olishga, uning ishga va menejerga munosabatidan o'z vaqtida xabardor bo'lib turishga ko'maklashadi. Bundan tashqari, menejerning harakatiga jamoaning qarashi va bahosini yaxshilaydi, menejerlar bilan xodimlarning o'zaro ishonchini taqozo qiladi.

Norasmiy boshqaruvning samaradorligi quyidagi omillarga bog'liq bo'ladi:

- xodimlarning sifati: professionalizmi, ma'lumoti, ishga, menejerga munosabati, shaxsning rivojlanganligi (o'z ma'lumotini oshirganligi, kasbiy o'sganligi va shu kabilar);
- menejerning shaxsi (insoniy xislatlari, odamshavandaligi, professionalizmi, ko'ngilchanligi, maqsadga intiluvchanligi);
- rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbatlaridan ustalik bilan foydalanish imkoniyatiga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi ijtimoiy-iqtisodiy vaziyat;
- jamoadagi ma'naviy-ruhiy iqlim;
- menejment toifasi: strategik, innovatsion, korporativ va h.k;

- jamoadagi mavjud qiziqishlar, qadriyatlar va motivlar;
- jamoa va tashkilotning rivojlanish dinamikasi.

Inson va jamiyatning rivojlanish tamoyillari menejerga ta'sir qilmay qola olmaydi. Inson bu jarayonga ko'maklashadi. Norasmiy menejmentga ehtiyoj oshadi.

Menejment rasmiylashuvining chegarasi borligini aytib o'tmoq kerak, chunki inson tabiati mohiyatining o'zi zamonaviy odamni robotga aylantirishga yo'l bermaydi. Bu esa byurokratizmga olib boradi, menejmentni jonsiz, mexanik narsaga aylantiradi va shu tariqa uning samaradorligini pasaytiradi. Buning ustiga, boshqariladigan tizimning barqarorligini pasaytiradi, uni emirilish sari sudraydi.

Ishning aniq holatini hisobga olmay, vaziyatni tahlil etmay, norasmiy menejmentning rolini oshirib yuborish ham salbiy oqibatlarga olib borishi mumkin. Bunday holda menejment doimiy mojarolarga, laganbardorlikka, mas'uliyatsizlikka, tanish-bilishchilikka olib boradi. Xullas, muayyan tashkilot yoki muayyan boshqaruv darajasida norasmiy menejmentni kuchaytirishning ob'ektiv chegaralari mavjud, shu chegaralardan o'tib ketilsa, tizim tang holatga tushib qoladi. Bu chegaralar juda aniq emas va doimo o'zgarib turadi. Bu narsa insonning rivojlanishi tamoyillari, qadriyatlar tizimi bilam izohlanadi.

Shu sababli rasmiy va norasmiy boshqaruvdan ustalik bilan foydalanish, aniq holat va vaziyatni, menejer va xodimlarning sifatini e'tiborga olish zarur bo'ladi.

Menejmentda ilmiy, tizimli tahlildan foydalanish, insonning aniq sharoitdagi faoliyati omillarini chuqur tushunish, jamoadagi ustun qadriyat va manfaatlarni o'rganish asosidagina bunga erishish mumkin.

Menejment san'ati ana shunda namoyon bo'ladi. Bu san'at esa menejerning qobiliyati, bilimi, tajribasi, malaka va ko'nikmalari, kasbda mohirligini birga qo'shish va ulardan o'z o'rnida foydalanishda, shuningdek, menejmentning oldindan sezish, payqash qobiliyati va realizmi, xavf-xatarni seza olishi va ishonch hosil qila bilishida namoyon bo'ladi.

8-§.Menejer va mulkdorning xulqi

Menejer bilan biznes egasining munosabatlari xilma-xil bo‘lib, mulkdorlik munosabatlari bilan ham, tadbirkorlik faoliyati bilan ham bog‘liqdir. Bunda biznes qatnashchilarining tarkibi kengayadi, aksiyadorlar, biznesmen va tadbirkor qo‘shiladi.

Biznes egasi degani keng tushuncha ekanini aytib o‘tmoq kerak. Bu tushuncha mulkdorlikning yuridik huquqi va biznes boshqaruvida faol qatnashuvni birga qo‘shishni nazarga tutadi. “Mulq egasi” deganda yo jismoniy shaxs yoki davlat tushuniladi, chunki yuridik shaxslar vositachiligidagi egalik faqat bir mexanizmdir. Xususiy ega bo‘lmish mulkdor faqat o‘z manfaatlarini ko‘zlab qarorlar chiqarish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Mulkdorlar va biznes rahbarlarning asosiy guruhlarini alohida ko‘rsatish mumkin:

1. Mulkdorlar - biznes egalari.
2. Yuqori pog‘ona rahbariyati:
 - jamoaviy (aksiyadorlar yig‘ilishi);
 - kollegial (direktorlar kengashlari, boshqaruv a‘zolari);
 - yakka rahbar (bosh direktorlar).
3. Etakchi ma‘muriyatchi - rahbarlar (top-menejerlar).

Mulkdor bilan menejer o‘rtasida asosiy ziddiyat quyidagicha:

- mulkdor foydani iloji boricha ko‘paytirishga va tavakkalga yo‘l qo‘ymaslikka intiladi;
- menejer kompaniyaning resurslaridan to‘la-to‘kis foydalanishga, shu tariqa vakolatlarni va haq miqdorini oshirishga urinadi.

Yollanma top-menejerlar bilan mulkdorlarning o‘zaro harakati quyidagilardan iborat:

1. Mulkdorlar bilan yollanma menejerlar o‘rtasida vakolatlarning taqsimlanishi. Ularning o‘zaro munosabatlari vakolatlari turlicha tizimda taqsimlanadigan kompaniyalarda ishlashlari bilan belgilanadi.

2. Vakolatlarning berilish pogʻonasi va darajasi. Gʻarbiy Yevropa mamlakatlari yirik va oʻrta biznesida mulkdorning huquq va vazifalarini menejerga berish toʻgʻrisidagi qarorlarning turli guruhlaridan foydalaniladi. Top-menejerning biznesni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishdagi ishtirokidani boshlab uning faqat operativ boshqaruv bilangina shugʻullanishigacha boʻlgan jarayonlar koʻzda tutiladi. Avvallari yollanma menejerlar faqat operativ boshqaruv bilan shugʻullanar, mulkdor esa boshqaruvda qatnashar edi. Garchi yollanma menejerlarning vakolatini cheklash davri oʻtmishda qolgan boʻlsa-da, mazkur masala haligacha uzil-kesil hal etilgani yoʻq.

3. Vakolatlarni top-menejerga topshirish jarayoni. Malakali mutaxassislarning etishmasligi bu jarayonni murakkablashtirmoqda, bu esa biznesni rivojlantirishga toʻsqinlik qiladi. Bundan tashqari mulkdorning haddan tashqari "shaxsiy munosabati" hamda menejer tomonidan pul va obroʻni oʻzini qilib olish xavfi hukm surayotir.

4. Mehnatni baholash va modellash. Mulkdor tomonidan top-menejerning faoliyatini nazorat qilish va baholash uch yoʻnalish boʻyicha (ahamiyatining kamayish sari) olib boriladi. Yollanma rahbar bilan mulkdor birgalikda nazorat va baholash tizimini ishlab chiqadilar, rahbar hisobotning aniq bir shaklini joriy etish tashabbuskori boʻladi, tizimni ishlab chiqish uchun tashqi maslahatchilarni jalb qiladi. Bunda yollanma top-menejerni motivlash ham muhim ahamiyatga ega boʻladi.

5. Top-menejerlar topish manbalari. Mulkdorlar xayrixoh top-menejmentni ikki yoʻl bilan: kompaniya ichida etishtirish orqali hamda biznes rivojlanishining yangi bosqichiga chiqqanida va tajribali mutaxassis zarur boʻlganida top-menejerni yollash orqali topiladi.

Mulkdor bilan yollanma top-menejer samarali hamkorligining asosiy omillari quyidagicha:

1. Ularning birlasha olishi.
2. Hamkorlik uchun kasbiy amaliy va axloqiy negizning mavjudligi.

3. Ularning biznesga daxldorligi: mulkdor va menejer kelajakda muvaffaqiyatga erishish uchun vaqtinchalik natijalardan voz kechib, biznes konsepsiyalari masalalarini ishlab chiqish vaqtida hamjihatlikda ishlaydilar.

4. Mojarolarning oldini olish: shubha va gumonlar darhol aytiladi va darhol muhokama qilinadi, mushkul vaziyatlardan chiqish yo'llari izlanadi.

5. Nazorat: biznes ko'rsatkichlarini o'zgarishini chamalash va boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun mulkdorga hisobotlar va rejalar kerak.

6. O'zaro baholash: mulkdor menejerni natijalarga qarab, menejer esa mulkdorni kompaniya qo'ygan vazifalarga qarab baholaydi.

7. Hamkorlik natijalari: mulkdor yollanma menejer bilan hamkorlikdan biznesning saqlab qolinishini, uning rivojlantirilishi va shu kabilarni kutadi, yollanma menejer esa yuqori kompensatsiyaga va o'z obro'si saqlanib qolishiga umid qiladi.

Mulkdor va menejerning xulq modeli bir-biridan juda farq qilishini aytib o'tmoq kerak. Masalan mulkdor foyda hisobiga, menejer esa oylik ish haqi va firma pulidan shaxsiy iste'mol hisobiga yashaydi. Ularning xulq modeli firma qanday rivojlanishi va uning moliyaviy natijalari tuzilmasi qanday bo'lishi kerakligi to'g'risidagi har xil tasavvurga asoslangan.

Shu sababli biznesga egalik zonolari to'g'risida mulkdor va menejer uchun alohida-alohida gapirishga to'g'ri keladi. Axborotning mulkdor va menejer o'rtasida taqsimlanishi zonalar taqsimining muhim shartidir. Natijada tomonlarning biri to'liqroq va to'g'riroq axborotga ega bo'ladi. Menejmentda bunga har xil qarab, ikki xil fikr bildiriladi: birinchi fikr - menejer ko'proq biladi, ikkinchi fikr - mulkdor ko'proq biladi.

Birinchi fikr shunga asoslanadiki, menejer korxonani juda yaxshi biladi. U xodimlarni, tashqi va ichki hisobotni nazorat qiladi, hisobxona va moliya direktori unga bo'ysunadi. Aksiyadorlar yig'ilishidagi ma'ruzaga qanday axborot kiritilishini menejer hal qiladi. Hamkorlar va mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni ham menejer yuritadi. Shu sababli uni nazorat qilish kerak. Yirik kompaniyalarda

axborotning oshkoraligiga talab qo'yiladi, axborotning ochiqqligi, ichki nazorat va audit tizimining mavjudligi majburiydir.

Mulkdorda nazoratning nuqsonlari bor-yo'qligiga ishonch haqida (nazoratning naqadar to'g'riligiga ishonsa bo'ladimi, degan) savol tug'iladi: ishonch kamroq va nazorat batafsilroq bo'lsa, nazoratning kamchiliklari ko'proq bo'lishi tabiiy. Buning ustiga to'liq nazoratning iloji yo'q va bo'lsa ham samarali emas. Buning ustiga boy berilgan imkoniyatlardan ko'rilgan zarar (olinmay qolgan foyda)ni hisoblab chiqish qiyin va imkonsizdir.

Ikkinchi fikr biznesning yaratuvchisi bo'lmish mulkdor ko'proq axborotga ega ekanligiga asoslanadi. Chunki u tashqi resurslarni jalb qilgan, menejerni yollagan bo'ladi. Buning ustiga mulkdor o'z maqsadlari asosida tashkilotning kelajagini tasavvur qiladi, uning rivojlanish yo'nalishini va mo'ljaldagi natija qanday bo'lishini biladi. Ayni mulkdor tashkilotning vazifalarini belgilaydi va ularni top-menejer va xodimlar motivatsiyasiga aylantirishni ta'minlaydi. Savodli mulkdor har bir xodimning o'z vazifasini imkon boricha samarali bajarishini ta'minlaydigan axborot qismidan xabardor bo'lishini kuzatib boradi.

Rossiya kompaniyalarida mulkdorlar, odatda, biznesda qatnashadilar. Ko'plari o'z korxonalarini boshqarib, bosh direktor vazifasini zimmaga oladilar. Ularning ba'zilar boshqaruvni menejerga beradilar.

Muayyan fazilatlarga ega bo'lgan, tavakkal qilib ishlaydigan mulkdorlar xulqining asosiy modellarini sanab o'taylik:

1. Mulkdor tashkilotni o'zi boshqarib, ozgina vakolatlarni menejerga topshiradi. Eng muhim masalalarni o'zi hal etadi, boshqalarini nazorat qiladi. Kompaniyalarda shunday munosabat yaxshi natija beradi, kompaniyaning muvaffaqiyati uni tuzgan tadbirkor nomi bilan bog'liq bo'ladi. Bu usulning afzalligi shuki, qarorlar operativ qabul qilinadi, inqiroz vaziyatida yaxshi ish beradi, ammo biznesni rivojlantirishda unchalik samarali emas. Vaziyat tez o'zgarganida voqealarni har tomonlama chamalash lozim bo'lsa, qarorlarni ishlab chiqishga menejrlarni jalb qilish kerak bo'ladi. Bunda vakolatlarni menejerga

topshirish muammosi ko'ndalang bo'lib qoladi. Firmani tuzib, boshqarib kelayotgan mulkdor ishdan chetlashishni xohlamaydi.

2. Mulkdor faqat ko'rsatkichlarni belgilaydi, shunga qarab, tashkilot faoliyatini baholaydi. Vakolatlarning ko'pini menejerga topshirib, rejalarning bajarilishini nazorat qiladi. Bu esa mulkdorning boshqaruvchini sherik qilib olishini bildiradi. Ular masalalarni muhokamadan o'tkazib, birgalikda qarorlar qabul qiladilar. Top-menejer biznesni rivojlantirish konsepsiyasining hammuallifiga aylanadi. SHeriklik munosabatlarining muhim fazilati bor: top-menejerlar yuksak mas'uliyat bilan ishlaydilar, korxonani "o'zirniki" deb his qiladilar, g'oyalarni rivojlantiradilar, amalga oshiradilar.

Shu bilan birga bu model uyg'un bo'lib ko'rinsa ham, lekin amalda ishkalliklar chiqib turadi. Mulkdor hal etishi kerak bo'lgan muammo kompaniyaga biriktirilgan boshqaruvchini motivlashdan iborat. Uning motivlanishi natijani kutishga asoslangan bo'ladi. Top-menejer ishonch bilan professional o'sish, qaror qabul qilish imkoniyati bilan ham motivlanadi. Biroq rahbar kompaniyada ishlagan sari biznesga sherik bo'lishga intila boshlaydi, shunda mulkdor unga rad javobini berish uchun hamisha ham dalil topa olmaydi. Mulkning qo'ldan ketish xavfi paydo bo'ladi. Top-menejerni tashkilot egalari tarkibiga kiritish - motivlashning kuchli vositasi hisoblansa-da, uning imkoniyatlari cheksiz emas.

Vakolatlarni topshirish bilan bog'liq bo'lgan xatoliklar ham sheriklik munosabatlariga putur etkazishi mumkin. Gap shundaki, mulkdor majburiyatlarning aniq taqsimlanishi va birma-bir yozib qo'yilishiga intiladi. Kompaniyani boshqarish esa murakkab ish shakllarini talab qiladi, natijada rollar o'rtasida chegara bo'lmay qolishi yoki ular aralashib ketishi mumkin:

Vazifalarning bir qismi jamoa bo'lib bajariladi, boshqa qismi uchun bir shaxs javob beradi.

3. Mulkdor boshqaruvdan chetlashib, uni to'laligicha top-menejerga topshirib qo'yadi, kelishilgan pul to'lovlarini (foydadan foizlarni) vaqti-vaqti bilan olib turadi. Buning sababi shuki, ko'pincha mulkdor turli bizneslarga ega

bo'lib, bir o'zi ularni boshqara olmay qoladi. Ba'zan mulkdor o'zini boshqa biron mashg'ulotga bag'ishlamoqchi bo'ladi.

Boshqaruvchi mulkdor kabi samarali harakat qilishi uchun u faqat ish haqi emas, boshqa ne'matlar orqali ham motivlanishi lozim. Ko'pincha boshqaruvchi korxona aksiyalarining bir qismini yoki yil yakunlari bo'yicha bonuslar, mukofotlar oldi.

Mulkdor korxona ustidan nazoratni boy berib qo'yishi xavfi borligini biladi, shu sababli u boshqaruvchining sinalgan top-menejerlarni ishga olishini talab qiladi, shu tariqa boshqaruvni ushlab turadi. Bu ham muayyan muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

4. Silliq strategiya modeli: menejment vakolatlarining chegaralari belgilanmagan. Mulkdor biznesning shaffofligi, boshqaruvchanligi, nazorat, rentabellik kabi ko'rsatkichlarni birinchi o'ringa qo'yadi. Yana uning oldiga: bir bo'linmaning boshqasiga tekin xizmat ko'rsatish hajmini kamaytirish, boshqacha qilib aytganda, har bir bo'linmani o'z harajatlarini o'zi qoplaydigan mustaqil korxonaga aylantirish vazifasi ham qo'yiladi. Ana shunda har bir alohida yo'nalish qanday rivojlanayotganligini, o'rta qo'yilgan maqsadga erishish uchun qanday va qancha moddiy, moliyaviy resurslar, qanday xodimlar kerakligini tushunib olish imkoniyati tug'iladi.

Buning uchun quyidagi tadbirlar zarur:

1. Asosiy bo'linmalarni ajratish. Buning uchun biznes egasining har bir kompaniyasi boshqalari bilan qanday shartlar asosida hamkorlik qilishi lozimligini hal etish kerak bo'ladi. O'zga kompaniyalar bilan kelishib olingan shartlar asosidami yoki ichki narxlar asosidami?

Korxona o'z savdo firmasiga tovarlarni ishlab chiqaruvchi narxida jo'natishi lozim. Firma realizatsiyani ishga qo'yadi va o'zining savdo narxini shakllantiradi. Ikkala kompaniya o'z daromadini ko'radi va harajatlarini qoplaydi.

Hisobxona, marketing bo'limi, xodimlar bo'limi kabi bo'linmalar bitta kompaniya tarkibida bo'lishi mumkin. Ularga bo'ladigan chiqimlar ishlab chiqarish hajmlariga va xodimlar soniga qarab hisobga olinadi. Ammo biznes

egalari ham, mulkdorlar ham bu holda biznesning ahvolini aniq bilolmaydi. Kompaniya qaysi bo'linma hisobiga zarar ko'rayotganini va foyda olayotganini tushunib bo'lmaydi.

Muammoning echimini topmoq uchun biznes egasi yana ham olg'a borib, yordamchi va ma'muriy bo'linmalarni alohida ajratishi, ular oldiga tasdiqlangan byudjet doirasida o'z harajatlarini qoplash vazifasini qo'yishi lozim.

2. Yordamchi va ma'muriy bo'linmalarni alohida ajratish. Gap shundaki, kompaniyada bir bo'linma ikkinchisi hisobiga yashaydi. Biznesning umumiy tuzilmasi asosiy va yordamchi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi. Asosiy bo'linma yordamchi bo'linmani boqadi, bu esa mahsulot tannarxiga ta'sir qiladi.

Muammo quyidagicha hal etiladi. Yordamchi bo'linmalar belgilangan tariflar bo'yicha xizmat ko'rsatadi, bu tariflar bozor narxlaridan arzonroq bo'lishi mumkin. Kompaniyaga berilgan buyurtma korxonaning quvvatidan kamroq bo'lsa, unga tashqi buyurtmalar beriladi.

3. Ma'muriy apparatni alohida ajratish, uni alohida tuzilma - boshqaruv kompaniyasiga o'tkazish. Masalan, buxgalteriyani hisob-kitob xizmati bilan shug'ullanuvchi alohida korxonaga topshirish. Agar kompaniyaning hisob-kitob xizmatlari haqi bozor qiymatidan oshib ketsa, to'g'ri qaror: mazkur zarar keltiruvchi firmani tarqatib yuborib, o'zga tashkilotning xizmatiga o'tishidan iborat. Bunda har kompaniyaning o'z direktori bo'lsin. Agar menenjer oldida motivatsiya tizimini yo'lga qo'yish maqsadi belgilansa, turli yo'nalishlarni va umuman tashkilotni uzluksiz rivojlantirish mumkin.

4. Kompaniyalarning rahbari bilan ishlash. Bunda kompaniya egasi yollanma rahbarlarini yaxshilab ko'zdan kechirishi kerak bo'ladi. Aks holda nazorat ishdan chiqishi va amaliyot chiqimlari oshib ketishi mumkin. Bundan tashqari ilgari bo'linma bo'lgan firmaning rahbarlari bilan muammolar boshlanishi turgan gap.

VIII-BOB. MENEJER FAOLIYATINI TASHKIL QILISH

- 1-§. Boshqaruvchilik mehnatini tashkil qilish va uning sharoitlari
- 2-§. Rahbarning o'zini o'zi boshqarishi
- 3-§. Rahbar faoliyatini tashkil etishdagi vositalar va asbob-anjomlar

Tayanch so'z va iboralar: *boshqaruvchilik mehnati, jamoaviy ishlab chiqarish, mehnat vositalari, ma'muriy-boshqaruvchi xodimlar, evristik mehnat, ma'muriy mehnat, operatorlik mehnati, mehnat unumdorligi, bir lahzalik kuzatuv usuli, ish vaqtini rejalashtirish, pareto tamoyili, avs-tahlili, vaqt kundaliklari, taym menejer, lotus organizator tizimi*

1-§. Boshqaruvchilik mehnatini tashkil qilish va uning sharoitlari

Boshqaruvchilik mehnati – tashkilotda ma'muriy-boshqaruv xodimlari tomonidan boshqaruv ishlari vazifalarini bajarish turi.

Ma'muriy-boshqaruv xodimlari ishchilardan farqli ravishda o'z qo'llari bilan(mehnat vositalarini ishlatib) mehnat qilmaydilar, moddiy boyliklar yaratmaydilar. Ular ishlab chiqarish(savdo-sotiq) vazifalarini bivosita bajaruvchi odamlarning samarali mehnat qilishlari uchun kerak bo'lgan tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy zamin yaratadilar. Demak, boshqaruvchilik vazifalari qanchalik sifatli bajarilsa, ishlab chiqarish ob'ekti shuncha ishonchli va samarali ishlaydi. Boshqaruvchilik mehnati jarayonida muayyan resurslardan foydalaniladi – moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqalar, ulardan samarali foydalanish ham ishlab chiqarish faoliyatining pirovard natijasiga ta'sir qiladi. Shu tariqa, boshqaruvchilik mehnati bu - jamoaviy ishlab chiqarish mehnatining ko'rinishlaridan biri, chunonchi, birgalikda etishtirilgan mahsulot ishchilar va boshqaruv xodimlarining faoliyati natijasidir. U ishchilar mehnati kabi zaruriydir.

Boshqaruvchilik mehnati nihoyatda turli-tumandir, shu bilan bog'liq ravishda uning operatsiya va protseduralarini aniq tasniflab va tiplashtirib bo'lmaydi. Bundan tashqari, boshqaruvchilik operatsiyalari muttasil kengayib boradi, operatsiyalarning o'zi bir tomondan, boshqaruv usullari o'zgarishi, ikkinchi tomondan, yangi texnik vositalar ishlatilishi ortishi natijasida boshqa shakllarga kiradi. Shunga qaramay, boshqaruvchilik mehnatining eng xarakterli (ko'zga ko'ringan) operatsiyalarini ajratib ko'rsatish mumkin, ular, avvalambor, boshqaruvchilikka oid qarorlar ishlab chiqish va qabul qilish jarayonida uchraydi. Ular quyidagilardir:

- muammoni o'rta tashlash;
- qo'lda va kompyuter yordamida axborot izlash;
- axborotni tahlil qilish;
- axborotni guruhlash(qo'lda yoki kompyuter yordamida);
- kompyutersiz eng oddiy hisob-kitoblar;
- kompyuter yordamida hisob-kitoblar;
- qarorni tayyorlash;
- qarorlarni shaxsiy qabul qilish;
- qarorlarni bamaslahat qabul qilish;
- hujjatlarni rasmiylashtirish, xatlar yozish va h.k.z.

Ma'muriy-boshqaruvchi xodimlarning birgalikdagi mehnat mahsulotiga ta'siri axborotdan foydalanish va uni tegishli qarorlar shakliga keltirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Bu ish qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida ob'ektning holatini o'zgartirish uchun bajariladi. SHuning uchun ma'muriy-boshqaruvchi xodim mehnatining asosiy xususiyati ular mehnati predmeti va mahsulotining axborot xarakterida ekanligidir. Bu esa mehnat jarayonining (uning mazmuni va natijalariga ko'ra) mehnatning boshqa turlaridan butunlay farqlanishida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvchilik mehnatining yana bir xususiyati uning aqliy mehnatga asoslanganligidir. Bu mehnat predmeti va mahsulotining axborot xarakteridan kelib chiqadi, shu boisdan, odatda, ma'muriy-boshqaruvchi xodimlar, ayniqsa,

qarorlar izlash va amalga oshirishda ko'p miqdorda asabiy-hissiy kuch ishlatishlariga to'g'ri keladi.

Mehnat faoliyatining barcha turlaridagi kabi boshqaruvda ham mehnatni taqsimlash mavjuddir. U boshqaruv ob'ektlari farqlanishi bilan bog'liq ravishda namoyon bo'ladi. Boshqaruv turkumlari, ko'rinishlari farqliligi boshqaruvchilarning tarmoq, iqtisodiy faoliyat toifasi, boshqarilayotgan ob'ekt turiga bog'liq ravishda ixtisoslashuviga zaruriyat tug'diradi. Boshqaruvchilik faoliyati turlari bo'yicha, boshqaruvchilik ixtisoslari bo'yicha farqlanish mavjud, masalan, tahlilchilar, rejalovchilar, hisobchilar, menejerlar.

Boshqaruvchilik mehnati bilan shug'ullanuvchi xodimlar bajaradigan ishlar, operatsiyalar, protseduralarning aniq mazmuni, ularning boshqaruvchilik qarorlari qabul qilinishidagi ahamiyati nuqtai nazaridan olganda boshqaruv xodimlari turli guruhlarga ajratiladi. Bunday farqlanish alohida operatsiyalarning murakkabligi, kasbiy mahoratga qo'yiladigan talablar, qarorlar qabul qilishdagi vakolatlar darajasini aks ettiradi. Boshqaruvda ishtirok etuvchi xodimlar bajaradigan vazifalari mazmuni va xususiyatiga ko'ra uch toifaga bo'linadi:

- boshqaruv qarorlari qabul qilish, bevosita boshqarish vakolatlariga ega bo'lgan rahbar va menejerlar;

- boshqaruv xizmati apparati xodimlari; boshqaruv ob'ekti to'g'risidagi axborotni tahlil qiluvchi, boshqaruv qarorlarini tayyorlash, muhokama qilishda qatnashuvchi, boshqaruvchilar uchun ko'rsatmalar tayyorlovchi amaldor-mutaxassislar;

- boshqaruvchi va mutaxassislarga xizmat ko'rsatuvchi, boshqaruv jarayoni va uning qatnashchilari uchun yordamchi vazifalarni bajaruvchi texnik xodimlar.

Ushbu guruhlarining har birida ularning mehnati mazmuni va aqliy yuklamalari xususiyati nuqtai nazaridan ham, mehnat jamoasi faoliyati natijalariga ta'siri nuqtai nazaridan ham o'ziga xos xususiyatlar mavjud.

Chunonchi, tashkilotlar va ularning bo'linmalari rahbarlari faoliyat maqsadlari va yo'nalishlarini aniqlaydilar; xodimlarni tanlaydilar va joylashtiradilar; ijrochilar, ishlab chiqarish(savdo-sodiq) va boshqaruvchilik

bo‘linmalarining ishini muvofiqlashtiradilar; tegishli jamoalarning ahil, inoq va samarali mehnat qilishlarini ta‘minlaydilar. Ular mehnatida ijodiy yondashuvlar bo‘ladi, vaholanki, rahbarlar ham har xil bo‘lishi mumkin. Boshqaruvchi mehnati juda xilma-xil va mas‘uliyatlidir. Unda shaxsiy, kollegial va jamoaviy faoliyat mujassam bo‘ladi.

Mutaxassislar (muhandislar, texniklar, iqtisodchilar) mehnati birmuncha aniq belgilangan - ular yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot turlarini, texnologik jarayonlarni, shuningdek, mehnat va boshqaruvni tashkil qilish shakllarini ishlab chiqadilar va joriy qiladilar; korxonani kerakli hujjatlar, maetariallar, ta‘mirlash va boshqa xizmatlar bilan ta‘minlaydilar; savdo-sotiq ishlarini bajaradilar, ya‘ni ma‘lum vazifa yoki uning bir qismini bajaradilar. Mutaxassislar faoliyatida ijodiy va takrolanuvchi operatsiyalar mujassam bo‘ladi, lekin ular orasida ham sezilarli farqlanish mavjuddir.

Texnik ijrochilar (kotib(a)lar, ish yurituvchilar, hisobchilar va b.sh.q.) rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini ta‘minlash bilan bog‘liq turli ishlarni bajaradilar. Ularning mehnati eng oddiy deb hisoblanadi va ko‘proq takrorlanuvchi operatsiyalardan iborat bo‘ladi. Vaholanki, axborot texnikasidan foydalanish ortishi, boshqaruv axboroti hajmining sezilarli ko‘payishi natijasida ularning mehnati tezkor murakkablashadi; tayyorgarlik, bilim, tajriba talab qiladi va boshqaruv jarayonlari sifatiga tobora ko‘proq ta‘sir o‘tkazadi.

Hozirgi sharoitda boshqaruvchilik mehnatining uch turini ajratib ko‘rsatish mumkin: evristik(unumli ijodiy fikrlash), ma‘muriy va operatorlik.

Evristik mehnat – avvalo rahbar va mutaxassislar mehnati. U ijodiy va aqliy faoliyat tabiatini, uning ruhiy-jismoniy mohiyatini nihoyatda to‘liq aks ettiradi. O‘z mazmuniga ko‘ra evristik mehnat ikki turdagi operatsiyadan tashkil topadi: tahliliy va konstruktiv. Birinchisi qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan axborotni olish va idrok qilishdan iboratdir. Keyingisi turli qarorlar tayyorlash va qabul qilish bilan bog‘liq.

Ma‘muriy mehnat – aqliy mehnatning o‘ziga xos ko‘rinishi bo‘lib, uning vazifasi insonlarning mehnat faoliyati jarayonida ularning harakati va axloq-

odobini bevosita boshqarishdan iborat. Ma'muriy mehnat jarayoni quyidagi tashkiliy-ma'muriy operatsiyalarni bajarishdan tashkil topadi: xizmat-kommunikatsiyaviy, nazorat-baholash, muvofiqlashtirish.

Operatorlik mehnati – asosan texnik ijrochilarning bir turdagi operatsiyalarni bajarishdagi mehnati, u ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborot bilan ta'minlash uchun kerakdir.

Shuni ta'kidlash lozimki, ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnati mohiyati o'zgarib bormoqda. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, ular hisobga olish, axborot va hujjatga oid operatsiyalarga 70% ish vaqtini sarflaydilar. Biroq texnik vositalarni qo'llash, ularga ba'zi vazifalarni yuklash, mehnatning yangi usul va vositalarini yaratish, boshqaruvni tashkil qilishni takomillashtirish ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining mohiyatini o'zgartiradi, ularning mehnatida ijodiy operatsiyalarning hisssasi oshadi.

Boshqaruv mehnatini oqilona tashkil qilish juda muhim amaliy ahamiyatga egadir. Bunda “boshqaruv mehnatini eng yaxshi tashkil qilish” tushunchasidan foydalanish qabul qilingan.

Ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatini **ilmiy tashkil qilish** deganda ilmfan yutuqlari va ilg'or tajribadan, xo'jalik yuritishning taraqqiy topgan shakllaridan foydalanish hamda texnik vositalarni qo'llashga asoslanish tushuniladi. Bu xodimlarning o'zaro va ishchilar bilan munosabatini nihoyatda yaxshilash va takomillashtirishga imkon yaratadi. Shuningdek, boshqaruv vazifalarini bajarish hamda ishlab chiqarish(savdo-sotiq)ni muhandislik-texnik va iqtisodiy ta'minlash jarayonlarida qo'llanadigan texnik vositalardan foydalanishni yaxshilaydi..

Mehnatni ilmiy tashkil qilishdan asosiy maqsadlar quyidagilardir:

- mehnat unumdorligini oshirish;
- ishchilarning sog'ligini saqlash.

Boshqaruvchilik mehnati va uning oqilona tashkil qilinishi – tashkilotdagi biznes-jarayonlar amalga oshiriluvining umumiy samaradorligini oshirishning muhim omili, shuning uchun boshqaruvchilik mehnatini takomillashtirish masalalari ayniqsa dolzarblik kasb etadi.

Sobiq SSSRda boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish faoliyati dastlab “mehnatni ilmiy tashkil qilish” (NOT – nauchnaya organizatsiya truda) deb atalgan, bunda ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlari farqlanmagan. Taxminan 60-yillarda “boshqaruvchilik mehnatini ilmiy tashkil qilish” (NOUT – nauchnaya organizatsiya upravlencheskogo truda) atamasi paydo bo‘ldi. Boshqaruvchilik faoliyatini oldindan tashkil qilishni talab qiluvchi kuchli hisoblash texnikasi vositalarining korxonalarda joriy qilinishi bunga anchagina imkon yaratdi.

Boshqaruvchilik mehnatini ilmiy tashkil qilish quyidagi *yo‘nalishlarni o‘z* ichiga oladi:

- korxona miqyosida ham, har bir bo‘linma miqyosida ham xodimlar mehnati farqlanishi va kooperatsiyasi;
- xodimlarni tanlash va joylashtirish hamda ixtisoslik darajalari ularning xizmat vazifalariga mos kelishini ta‘minlash;
- boshqaruv xodimlarining ishlab chiqarish jamoasini boshqarish va muhandislik-texnik jihatdan ta‘minlash faoliyatini tashkil qilish;
- ish joylarini tashkil qilish va jihozlash;
- ishning ilg‘or usullarini qo‘llash;
- mehnatning qulay sharoitlarini yaratish;
- mehnatni me‘yorlash;
- shaxsiy va jamoaviy mehnatni baholash;
- boshqaruvning texnik vositalari, axborot texnikasi, shaxsiy kompyuterlardan foydalanish;
- mehnatni rag‘batlantirish.

Shuni ta‘kidlash lozimki, ma‘muriy-boshqaruvchi xodimlarning mehnat sharoitlari inson organizmining funksional holatiga ta‘sir ko‘rsatuvchi atrof-muhitning fizik, ximik va biologik unsurlarining hamda mehnat jarayonlari birligi bilan belgilanadi. Mehnat sharoitlarini belgilovchi omillar sirasiga sanitar-gigienik, estetik, **ruhiy-jismoniy** va ruhiy omillar kiradi.

Keyinroq, (70-yillar boshida) mamlakatimizda NOUT rivojlanishi tendensiyasini aks ettiruvchi “tashkiliy rejalash” tushunchasi paydo bo‘ldi.

Tashkiliy rejalash bu – boshqaruv apparati ishining samaradorligini oshirish maqsadida boshqaruvchilik mehnatini ratsionallashtirish loyihalarini ishlab chiqish va joriy qilish bo‘lib, ushbu ish MIT talablari va zamonaviy tashkiliy hamda hisoblash texnikasi imkoniyatlari negizida amalga oshiriladi. Tashkiliy rejalashni quyidagi asosiy yo‘nalishlarda olib borish tavsiya qilindi:

- boshqaruv apparatining tashkiliy va funksional tuzilmasini oqilona tashkil qilish;
- asosiy va eng ommaviy ishlarning turlarini bajarish texnologiyasi hamda mehnat sharoitlari va xodimlarning ish vaqti tasarrufini oqilona tashkil qilish;
- mazkur boshqaruv apparati faoliyatini hujjatlashtirish va hujjatlar bilan ishlashini oqilona tashkil qilish;
- boshqaruv apparatini tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan ta’minlash hamda xodimlar mehnatini avtomatlashtirishni yuksaltirish.

Xorijda ham xuddi shunday muammolar bilan shug‘ullanishadi, boshqaruv mehnatini takomillashtirish jarayonini xarakterlovchi tegishli atamalar ishlatiladi. Chunonchi, AQSHda “Tizimlar va usullar”, “Tizimli loyihalash”, “Biznes-jarayonlar reinjeneringi”; Buyuk Britaniyada “Ish tahlili” va “Tashkil etish va usullar” atamalari ishlatiladi.

Rahbar, mutaxassisning ishini oqilona tashkil qilish bajarilayotgan ishlarni hisoblash, ish vaqtini kuzatish, vaqt sarfi tuzilmasini o‘rganish, ish vaqtini”yutib yuboruvchi”larni aniqlab borishni talab qiladi. Bu esa ish vaqtdan foydalanishni tahlil qilish, shaxsiy ishning va xodimlar mehnatini ilmiy tashkil qilish tadbirlarining asoslangan rejalarini tuzishga imkon beradi.

Rahbar va mutaxassislar mehnatining mohiyatini va ish vaqtini sarflash tuzilmasini o‘rganish uchun quyidagi usullarni qo‘llash mumkin:

- *savolnomalar yoki so‘rov*, xodimning mehnati qay darajada oqilona tashkil qilingani haqida uning fikrini bilish maqsadida olib boriladi: xodim fikricha uning vazifalari aniq belgilanganmi, ushbu vazifalar doirasiga kirmaydigan ishlarni(qaysi ishlar va qancha vaqt davomida) bajarishiga to‘g‘ri keladimi, uning

ishi rejalashtiriladimi va rejadan tashqari ishlarning miqdori qancha, ish vaqti yo'qotilishi bormi (uning miqdori, sabablari); ishda mexanizatsiya va tashkiliy texnikaning qanday vositalari qo'llaniladi (ularning ishlatilishi), xodimni uning ish joyi va mehnat sharoitlari tashkil qilinishi qoniqtiridimi, va, nihoyat, mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish va samaradorlikni oshirish bo'yicha xodimning qanday takliflari bor;

- *ish vaqtini suratga olish* kuzatuvning mo'ljaldagi davri mobaynida ish vaqt sarfi tuzilmasini belgilash uchun qo'llanadi. Bunda istisnosiz barcha vaqt sarflarini ularning amaldagi ketma-ketligida kuzatish va o'lchash yo'li bilan ish vaqti sarfi tadqiq qilinadi. Ish vaqtini alohida tayinlangan odam suratga oladi, bu uzluksiz(ya'ni butun ish kuni davomida) yoki tanlab olingan vaqtda bo'lishi mumkin. Oxirgi holatda ish vaqti sarflari alohida, shu jumladan, takrorlanuvchi ish turlari bo'yicha, shuningdek, ishlarning alohida davri ham o'rganiladi;

- *ish vaqtini xodimning o'zi suratga olishida* bevosita xodimlarning o'zlari NOT xizmati rahbarligida ish vaqti sarfini hisobga oladilar. Bu ish o'zini suratga olishning maxsus varaqlari yordamida olib boriladi, ularda barcha bajarilayotgan ishlar va tanaffuslar qayd qilinadi;

- *bir lahzalik kuzatuv usuli* muhandis-texnik xodimlarning turli toifalari hamda xizmatchilarning mehnati mohiyatini va ish vaqti sarfini o'rganish uchun qo'llanadi. Kuzatuv o'tkazish tamoyillari va uslublari asosan ishchi(xodim)lar mehnat sarfini o'rganishdagi kabi bo'lib, ba'zi o'ziga xosliklar mavjud. Muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilarning mehnatidagi qayd qilinadigan lahza kuzatuvchi nazariga tushgan payt hisoblanadi. Xodim ish joyida bo'lmagan taqdirda kuzatuvchi uning yo'qligi sabablarini xodim jurnalga belgilagan ma'lumotlardan bilib olishi mumkin.

Mehnat mohiyati va vaqt sarfi tuzilmasini o'rganishning har bir usuli muayyan sharoitlarda qo'llanilishi mumkin bo'lib, tegishli afzallik va nuqsonlarga ega (1-jadval).

**Ma'muriy-boshqaruv xodimlari(MBX)ning mehnati mohiyati va
mehnat vaqti sarfi tuzilmasini o'rganish usullari xarakteristikasi**

Usul	Qo'llashning maqsadga muvofiqligi	Afzallikla ri	Qo'llashdagi qiyinchiliklar va nuqsonlari
Ish vaqtini xodimning o'zi (mehnat unsurlarini sanamagan holda) suratga olishi	Mehnatni tashkil qilishni o'rganishning dastlabki davrida. Mehnat ning mohiyati va ish vaqti sarfi tuzilmasini bir vaqtda o'rganishda. So'rovnoma unsurlari ishtirokidagi kichik tadqiqotlarda.	Tejamkor	Ma'lumotlarni guruhlash va qayta ishlash murakkabligi. Natijalarning etarlicha aniq emasligi. Xodim aybi bilan ish vaqti yo'qotilishini to'liq oshkor qilmaydi.
Ish vaqtini xodimning o'zi (mehnat unsurlarini sanagan holda) suratga olishi	Mehnatning mohiyatini oldindan o'rganish sharoitida. Tadqiqot keng miqyosda olib borilganda	Ko'p mehnat talab qilmaydi, tejamkor, ma'lumotlarni qayta ishlashga qulay	Natijalarning etarlicha aniq emasligi. Xodim aybi bilan ish vaqti yo'qotilishini to'liq oshkor qilmaydi.
Ish vaqtini suratga olish	Mehnatning mohiyatini oldindan o'rganish sharoitida.	Xodimni ng o'zi suratga olgandagiga	Tejamkor emas. Olib borishga ko'p mehnat sarflanadi.

		nisbatan natijalar aniqroq. Boshqa usullar bilan olingan ma'lumotlarni qilish uchun ishlatilishi mumkin	Xodimlarga qoniqarsiz ta'sir qiladi.
Bir lahzalik kuzatuv usuli	Ommaviy kuzatuvlarda tanlanma usul sifatida qo'llaniladi. Mehnatni tashkil qilishni avval boshqa usullarda tekshirish maqsadga muvofiqdir. Boshqa usullar yordamida olingan natijalarni tekshirish usuli sifatida qo'llanadi	Natijalar ning etarlicha aniqligi. Tejamkor	Kuzatuvchilarning yuqori malakali bo'lishini talab qiladi
<i>Savolnomalar yoki og'zaki so'roqlash</i>	Bevosita mehnat qiluvchilarning muammolar va ularni echish yo'llari haqidagi fikrlarini aniqlash zarurati tug'ilganda	So'roqlanayotganlar tadqiqot predmeti va muammolarni echish yo'llarini chuqur biladilar	Savolnoma tuzuvchi yuqori malakali bo'lishi talab qilinadi. So'roqlanayotganlarning shaxsiy fikriga asoslanadi.

Bundan tashqari, shu maqsadlarda alohida vaziyatlarda quyidagilardan foydalaniladi:

xronometrlash, bunda davriy takrorlanuvchi jarayonning qismi o'rganiladi. mehnatning ilg'or usul va uslublarini o'rganishda, amaldagi yoki yangi ishlab chiqilayotgan me'yorlarni tekshirishda qo'llanadi;

- xodim tomonidan hujjatlarning ma'lum ko'rinishini ishlashga sarflanadigan vaqtni belgilashdan iborat bo'lgan soddalashtirilgan kuzatuvlar. Hujjatlar o'rtacha murakkablikda bo'lishi, mehnat sharoiti esa odatdagiga yaqinlashishi lozim. Operatsiyani tayyorlash va tugatishga sarflanadigan vaqt uni bajarish vaqtiga ta'sir qilmasligi uchun kuzatuv 30-40 daqiqa mobaynida olib boriladi. "Ish vaqtini suratga olish" va "ish vaqtini xodimning o'zi suratga olishi" usullari bilan tekshiruv o'tkazishda ish vaqti muvozanatini asoslangan holda guruhlash katta ahamiyatga egadir. Bunday guruhlash, masalan, quyidagicha bo'lishi mumkin:

- muammolarni o'rganish va qarorlash ishlab chiqish;
- reja va tadbirlar ishlab chiqish;
- majlislarni tayyorlash va o'tkazish;
- odamlarga rahbarlik qilish(topshiriqlarni taqsimlash, maslahat berish, ziddiyatlarni hal qilish va h.k.z.);
- buyruq va farmoyishlarni tayyorlash va nashr qilish;
- telefon orqali suhbatlar;
- tashrif buyuruvchilarni qabul qilish;
- xat-xabarlar bilan tanishish.

Tadqiqot o'tkazilgan davr mobaynida savolnomalar, suratlardan olingan ma'lumotlarni umumlashtirish asosida ish vaqti sarfining lavozimlar yoki boshqa ko'rsatkichlar (tadqiqot maqsadiga bog'liq ravishda) bo'yicha jadvalini tuzish kerak. Ushbu ma'lumotlar tahlilidan so'ng mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish, aniqlangan kamchiliklarni bartaraf qilish tadbirlari ishlab chiqiladi.

2-§. Rahbarning o‘zini o‘zi boshqarishi

O‘zini o‘zi boshqarish – menejerning shaxsiy faoliyatini tashkillashtirish bo‘lib, kundalik amaliyotda zamonaviy ish uslublaridan maqsadga muvofiq hamda izchillik bilan foydalanish, shuningdek, uning o‘zini rivojlantirishidir.

O‘zini o‘zi boshqarishning asosiy maqsadlari:

- menejerning vaqtdan va o‘z imkoniyatlaridan iloji boricha ko‘proq foydalanishi;
- uning o‘z sog‘lig‘ini asrashi va mustahkamlashi;
- hayot oqimini ongli boshqarish;
- ishdagi va shaxsiy hayotdagi tashqi vaziyatlarni engib o‘tish.

Menejment sohasidagi ko‘plab mutaxassislar tomonidan aynan menejer faoliyatini tashkillashtirish masalalarini ajratib alohida ko‘rib chiqilishining sababi ushbu muammoning muhimligida bo‘lib, bular quyidagilardan iborat:

- menejer mehnatini tashkil qilish uning faoliyati natijadorligi va samaradorligini sezilarli miqdorda belgilaydi;
- menejer mehnati uning qo‘l ostidagi rahbarlar, mutaxassislar va boshqa ishchilar faoliyatining natijadorligiga anchagina ta’sir qiladi;
- menejer faoliyati u boshqarayotgan tashkilot yoki bo‘linma ishlashi natijalarini sezilarli darajada belgilaydi;
- menejer mehnatiga haq to‘lash, odatda, boshqa ishchilarnikidan ancha yuqori bo‘ladi, bu esa uning mehnatidan samarali foydalanishni taqozo etadi;
- o‘zini o‘zi boshqarishni qo‘llash menejer faoliyatini oqilona tashkil qilishga yordam beradi.

Har kuni turli masalalarni echish asnosida menejer har xil vazifalar bajaradi. Bu jarayonni o‘zini o‘zi boshqarish doirasi sifatida taqdim etish mumkin, bunda alohida vazifalar orasidagi aloqa ko‘rgazmali namoyish qilinadi(8.1-rasm.).

Tashqi doirada beshta vazifa aks etirilgan:

- 1) maqsadlarni belgilash;
- 2) rejalash;
- 3) kelgusidagi ishlarning eng ahamiyatlilarini aniqlash;

- 4) kun tartibini tuzish va mehnat jarayonini tashkillashtirish;
- 5) o'zini nazorat qilish va maqsadlarni to'g'rilab turish.



1-rasm. O'zini o'zi boshqarish doirasi.

O'zini o'zi boshqarishning ichki doirasida birlashtiruvchi vazifa – axborot bilan ishlash joylashgan. Uning atrofida boshqa vazifalar ma'lum darajada “aylanadi”, chunki axborot almashinuvi o'zini o'zi boshqarishning barcha davrlarida zaruriydir.

Birinchi vazifa – *maqsadlarni belgilash*. Har bir boshqaruv xodimi o'z oldiga maqsad qo'yishi kerak, bu erishilishi lozim bo'lgan narsaga kuch va faollikni yo'naltirish hamda jamlashni anglatadi.

Menejerning kasbiy maqsadlari maqsadlarga qo'yiladigan asosiy talablarga javob berishi kerak.

Maqsadlarni qo'yish jarayoni bir necha bosqichdan iborat bo'ladi.

1. Uzoq muddatga mo'ljallangan hayotiy(kasbiy) maqsadni belgilash.

Bunda, mohiyatan, mehnatga rag'batni kuchaytiradigan va kasbiy intilishlarni yo'naltiradigan kasbiy mo'ljal ajratiladi.

2. Shaxsiy resurslarni aniqlash. Bu maqsadda, masalan, SWOT-tahlil o'tkazish ma'qul, buning uchun quyidagilar kerak:

- o‘z fazilatlarini aniqlab olish;
- o‘z kamchiliklarini aniqlash. Bunda avval ro‘y bergan muvaffaqiyatsizliklar ro‘yxatini tuzish va ularga nima sabab bo‘lganini qayd qilish. Ushbu kamchiliklardan qanday qilib qutulish haqida o‘ylab ko‘rish.

- lavozim ko‘tarilishiga yordam beradigan tashqi ijobiy omillarni ko‘rsatish;
- tashqi salbiy omil va tahdidlarni ko‘rsatish.

Ushbu holatda yaqin yillarda nimalar bilan hisoblashish kerakligini - masalan, eng yaqin doiradagilar(ishdagi sheriklar, ota-onalar, rahbar, do‘stlar va h.k.) bilan – bilib olish va maqsadlarni belgilashda shuni nazarda tutish kerak bo‘ladi.

3. “Maqsad-vositalar” tahlili o‘tkazish, shu asnoda mavjud resurslar (shaxsiy, moliyaviy, vaqtinchalik) maqsadga erishuv uchun zaruriylari bilan solishtiriladi. Buning uchun yana nimalarga erishish kerakligi yoki maqsadga erishish uchun nima ishga kirishmoq lozimligi aniqlanadi. Buning uchun esa maqsadga erishishga yordam beradigan omillarning ta’siri kuchayishini va bunga to‘sqinlik qiluvchi omillarning ta’sirini kamaytirishni ko‘zda tutish kerak bo‘ladi. Zaruriy malaka va madaniy darajani belgilab, real amaliy vazifa qo‘yish lozim.

4. Aniq maqsadni shakllantirish. Bunda har bir maqsad amalga oshuvining aniq muddati belgilangandagina ma’noga egaligini hisobga olish kerak.

Juda ko‘p vazifaga qo‘l urish kerak emas, chunki noreal vazifalar bajarilmay qolishi mumkin. O‘z oldimizga qancha ko‘p vazifa qo‘ysak, avvalgi hayotimizni shuncha ko‘p o‘zgartirishimiz va faoliyatimizni shunchalik faollashtirishimiz lozim bo‘ladi.

Uzoq muddatga mo‘ljallangan yirik maqsaddan kelib chiqib, o‘rta muddatli va qisqa muddatli maqsadlarni belgilash mumkin.

Mo‘ljaldagi maqsad kasbiy(lavozim o‘sishi) rejada qayd qilinadi va u doimiy ravishda qayta tekshirilib, aktuallashtirilib hamda to‘ldirilib turishi kerak. Quyida misol sifatida shunday rejaning bir qismi keltirilgan(8.2-jadval).

Shu tariqa, maqsadlarni belgilash jarayoni maqsadni topish:”Men nimani xohlardim?”; vaziyat tahlili:”Mening qo‘limdan nima keladi?”; maqsadlarni shakllantirish:”Nimani amalga oshirishga kirishyapman?” bosqichlarini qamrab oladi.

O‘zini o‘zi boshqarishning keyingi bosqichi – menejerning shaxsiy vaqtini *rejalashtirish*. Rejalashtirishda vaqtdan unumli foydalanish ta’minlanadi: yoki mavjud vaqtni samarali faoliyat uchun sarflash(maksimal mezon), yoki qo‘yilgan maqsadlarga kamroq vaqt sarflab erishish(minimal mezon).

2-jadval.

Kasbiy reja (lavozim o‘sishi rejasi)

Maqsad	Ahami yat	Mudda t (yil)	Amaliy tadbirlar	Muddat (qaysi vaqtga)	Nazorat
Yirik korxonaning savdo bo‘yicha (kommersiy a) direktori bo‘lish	Yuqori	2027	Universitetning “Menejment” yo‘nalishini bitirish (“bakalavr” ixtisosligi)	2019	
			Amaliy ish tajribasini orttirish	2012	
			Savdo bo‘limi boshlig‘i bo‘lish	2023	

Rejalashtirish maqsadni amalga oshirishga tayyorgarlik va vaqtni tartibga solishni bildiradi.

Rejalashtirishga vaqt ko‘proq sarflanganda bajarishga kerakli vaqt qisqaradi, bu oxir oqibat vaqtning umumiy tejalishiga olib keladi. Rejadagi davr(yil, oy, kun)ning 1%ga yaqini rejalashtirishga sarflanishi tavsiya qilinadi.

Shuni ta’kidlash lozimki, amalda menejerlar o‘z faoliyatlarini rejalashtirishning ahamiyatiga etarli baho bermaydilar.

Menejer ish vaqtini rejalashtirishning quyidagi asosiy qoidalarini ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. Ish vaqtining 70-80%ini rejalashtirib, qolgan vaqtni kutilmagan muammolar uchun qoldirish.
2. Realistik rejalashtirishni amalga oshirish.
3. Rejalarda harakatlarni emas, kutilayotgan natijalarni qayd etish.
4. Rejadagi davr mobaynida rejani ishlarning to‘liq va o‘z vaqtida bajarilishi nuqtai nazaridan qayta ko‘rib chiqish va to‘g‘rilash.
5. Shaxsiy vaqt sarfini ham rejalash.
6. Safarlar va kutib qolishlardagi vaqtni ham rejalash va undan samarali foydalanish.
7. Yirik vazifalarni bajarishga vaqtning uzluksiz katta muddatini zaxirada tutish.
8. Muqobil rejalash va afzalroq variant izlashga urinish.
9. Rejalarda malaka oshirishga vaqt ajratish.
10. O‘z rejalarini kotib, hamkasblar va qo‘l ostidagilar bilan muvofiqlashtirmoq.
11. Shoshilinch ishlar bo‘lmasa, avvalgi davrda bajarilmay qolgan ishlarni ma’lum davr rejasiga birinchi navbatda kiritish.
12. Ishlarni bajarishga qancha vaqt talab qilinsa, aynan shuncha vaqt ajratish.
13. Ishlarni bajarishning aniq muddatlarini belgilash.
14. Ma’lum muddatga ish rejasi tuzishdan avval oldingi xuddi shunday davrda reja bajarilishini tahlil qilish.
15. Rejalarning egiluvchanligini ta’minlash.

16. Rejalashda bir turdagi kichik ishlarni ishchi **bloklarga** birlashtirish.

17. Rejalarda dam olish uchun qisqa tanaffuslarni koʻzda tutish.

18. Kundalik rejani kechqurun tuzib, ertalab toʻgʻrilash.

Vaqtni rejalash uzoq muddatli (strategik) maqsadga yoʻnaltiriladi.

Vaqtni rejalash yopiq tizim boʻlib, unda rejaning alohida koʻrinishlari oʻrtasidagi chambarchas bogʻliqlik kuzatiladi. CHunonchi, rejalash jarayonining boshlangʻich nuqtasi hayot rejasidir. Uning asosida yaqin yillar rejasi, uning asosida esa yillik reja tuziladi. SHundan keyin choraklarga boʻlinadi.

Yil mobaynida teng vaqt oraligʻida oʻtgan davr hodisalari haqida mulohaza yuritib, zarur boʻlganda oʻzgartirishlar kiritish va muddatni surish tavsiya qilinadi(oraliq nazorat). Har bir chorak oxirida keyingi davr uchun yoʻnalishlar belgilash zarur va qaysi vazifalarni olib tashlash, qaysilarini boshqa muddatga koʻchirish, qaysilarini esa qoʻshish kerakligi aniqlanishi lozim.

Haftalik reja kelgusi davrning yanada batafsil prognozini nazarda tutadi. Oylik rejadan kelib chiqib, bir haftaga ishlar tartibi tuziladi va ularni bajarishga ketadigan vaqt koʻrsatiladi.

Vaqtni rejalash tizimidagi oxirgi va juda muhim pogʻona kundalik reja boʻlib, u haftalik reja asosida tuziladi. Unda kun davomida bajarilishi lozim boʻlgan ishlar koʻrsatiladi.

Shunday qilib, rejalash turli harakatlarni vaqt mobaynida taqsimlash uchun umumiy maqsadni asta-sekin juzʼiylarga boʻlishni nazarda tutadi.

Barcha rejalar yozma ravishda tuzilishi kerak, chunki boshda saqlanadigan rejalar osonlikcha rad etiladi, yozma rejalar esa xotirani engillashtiradi va ishga ragʻbatlanishda ruhiy samara beradi.

Rahbar mehnatni ratsional tashkil qilishi uchun eng muhim ishlarni ajrata bilishi kerak.

Shu bilan bogʻliq ravishda aytib oʻtish lozimki, menejer bajaradigan ishlar quyidagi belgilarga koʻra frqlanishi mumkin:

- ahamiyatiga koʻra;
- bajarilish muddatiga koʻra;

- uning bajarilishida qatnashadiganlar soniga ko‘ra;
- asabiy-hissiy kuch sarfiga ko‘ra;
- xarakteriga ko‘ra va h.k.

Menejer uchun kelgusi ishlarning muhimligi eng ahamiyatli belgidir.

Ko‘pincha rahbarlar birdaniga katta ish hajmini bajarishga harakat qiladilar yoki o‘z vaqtlarini arzimagan, lekin kerakliga o‘xshagan ishlarga sarflaydilar. Natijada qizg‘in ish kuni oxirida ko‘p ish qilinganga o‘xshasa ham, muhim ishlar tugatilmay yoki umuman bajarilmay qolishi mumkin.

Omadli menejerlar shu bilan farqlanishadiki, ular ish kuni davomida ko‘plab muhim masalalarni hal qilishga ulguradilar, lekin muayyan vaqt mobaynida faqat bittagina masalani echish bilan band bo‘ladilar. Buning zaminida muhim ishlarning birinchi navbatdaligi haqida qat’iy qaror qabul qilish, ularning ro‘yxatini tuzish va unga amal qilish yotadi.

Ishlarni bajarishdagi birinchilikni hisobga olish quyidagilarni taqozo qiladi:

- qo‘yilgan maqsadlarga mavjud sharoitda erishish;
- boshqalar bajarishi mumkin bo‘lgan ishlarni mustasno qilish;
- reja davri (hafta, kun) oxirida hech bo‘lmaganda eng muhim masalalarni echish.

Shu bilap bog‘liq ravishda *Pareto tamoyiliga* ²murojaat qilish o‘rinlidir.

Pareto tamoyilini qo‘llashda “80/20 nisbati” to‘g‘risida so‘zlanadi. Ushbu qonuniyat rahbar ishiga o‘tkazilsa, ish jarayonida sarflangan 20% vaqt mobaynida 80% natijaga erishiladi. Sarflangan vaqtning qolgan 80 foizi 20% umumiy natijaga olib keladi.

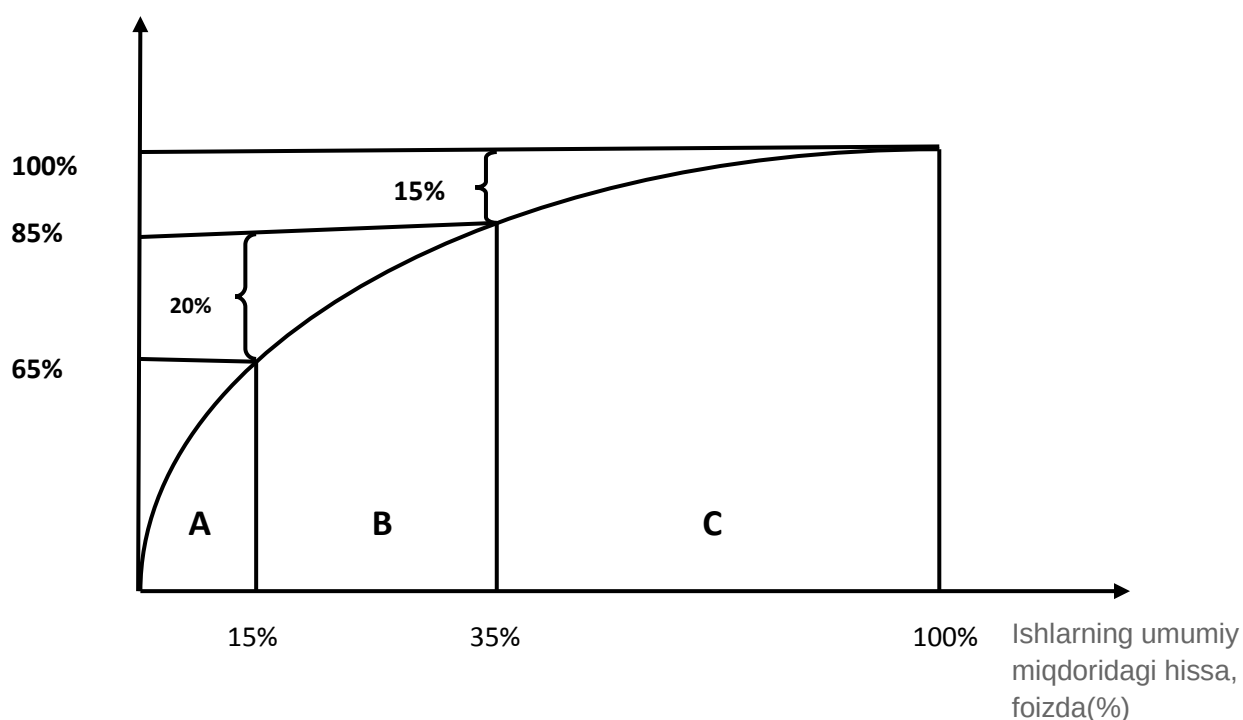
Amaliyotda ushbu qonuniyat bilan bog‘liq ravishda odatda menejer faoliyatini *AVS-tahlilidan* foydalaniladi, ushbu tahlil quyidagi qonuniyatlarga tayanadi:

² Pareto tamoyili(italiyalik iqtisodchi Vilfredo Pareto(1848-1923 yy.) tomonidan shakllantirilgan) umumiy ko‘rinishda shunday deyiladi: muayyan guruhda yoki ko‘plab alohida kichik qismlar ularning ushbu guruh soniga solishtirma og‘irligiga nisbatan ko‘proq ahamiyatga egadir.

- eng muhim ishlar (A toifasi) rahbarning barcha ishlarining 15%ini tashkil qiladi. Ushbu ishlarining ahamiyati (maqsadga erishuvdagi hissasi ma'nosida) taxminan 65%ni tashkil qiladi;
- muhim ishlar (V toifasi)ga umumiy sondan 20%i, shuningdek, ishlar ahamiyatining 20%i to'g'ri keladi;
- uncha muhim bo'lmagan ishlar (S toifasi) ishlarining umumiy sonining 65%ini tashkil qiladi, lekin menejerning barcha ishlari ahamiyatida 15% ulush egallaydi.

Buni Lorensning chizmasidan foydalanib ko'rsatish mumkin(8.2-rasm.).

Jami natija foizi(%)da ishlar
muhimligi hissasi



2-rasm. Ishlarning ahamiyati taqsimlanishining chizmada aks etishi.

Menejer ishlarini AVS usulida tahlil qilish tavsiya etiladi, buning uchun quyidagilarga amal qilish lozim:

- 1) muayyan muddatda (o'n kun, bir kun va h.k.) hal qilinishi kerak bo'lgan barcha ishlar ro'yxatini tuzish;
- 2) har bir ishni A,V yoki S toifasiga binoan baholash:
 - eng muhim ishlar (barcha ishlarining 15%i – A toifasi);
 - muhim ishlar (barcha masalalarning 20%i – V toifasi);

- uncha muhim bo'lmagan ishlar (barcha ishlarining 65%i – S toifasi);

3) ishlar muhimligi uchun ajratilgan vaqtga mos ravishda vaqt rejasini tekshirish:

- rejalangan vaqtning 65%i (3 soatga yaqin) – A toifasi ishlari;
- rejalangan vaqtning 20%i (1 soatga yaqin) – V toifasi ishlari;
- rejalangan vaqtning 15%i (45 minutga yaqin) – S toifa ishlari;

4) tegishli tuzatishlar olib borish. O'z vaqt rejasini A toifasi ishlarini bajarishga yo'naltirib, V va S toifalari ishlarini bajarishga ularning ahamiyatiga mos ravishda vaqt ajratish lozim;

5) V va S toifasidagi har bir ishni qo'l ostidagi xodimlarga topshirish nuqtai nazaridan ko'rib chiqish.

Menejer faoliyatining muvaffaqiyati uning ishlarni ahamiyatiga mos ravishda bajarishini taqozo qiladi: avval – ozchilik “hayotiy muhim”, so'ngra – ko'plab “ikkinchi darajali” ishlar. Shu munosabat bilan eng ko'p natija beradigan A toifasi ishlarini birinchi navbatda bajarish tavsiya etiladi, bunda ozgina harakat bilan samaraning ko'p qismiga erishiladi. V toifasi ishlariga ham umumiy natijaning salmoqli qismi to'g'ri keladi, vaholanki, uncha muhim bo'lmagan ishlarining ko'proq miqyosini bajarish kam natija beradi.

A toifasi ishlarini rejalash va aniqlashda menejer quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- qaysi ishlarni bajarish natijasida u asosiy maqsadlarga erishishga ko'proq yaqinlashadi;
- bittagina ishni bajarib boshqa bir nechtasini ham eplashi mumkinmi;
- qaysi ishlar bajarilmasa, salbiy oqibatlar kelib chiqadi.

Haqiqatan muhim ishlarni bajarishga kerak bo'lgan vaqt ko'pincha shoshilinch, lekin uncha muhim bo'lmagan ishlarga sarflanadi. Eyzenxauer qoidasiga binoan ishning shoshilinchligi va muhimligi mezonlariga ko'ra ustunlik belgilanishi kerak. Shundan kelib chiqib, quyidagidar farqlanadi:

- shoshilinch – muhim ishlar. Ularni zudlik bilan o'zi bajarishi kerak;

- shoshilinch – uncha muhim bo‘lmagan ishlar. Bu vaziyatda shoshib qolish “iskanjasiga” tushib qolib, natijada faqat shu masalalar hal etilishi xavfi bor. Biroq agar ular uncha muhim bo‘lmagan taqdirda boshqalarga topshirilishi kerak;

- uncha shoshilinch bo‘lmagan – muhim ishlar. Ular, odatda, to‘xtab turishi mumkin. Bu ishlar shoshilinch bo‘lib qolganda qiyinchilik paydo bo‘ladi. Shuning uchun ularning muhimlik darajasini qayta tekshirib, to‘lig‘icha yoki qisman boshqa xodimlarga topshirib ko‘rish lozim;

- uncha shoshilinch bo‘lmagan – uncha muhim bo‘lmagan ishlar. Odatda ularni darhol bajarish yoki qo‘l ostidagilarga topshirish, ba’zilarini esa arxivga yoki savatga jo‘natish kerak.

Boshqaruvchilik ishining samaradorligini sezilarli darajada oshirish uchun menejer xodimlarni qiziqtirishi, ularga faqat muhim bo‘lmagan zerikarli ishlarni topshirmasdan, ularni o‘z javobgarligi doirasiga jalb qilishi lozim.

Qo‘l ostidagilarga vazifa yoki faoliyatni topshirish menejerning muhim vazifasidir. Shu bilan bir vaqtda maxsus sohadagi xabardorlik va vakolat ham topshirilishi kerak. Bu holda boshliq rahbarlik uchun javobgarlikni saqlab qoladi.

Bunday topshiruv bir necha o‘ta muhim xususiyatlarga ega, xususan:

- rahbarning yuklamasi kamayishi va muhim vazifalar uchun vaqt bo‘shatishiga yordam beradi;

- tegishli xodimlarning kasbiy bilimlari va tajribalaridan foydalanishga yordam beradi;

- xodimlarning qobiliyat, tashabbus, mustaqillik va layoqatlarining oshishini rag‘batlantiradi;

- xodimlarning ishga qiziqishi va malakasining ortishi, o‘z ishidan mamnunligi ko‘payishiga imkon yaratadi.

Shu tariqa menejer o‘z vazifalarining bir qismini xodimlarga topshirishi rahbarga ham, uning qo‘l ostidagilarga ham teng ravishda foydalidir. Odatda, rahbar ko‘p topshiriq bersa, xodimlar uning rahbarlik usulini ijobiy baholaydilar.

Vakolatlarni topshirish uzoq muddatli bo'lishi yoki bir martalik topshiriq bo'lishi mumkin.

Bunday topshiriq berilganda xodimlar ishlarini o'zlari rejalashlari, ustun tomonlarini tanlashlari, ishni bajarish usullarini aniqlashlari mumkin.

Vazifa topshirish darajasi rahbarning o'z vazifalarini bajarishdagi bilarmonligini aks ettiradi. O'z vakolatlarini muvaffaqiyatli topshira oladigan rahbar samarali menejmentni amalga oshirishi aniqlangan. Vazifalarni sharoit hamda xodimlar imkoniyatiga ko'ra iloji boricha ko'proq va tez-tez topshirish kerak. Korxona qayta tashkil etilgan va tarkibiy qayta tuzilganda, yangi faoliyat turlari paydo bo'lganda buni nazarda tutish lozim bo'ladi. Vazifalarni faqat o'z qo'l ostidagilargagina emas, boshqa bo'linma va servis xizmatlariga ham topshirish kerak.

Menejer topshiriq berganda o'ziga beradigan yordamchi savollar ham mavjud:

- Nimalar qilinishi kerak?
- Bu ishni kim qilishi kerak?
- U bu ishni nima uchun qilishi kerak?
- U bu ishni qanday qilib bajarishi kerak?
- U bu ishni nima yordamida bajarishi kerak?
- U bu ishni qachon bajarishi kerak?

Vazifani samarali topshirish uchun mehnatni tegishli ravishda tashkil qilish lozim: rahbar o'z vazifalarini topshirishni rejalashi va ularning o'z muddatida bajarilishini nazorat qilishi kerak.

Menejning *mehnat jarayonini oqilona tashkil qilish* muhim ahamiyatga egadir. Bu uning ish kunini shartli ravishda uch qismga bo'lishni talab qiladi.

Shunga ko'ra kun tartibining tashkiliy tamoyillarini ham uch guruhga bo'lish mumkin. Misol uchun, kunning boshlanishi qoidalarini keltiramiz.

1. Kunni yaxshi kayfiyat bilan boshlang. Har kuni o'zingizga savol bering: bu kun meni maqsadlarimga qanay qilib yaqinlashtirishi mumkin?

Shunindek, quyidagi jihatlar haqida ham o‘ylab ko‘rish kerak:

- Bugun kim bilan uchrashishim zarur?
- Bugungi kun qanday qiyinchilik va muammolar “keltirishi” mumkin

va ularni qanday hal qilish lozim?

2. Ishni imkon boricha har kuni bir vaqtda boshlang.
3. Ishni kunning eng muhim vazifalarini bajarishdan boshlang, chunki kun davomida kundalik ishlar bilan shu darajada band bo‘lasizki, eng muhim msalalarga vaqt ajratolmay qolishingiz mumkin.

Kunning asosiy qismi qoidalari.

1. Ishga tayyorgarlik ko‘rish va rejalash yo‘li bilan o‘z ish vaqtingizni tejang.
2. Topshiriq bajarilishiga maqbul muddat belgilang, shuningdek, muqobil variantlar toping.
3. Kutilmaganda yuzaga kelgan shoshilinch muammolarni echishga chalg‘imang, chunki natijada rejalashtirilgan muhim masalalar orqaga suriladi, oqibatda qo‘shimcha vaqt va vositalar talab qilinadi.
4. Agar ish vaqtida birdan boshqa ish qilmoqchi bo‘lib qolsangiz, bu sizning shu kundagi ishingizga xalal bermasligi haqida o‘ylab ko‘ring. Agar qiziqarli g‘oya yoki muhim ma’lumot paydo bo‘lsa, qisqa qilib yozib qo‘ying va keyinroq unga murojaat qiling.
5. Muntazam ravishda (1 soat ishlagandan so‘ng) qisqa (10 daqiqadan oshirmay) tanaffus qiling. Tanaffuslarni quvvat olish deb hisoblang.
6. Boshlangan ishni oxiriga etkazishga harakat qiling. Asosiy ishdan chalg‘ishga ko‘p vaqt ketadi, chunki unga qaytganda bajarilgan ishlarni qayta qilishga to‘g‘ri keladi.
7. Kutish va “bekorchi yurishlar” natijasida paydo bo‘lgan rejalanmagan vaqtdan unumli foydalanib, tayyorgarlik ko‘rish, rejadagi yoki zerikarli ishlarni bajaring.
8. Ma’lum davrga bog‘lanmay ishlang. Rejalangan eng muhim vazifalarni nisbatan tinch tushlikkacha bo‘lgan vaqtda, ya’ni boshqa xodimlarda

faollik yuqori darajaga chiqmagan va ishdagi qizgʻinlikavjiga chiqmagan paytda bajaring.

9. Muhim ishlar uchun tinch yoki yopiq bir soatni zaxira qilib qoʻying, bu paytda hech kim sizga xalal bera olmasin.

10. Oʻzingiz uchun vaqt (1 soat) belgilang, uni kundalik ish rejangizga kiriting va muhim, lekin shoshilinch boʻlmagan uzoq muddatli ishlarga, masalan, malaka oshirishga ishlating.

11. Vaqt va rejalarni nazorat qiling, shuningdek, oʻz rejalaringizni ularning bajarilishi nuqtai nazaridan qayta-qayta tekshiring.

Ish kunini yakunlash qoidalari.

1. Ish natijalarini nazorat qiling, yaʼni rejada moʻljallangan ishlarni haqiqatda bajarilganlari bilan solishtiring.

2. Ertangi kun rejasini kechqurun tuzing.

3. Uyga yaxshi kayfiyat bilan keting.

Menejerning ishchanligini ham hisobga olish kerak. *Ishchanlik* – shaxsning jismoniy va ruhiy vazifalarni bajarishi boʻlib, uning maʼlum faoliyatni kerakli samara bilan, lozim boʻlgan sifatda va talab qilingan vaqtda bajara olish layoqatidir.

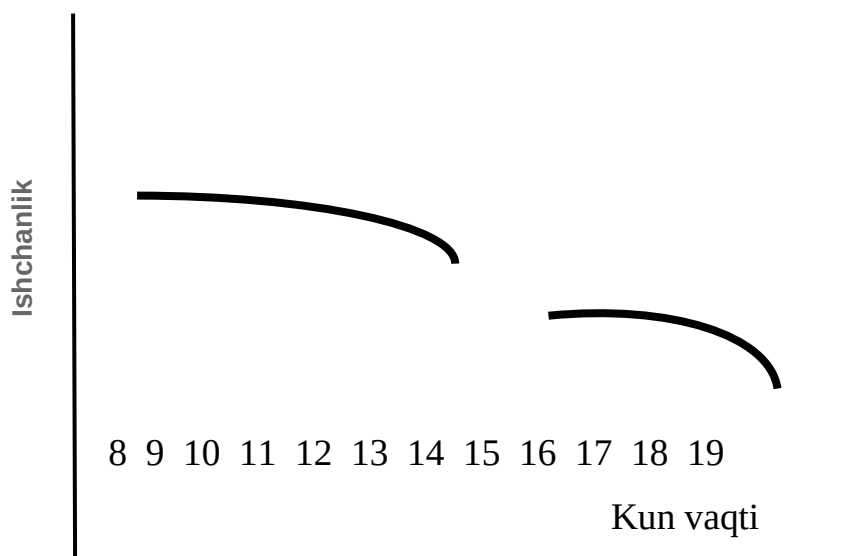
Har bir menejerning ishchanligi bir qator obʼektiv va subʼektiv omillarga bogʻliq boʻlib, muayyan ravishda oʻzgarib turadi. Uning kun davomida oʻrtacha miqdordagi oʻzgarishlarini 8.3-rasmda kuzatish mumkin.

Rasmdan koʻrinib turibdiki:

- eng yuqori faollik inson organizmi “asrab-avaylash” rejimida ishlaydigan ikki soatlik tanaffuslarga yondosh boʻladi;

- ishchanlik kunning birinchi yarmida avjiga chiqadi, shuning uchun A toifasi masalalarini kun boshida hal etish lozim; tushlikdan soʻng, samaradorlikning maʼlum pasayishi sodir boʻlganda, bu vaqtni ijtimoiy muloqotlar va zerikarli faoliyat(S toifasi masalalari)ga bagʻishlab, shundan keyin V toifasi masalalariga kirishish kerak.Menejerga ishchanlikning koʻrsatilgan tabiiy tebranishlarini hisobga olib ishlash tavsiya etiladi. Bunda 8.3-rasmda tasvirlangan

ishchanlikning tebranishi egri chizig‘i uning shaxsiy ishchanligi tebranishlaridan farqlanishi mumkinligini inobatga olish lozim. Shunga ko‘ra, tizimli kuzatishlar asosida o‘z ishchanlik egri chizig‘i’ni chizish kerak.



3-rasm. Ishchanlikning o‘rtacha statistik tebranishi

Bundan tashqari, korxona ish kuni tartibini o‘z ishchanlik egri chizig‘i bilan solishtirib, ularni qanday qilib moslashtirishni hal qilish lozim.

Muvaffaqiyatning muhim omili ish uslublaridir, ular birinchi galda insonning fe‘l-atvori xususiyatlari, uning ishtiyoqlari va odatlariga bog‘liq bo‘ladi. O‘z ish usullarini yaxshilash uchun, avvalo, shu usullarning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, ikkinchidan, kuchli tomonlarni mustahkamlashga rag‘batga ega bo‘lish, uchinchidan, o‘z kamchiliklarini engishga intilish kerak bo‘ladi.

Muvaffaqiyatli ishlashning muhim debochalaridan biri diqqatni eng muhim masalalarga jamlashdir. Agar barcha masalalarga keraksiz ishlarni soqit qilishga yordam beruvchi savollar qo‘yilsa, ishni anchagina yaxshilash mumkin bo‘ladi:

- buni nima uchun qilish kerak? Bu ba’zi bir ishlar haqiqatan keraksizligi yoki faqat “umumiy holda” bajarilishi mumkinligini anglab olishga yordam beradi;

- nima uchun aynan men? Bu savol o‘zingiz bajarishingiz shart bo‘lmagan ishlarni bajarishdan to‘xtatadi;

- nima uchun aynan hozir? Bu savol muddat noto'g'ri tanlangani uchun haddan tashqari ko'p vaqt yo'qotishdan saqlaydi;

- nima uchun shu shaklda? Doimo odatdagi ish usullaringizga shubha bilan qarang va ishlashning yangi, ratsional usullarini toping.

Namunali cheklangan ish kuni tuzish tavsiya etiladi, garchi bunday "barkamol" kun bo'lishi amrimaholdir. SHunga qaramay, kun rejasini tuzish va amalga oshirishda undan yo'nalish sifatida foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun kunning namunali cheklangan rejasi vaqt kundaligiga o'tkazilishi kerak. Shuningdek, ramaga oid haftalik reja tuzish tavsiya etiladi. Bunda "barkamol kun" va "barkamol hafta" ga shaxsiy ishlarni ham singdirish lozim.

O'zini o'zi boshqarishning oxirgi vazifasi natijalar nazorati yoki o'zini nazorat qilishdir, shunga ko'ra rejalangan ishlar bajarilganligi aniqlanadi va kerakli tuzatishlar kiritiladi.

Nazorat uch vazifa bajaradi:

1) jismoniy holatni anglash. Nazorat o'tkazilish paytigacha nimalarga erishildi?

2) Rejadagi ishlarni erishilganlari bilan solishtirish. Qo'yilgan maqsadga qay darajada erishildi?

3) Belgilangan og'ishlarni tuzatish.

Nazoratning vaqti, davomiyligi va muntazamligi bajarilayotgan vazifalar va qo'yilgan maqsadlarga bog'liq. U jarayon, amalga oshirilayotgan faoliyat va natijalar nazoratiga(maqsadli nazorat) bo'linadi.

Menejer nazoratni amalga oshirishi uchun muntazam ravishda o'z rejasini va mehnatni tashkil qilishini tekshirib, o'ziga quyidagi savollarni berishi kerak:

Men haqiqatan zarur masalalarni echayapmanmi?

Men kelgusidagi faoliyatimga uning ustunligiga mos ravishda yondashyapmanmi?

Rejalashtirilgan vazifalarni belgilangan vaqtda bajara olamanmi?

Ishlarni etarli miqdorda boshqa xodimlarga topshiryapmanmi?

"Vaqt yutgichlar" bilan kurash olib boryapmanmi?

Shuningdek, faoliyat va vaqt tahlili ham zurur bo‘ladi. Bunda kun va hafta mobaynida haqiqatan ishlatilgan va rejalashtirilgan vaqtni solishtirish nazarda tutiladi. Buning uchun muayyan davr ajratiladi(kun yoki hafta), shu davrda bajarilgan barcha ishlar va sarflangan vaqt qayd qilinadi. So‘ngra mehnat jarayonini optimallashtirish imkoniyatlari nuqtai nazaridan va vaqtni tejash maqsadida har bir jarayon ko‘rinishi tahlil qilinadi:

- Agar ushbu faoliyatdan voz kechilsa, nimalar sodir bo‘ladi?
- Agar ushbu faoliyat to‘lig‘icha yoki qisman boshqa xodimlarga topshirilsa, nima sodir bo‘ladi?
- Agar ushbu faoliyat qisqaroq vaqt oralig‘i mobaynida amalga oshirilsa, nima sodir bo‘ladi?

Agar hech narsa sodir bo‘lmasa yoki sezilarli oqibatlar bo‘lmasa, bu faoliyatdan voz kechish, boshqalarga topshirish yoki qisqaroq muddatda bajarish mumkin.

Mehnat natijalarini maqsadga erishuv nuqtai nazaridan nazorat qilish vazifa bajarilgandan so‘ng(yakuniy nazorat), yirik loyihalar amalga oshirilganda esa oraliq bosqichlarda(oraliq nazorat) olib boriladi.

Quyidagi savollarga javob berib, yillik, oylik, haftalik, kundalik rejalarni muntazam ravishda nazorat qilish zarur:

- Qanday natijalarga erishildi?
- Nimalar bajarilmay qoldi va nima uchun?
- Vaqt qaerda zoe ketdi?
- Kelgusi davrni rejalash uchun qanday xulosalar chiqarish mumkin?

SHunday qilib, menejerning shaxsiy ishi puxta rejalansa, uning faoliyat samaradorligi ortadi, jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish uchun sharoit vujudga keladi.

3-§.Rahbar faoliyatini tashkil etishdagi vositalar va asbob-anjomlar

Yuqorida bayon etilganlardan ma'lum bo'ldiki, menejer ishini rejalash va uyushtirishda muayyan murakkabliklar mavjud bo'lib, ular maxsus vositalar va asbob-anjomlardan foydalanishni talab qiladi.

Jahon amaliyotida mazkur masalada boy tajriba to'plangan. Masalan, ko'pgina mamlakatlarning menejerlari o'z faoliyatlarini rejalash va boshqarish maqsadida *vaqt kundaliklaridan* juda keng foydalanadilar.

Vaqt kundaligi – ishni boshqarishning samarali vositasi bo'lib, ishlarning bajarilishini soatma-soat rejalashtirish, kundalik vazifalarni umumiy ishning bir qismi sifatida belgilab, ular orasidan eng muhimlarini alohida ajratib olish imkonini beradi.

Bunday kundalik papka shaklidagi maxsus tikma to'plamdan iborat bo'lib, egasining xohishiga ko'ra unga maxsus kartochkalar, grafiklar, jadvallar va moliyaviy hisobotlar joylanishi mumkin. Kartochkalarda yillik rejalar (maxsus bo'lmalarga ajratilgan kataklarga har haftada uzoq muddatli rejalar), kundalik rejalar bo'lib, ularda hamma ishlar yarim soatgacha aniqlikda ko'rsatib qo'yiladi. Shu tariqa kunlik dasturning har bir bandini uzoq vaqtga mo'ljallangan vazifalar bilan taqqoslash mumkin bo'ladi. Avvaliga tegishli bandlarni to'ldirish va zarur ishlar ro'yxatini tuzish uchun qat'iyat va intizom talab qilinadi. Ammo mazkur ro'yxatni tuzish, qo'yilgan vazifalar va faoliyat turlarini belgilash mehnatni tashkil etishni yaxshilash va vaqtdan oqilona foydalanishga yordam beradi.

Vaqt kundaligi shaxsiy ish kartotekasi bo'lib, unga alohida varaqlar tikilgan va hamma narsa yaqqol ko'rinib turadigan juda qulay vositadir. Shu bilan birga u doimo stol ustida turadigan taqvim, shaxsiy kundalik, zarur ma'lumotlar yozib qo'yilgan kitobcha, reja va nazorat quroli, manzillar yozilgan ro'yxat, so'rovnoma, fikr va g'oyalar kartotekasidir. SHuningdek, u barcha reja, formulyar va varaqlarning har kuni ishlatiladigan to'plamidir. Uning yordamida barcha qisqa va uzoq muddatli vazifalargina emas, hamma rejalar va loyihalar to'g'risida tasavvur hosil qilish mumkin.

Vaqt kundaligining tuzilishi quyidagicha: taqvim qismiga oylik, haftalik va kundalik rejalar uchun turli formulyarlar joylashtiriladi. Kunlik rejaga alohida

ahamiyat beriladi: har kunga bir varaq. SHu joyning o'zida tegishli oylar va haftalarga oid yozuvlar uchun varaqchalar bo'ladi, ular muddatlarning vaqtini o'zgartirishni osonlashtiradi. Keyin bu varaqchalarni tikib, arxiv qilish mumkin.

YAngi kunlik "kirish" varaqlarida haftalik va oylik varaqlardagi barcha muddatlar ko'rsatilishi kerak. Ularga tegishli varaqlardan barcha sanalar – to'lov kunlari, ta'tilga ketish, tug'ilgan kunlar (shu jumladan, xodimlarniki ham) o'tkazib qo'yiladi. Shu tariqa, kundalik muntazam to'ldirib borilgan taqdirda, hech narsa yo'qotilmaydi yoki unutilmaydi.

Xizmatga oid va xususiy ishlar bo'limida (tegishli varaqlar va formularlarda) quyidagi ma'lumotlarni yozib borish va doimo yonda olib yurish mumkin:

- yarmarkalar o'tkazish muddatlari;
- kitoblarning ro'yxatlari;
- poezd va samolyotlarning jadvali;
- tug'ilgan kunlar ro'yxati;
- rejalash uchun universal varaqlar;
- fikr va g'oyalarni yozib yurish uchun kartochkalar va h.k.

Manzillar va telefonlar bo'limiga tez-tez foydalaniladigan telefon raqamlari va manzillar yozib qo'yiladi.

Umumiy qism hamyon shaklida bo'lib, unga pochta markalari, fotosuratlar, chek kartochkalari va qog'oz pullar joylanadi.

Vaqt kundaligidan foydalanib, har bir kun (hafta, oy)dagi ishlar osongina rejalaniadi, ishlar ko'ngildagidek uyushtiriladi. Undan foydalanish tufayli ish sifati oshadi, har kuni kamida bir soat ish vaqti tejaladi.

Vaqtning belgilash usuli vaqt kundaligining bir turidir. U o'z vaqtini boshqarishning juda aniq tizimi bo'lib, vaqtdan unumli foydalanish imkonini beradi. Bunday kundalikni tuzish uchun toqat va vaqt talab qilinadi. Lekin unga sarflangan vaqt o'zini oqlaydi. Bu kundalik yil, oy, hafta va sh.k.b. larni o'z ichiga olgan, sim xalqalarga o'rnatilgan bukletlardan iborat bo'ladi. Bundan tashqari, har kungi ish yarim soatdan taqsimlanadi. Bunday tizimning afzalliklari quyidagicha:

- kattaroq davrga (yilga) mo'ljallangan hayotiy rejalar va ish rejalarini puxta o'ylab, tartibga solish va ularning bosqichma-bosqich bajarilishini (oylar, haftalar va h.k.) rejalash;

- boshqa ishlarga chalg'imagay, belgilangan rejalariga aniq amal qilish.

Shu maqsadda katta shaxsiy "Folifaks"dan foydalanish mumkin. Ma'lumotlarning ixcham bazasidan iborat bo'lgan "Folifaks"da quyidagi bo'limlar bo'ladi:

- shaxsiy ma'lumotlar(hisob raqamlari, mashina, sug'urta raqamlari va h.k.);

- yilnoma (butun taqvim yili uchun);

- yozuv daftarchasi –bloknot;

- axborot;

- shaxsiy moliya(pullar);

- manzil daftarchasi;

- tashrifnoma, hujjatlar va pullar uchun plastik hamyon.

Shu tariqa, "Folifaks" menejer hayotining hamma sohalarini qamrab oladi va muammolarni hal etishda unga yordam beradi. SHu bilan birga, "Folifaks" tutishning xavfli tomoni ham bor – agar menejer uni yo'qotib qo'ysa, ko'p axborotni qo'ldan boy beradi.

Menejer vaqtini rejalash va boshqarishning bir necha aniq tizimlari mavjud. Dunyoda keng rasm bo'lgan bunday tizimlardan biri Yevropada 1-reytingga ega bo'lgan "Taym Menejer" tizimidir. U 1975 yilda Daniyada asos solingan, menejment va shaxsiy rivojlanish sohasida Yevropada etakchi bo'lgan Time Manager International kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan.

"Taym Menejer"da hamma ishning mazmuni ham, shakli ham ikir-chikirigacha puxta o'ylab belgilangan. Uning uch xil asosiy nusxasi mavjud: standart, maxsus va "rahbar". Ularga kiradigan blank va ashyolarni o'zgartirib va to'ldirib, ana shu asosiy nusxalarning har birini muayyan faoliyat turi uchun, masalan, savdo vakili, kotib, loyiha rahbari, ilmiy xodim uchun moslashtirsa bo'laveradi.

“Taym Menejer”ning har bir asosiy nusxasi to‘plami beshta asosiy tarkibiy qismdan iborat:

- xalqasimon qisqichli papkalar;
- blanklarning standart to‘plamlari joylangan qutichalar;
- “Taym Menejer”dan foydalanish haqidagi “SHaxsiy samaradorlik kaliti” qo‘llanmasi.

Xalqasimon mexanizmli papkada quyidagilar bor:

- 17 ta xatcho‘p;
- alifboli telefon daftarchasi va 18 oylik taqvim – yozuv daftarchasi joylangan ajraluvchan muqova. Bu muqovada chek daftarchasi, bloknot va kichkina qalam uchun ham joy bor;

- avtomat qalam;
- “Taym Menejer” standart blanklari to‘plamiga kiruvchi har bir blankdan bir nusxa.

“Taym Menejer” tizimi quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- ishda yuqori natijalarga erishish;
- asosiy vazifalarni belgilash;
- vaziyatni to‘g‘ri baholash;
- muhim ishlarni unutmaslik;
- vaqtdan samarali foydalanish;
- boshqa kishilar bilan yaxshiroq hamjihat bo‘lish;
- o‘z ijodiy imkoniyatini oshirish;
- vazifalarni to‘g‘ri taqsimlash;
- o‘zgarishlarga egiluvchanlik bilan osoyishta munosabatni rivojlantirish.

Ko‘rib chiqilgan tizimlardan tashqari rejalash uchun yordamchi vositalar ham bor. Magnit taxtalari, modul taxtalari, yopishqoq taxtalar va h.k. shu jumlagi kiradi. Ana shu yordamchi vositalardan juda ko‘p sohalarda: hisobot statistikasini, ishlab chiqarish rejalarini, ish grafiklarini tuzish va yuritish; ishlab chiqarish samaradorligini, turli rejalar tuzilishini nazorat qilishda foydalanish mumkin.

Ular xarid qilish va etkazib berish ko'rsatkichlarini ham qayd etsa bo'ladi. Ular yordamida tashkilotning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish va ish xonalarining chizmalarini tuzish mumkin.

Ishni samarali va o'z vaqtida bajarish, ish vaqtidan unumli foydalanish imkonini beradigan yana ko'pgina yordamchi texnik vositalar ham mavjud. Rahbar va uning yaqin yordamchilari shu vositalardan foydalanadilar.

Bular, jumladan, shaxsiy kompyuterlardir. Keyingi yillarda idoralarda ishlatiladigan ko'pgina turli EHM lar yaratildi. Ular yordamida barcha zarur hujjatlar, dalillar, raqamli ma'lumotlar, bildirgilar bevosita foydalanishga tezkorlik bilan tayyorlanadi. Idora EHMLari ko'magida tashkilotga tegishli ma'lumotlarni olish va tashkilot materiallari bilan ishlash mumkin.

Bunda maxsus kompyuter dasturlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. CHunonchi, Lotus Organizer (Lotus Organayzer) dasturi mashhur shaxsiy axborot tizimlaridan biri hisoblanib, menejerning vaqt kundaligi va organayzer bilan ishlashiga mutlaqo o'xshaydi. U quyidagi bo'lmalardan iborat:

Calendar (Kalendar) yoki kundalik vaqtni va turli tadbirlarni rejalashga mo'ljallangan. Undagi bo'limga rejalananayotgan barcha voqealar to'g'risidagi axborotni kiritish, yaqinlashayotgan voqealardan xabardor qilish, turli axbortlarni, masalan, harajatlar to'g'risidagi axborotni belgilangan tadbirlar bilan bog'lash, takrorlanadigan voqealarni, masalan, haftalik kengashlar kunini belgilash, bo'sh vaqt topish imkoni bor;

Address (Manzillar) bo'limi manzillnoma daftarchasi vazifasini bajaradi. Bu bo'lim ish yuzasidan muloqotda bo'ladigan odamlarning manzillari, telefon raqamlarini, uning oilasi to'g'risidagi ma'lumotlarni yozib borish, ism-shariflar va kompaniyalarga oid yozuvlarni saralash imkonini beradi;

To Do (Ishlar) bo'limi ishlarni rejalashga mo'ljallangan. Bu bo'lim mo'ljaldagi ishlar to'g'risidagi ma'lumotni qayd etish, vazifalarni sanalari va muhimligiga ko'ra saralash, rejalananayotgan vazifalar to'g'risida xabar tarqatish, qaysi ishlar bajarildi-yu, qaysilari orqaga surilganini kuzatib borish, qaysi ishlarni qachon bajarishni yozib borish imkonini beradi.

Anniversari (Muhim sanalar) bo'limi har yili eslab turilishi lozim bo'lgan muhim sanalar (tug'ilgan kunlar, firma tashkil topgan kun va b.sh.q.) ro'yxatini yuritish uchun mo'ljallangan. Bu bo'lim yillar, oylar bo'yicha yozuvlarni saralash va ko'zdan kechirib borish, sana yaqinlashganini eslatib turish imkonini beradi.

Calls (Telefon qo'ng'iroqlari) telefon qo'ng'iroqlarini rejalash va avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan. Bu bo'lim rejadagi qo'ng'iroqlar haqidagi ma'lumotni telefon daftarchasiga yozib borish, zarur qo'ng'iroqlarni eslatish, kirish qo'ng'iroqlarini vaqti bilan birga qayd etish, abonentga modem yordamida qo'ng'iroq qilish imkonini beradi;

Notepad (Bloknot) oddiy qog'oz bloknot vazifasini o'taydi. Bu bo'lim formatlash funksiyalaridan foydalanib eslatmalar qilish, avtomatik ravishda mundarija shakllanadigan boblar tuzish, boshqa dasturlarda yaratilgan ob'ektlarni matnga qo'shish imkonini beradi;

Planner (Rejalovchi) bo'limi bir kunda yoki ko'proq vaqtda bajariladigan uzoq muddatli ishlarni rejalashga mo'ljallangan.

Lotus Organizer tizimi bo'lim ichida ham, boshqa bo'limlarda ham turli unsurlar(voqealar, manzillar, ishlar) o'rtasida aloqa bog'lash imkonini beradi. Yaqinlashib qolgan voqealar va muhim sanalarni eslatib turadi. Ishlar, telefon qo'ng'iroqlari, muhim sanalarni kundalikda, kundalikdagi voqealarni Rejalovchida ko'zdan kechirish imkonini beradi, masalan, ishlar ro'yxatidagi vazifani kundalik ishlar nuqtai nazaridan ko'rib chiqish mumkin.

Bu tizim turli-tuman axborotlarni – yozuv daftarchasidan toifalar yordamida tanlab olingan unsurlar: loyihalar, g'oyalar, xizmat safarlari va sh.k.b. larni birlashtirish imkonini beradi. Masalan, yozuv daftarchasining muayyan loyihaga taalluqli unsurlarini guruhlash mumkin. Toifalar yordamida turli bo'limlarga mansub unsurlar guruhini boshqarish, masalan, faqat tanlab olingan unsurlar guruhini ko'zdan kechirish va u bilan ishlash mumkin bo'ladi. O'ziga tegishli toifalar yaratish imkoni ham bor.

Mazkur dasturning boy funksional imkoniyatlari va fahmlash uchun tushunarli interfeysi ishlarni tashkil qilishni ancha osonlashtirish va menejer mehnatining unumdorligini oshirish imkonini beradi.

Keyingi yillarda mamlakatimiz tashkilotlarida Maykrosoft Ofis dasturlari to'plamidan turli yillarga oid nusxalarni ishga solish odat tusiga kirgan.

IX-BOB. TASHKILIY AXLOQ SIFATIDAGI GURUH

- 1-§. Mehnat jamoasi (guruhi) tushunchasi, ko'rinishlari
- 2-§. Komanda va uning rivojlanish bosqichlari
- 3-§. Zamonaviy korxonadagi tashkiliy madaniyat
- 4-§. Jamoadagi ijtimoiy – ruhiy muhit
- 5-§. Tashkilotdagi norasmiy jamoalar
- 6-§. Mehnat jamoalarini shakllantirish
- 7-§. Jamoa tashkiliy xulqining diagnostikasi (tashxisi)
- 8-§. Tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtiroki

Tayanch so'z va iboralar: *mehnat jamoasi (guruhi), komanda, shaxsiy motivatsiyasi, faoliyatni me'yorlashtirish, mehnatni rag'batlantirish tizimi, mutaxassis, avtonom(mustaqil) ishchi, maqsadli guruh, an'anaviy mehnat jamoasi, norasmiy rollar, **sotsionika**, sotsiogramma*

1-§. Mehnat jamoasi (guruhi) tushunchasi, ko'rinishlari

Ishlab chiqarish ravnaqining zamonaviy darajasi jamoaviy mehnatga bo'lgan zaruriyat bilan bog'liq, bu, o'z navbatida mehnat jamoasining bo'lishini taqozo etadi. Tashkilot samarali faoliyat yuritishi uchun mehnat jamoalari ishlashi qonuniyatlarini bilish va ulardan foydalanish kerak.

Mehnat jamoasi (guruhi) deganda hamkorlikda mehnat qilayotgan, nisbiy ajratilgan ishchilar birlashmasi tushuniladi. Ular o‘zaro shu tarzda bir-birlariga ta’sir o‘tkazadilarki, har bir shaxs boshqalarga muayyan ta’sir ko‘rsatish bilan bir vaqtda o‘zi ham boshqalarning ta’siri ostida bo‘ladi. Mehnat jamoalarini ishlab chiqarish, savdo-sotiq yoki boshqa jarayonni tashkil qilish uchun mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini amalga oshirayotganda rahbariyat tuzadi. Ushbu birlashma ba’zi tashkiliy birliklarga ega.

Jamoalar (guruhlar) faoliyatining unumdorligi quyidagi omillarga bog‘liq:

- guruh me’yorlari;
- kishilarning birdamligi;
- ixtilofga moyillik darajasi;
- guruh a’zolarining maqomi va bajaradigan vazifalari;
- guruh a’zolarining ma’lumoti darajasi;
- guruhlar ko‘lami va jins-yosh bilan bog‘liq tarkibi va b.sh.q.

Shu tariqa, guruh ko‘lami va ishda uning a’zolari qatnashuvi darajasi o‘rtasida ma’lum bir muvofiqlik mavjud. Ayrim tadqiqotchilar aniq ishni bajarishda 5-7 xodimdan iborat guruh ko‘proq samarali bo‘lishi mumkin deb hisoblaydilar. Muhokama va jamoa qarorini qabul qilishda ko‘pincha 10-12 kishi qatnashishi maqsadga muvofiqdir.

Guruh tarkibi katta ahamiyatga ega. Haqiqatan ham, yoshi, jinsi, tajribasi, tayyorgarligi va boshqa jihatlariga ko‘ra farqlanuvchi ishchilar tarkibidan iborat guruhlar bir xil tarkiblilarga nisbatan sermahsul bo‘ladi. Lekin bunday guruhlarda ziddiyatlar ko‘proq bo‘ladi.

Guruh mehnati yuqori samaradorligining muhim shartlaridan biri uning mustahkam birdamligidir. Bu esa guruh a’zolari birga o‘tkazgan vaqt, guruh ko‘lami, guruh tarkibi, guruhga qabul qilinish qiyinchiliklari, guruhning avval qo‘lga kiritgan yutuq yoki muvaffaqiyatsizliklari; tashqi shart-sharoit kabi bir qator omillar bilan belgilanadi. Bunda tuzilgan guruh me’yorlari tashkilot maqsadlariga erishuv va jamoaviylik ruhini yuzaga keltirishga yordam beradi, ushbu holatda

ziddiyatlilikning sog'lom darajasi ustun turadi va guruhdagi yuqori maqomga ega a'zolar ustunlik qilmaydilar.

Menejer uchun jamoa asosiy tayanchdir. Shu boisdan jamoa ishlarini to'g'ri uyushtirish uning dolzarb vazifasi hisoblanadi. U yoki bu sabablar tufayli xodimlar o'rtasida lavozimga tegishli majburiyatlarni aniq taqsimlash imkoni bo'lmagan joyda jamoaviy ishning o'rnini hech narsa bosolmaydi.

Zamonaviy sharoitlarda boshqaruvchilik faoliyati amaliyoti ishchi guruhlarning bir necha ko'rinishlarini ishlab chiqdi. Ishchi guruhi bu – kishilarning muayyan birdamligidan iborat. Ular o'zlarini biron bir umumiy maqsadga ega guruh sifatida idrok etib, unda tashkiliy ravishda shakllanadilar. Bu guruhlarning asosan maqsadga yo'naltirilgan asosiy ko'rinishlari 9.1.jadvalda keltirilgan.

Ba'zi mutaxassislar ishchi guruhlari (jamoalari) sirasiga yana ikkita nihoyatda o'ziga xos guruhni kiritadilar. Chunonchi, rahbar (komanda) guruhi rahbar va o'zlari ham rahbar bo'lishi mumkin bo'lgan qo'l ostidagilardan iborat bo'ladi. Tipik komanda guruhi kompaniya prezidenti va vitse-prezidentlaridir. Do'kon direktori va bo'lim boshliqlari ham xuddi shunday guruhni tashkil etadilar.

Boshqa guruh – tashkilot ichida doimiy faoliyat ko'rsatuvchi qo'mita (hay'at, taftish qo'mitasi, ish haqini qayta ko'rib chiqish qo'mitasi, rejalash guruhi, firma va matlubot ittifoqi boshqaruvlari, direktorlar kengashi va b.sh.q.) – maslahat organi bo'lib, mohiyatiga ko'ra mavjud boshqaruv tuzilmasiga qo'shimchadir. Doimiy ishlab turar ekan, u boshqaruvning barcha vazifalari bajarilishini ta'minlaydigan boshqaruv tuzilmasiga qo'shiladi. Ushbu organlar qarorlarni tayyorlashda ishtirok etadilar, lekin ularni qabul qilish huquqiga har doim ham ega bo'lavermaydilar. Guruh bo'lib qaror qabul qilish va harakatlarni amalga oshirish ularning farqli xususiyatidir. Qo'mita tarkibiga kirgan shaxslar ma'lum huquq va majburiyatlarga ega bo'ladi (asosiylaridan tashqari).

Ko'rib chiqilgan jamoalar rasmiy deb nomlanadi. Rasmiy jamoa (guruh) bu - yozma ko'rsatma, yo'riqnoma, farmoyish va korxona me'yornomalari bilan aniqlanuvchi ijtimoiy munosabatlar tizimi. U tashkilot a'zolarining mukammal axloqining rahbarlar tomonidan e'tirof etilishiga asoslanadi. Korxona (yoki birorta

muassasa) umuman faoliyat yurita olishi uchun rasmiy tashkilot yoki tuzilma zarurdir. Rasmiy tuzilma mazkur korxonaning asosiy vazifalari qanday bo'lishiga qarab tuziladi. Bu masalalarni amalga oshirish uchun ham odamlar guruhining texnik tomondan shartlangan holati yuzaga keladi, ularning xizmat doirasidagi majburiyatlari belgilanadi.

1. Jadval.

Ishchi guruhlar faoliyati turlari, tuzilmalari va natijalari

Ishchi guruhlarining turlari	Tuzilmasi va vazifalari	Faoliyatining natijalari
1	2	3
<i>Maqsadli guruh</i>	-rahbariyatning yuqori bo'g'ini vakolatlariga ega -mehnatni tashkil etishning yangi shakllari, yangi texnologiyalar va loyihalarni ishlab chiqadi va tatbiq etadi -alohida vazifalarni birlashtiradi - qarorlar guruh bo'lib qabul qilinadi -rahbarlar, kasaba uyushmasi vakillari va sh.k.larni o'z tarkibiga kiritadi -tezkor masalalarga oid qarorlar qabul qiladi	-yuqori martabali rahbarlar jalb qilinadi - keng miqyosli o'zgarishlarni tayyorlashi va amalga oshirishi mumkin

Avtonom(mustaqil) ishchi guruh	-odatda daromad markazi maqomiga ega bo'ladi -mahsulotni boshidan oxirigacha ishlab chiqaradi, ba'zan uchta vazifa bajaradi: asosiy faoliyatni resurslar bilan ta'minlaydi; tovar(xizmat) ishlab chiqaradi; muayyan iste'molchiga xizmat ko'rsatadi -ishtirokchilar barcha mehnat(ish) turlarini o'zlashtiradilar va vaqti-vaqti bilan ish o'rinlarini almashib turadilar(rotatsiya) -boshqaruv vazifalarining barchasi bajariladi -guruh yuqori darajada mustaillikka ega, undagi ishchilar soni 15 kishigacha	Mehnat unumdorligini anchagina oshirishi mumkin -tashkilotni tubdan o'zgartiradi -ishlab chiqarish miqyosida sinergetik samara va tejam beradi -ish yuzasidan zaruriy nazorat o'rnatiladi
<i>Muayyan masalani hal etadigan ishchi guruhi</i>	-kompaniyaning turli bo'linmalaridan 12 ta talabgor-xodim -bir haftada 1-2 soat	-harajatlarni kamaytirish va mahsulot sifatini oshirishni ta'minlashi

	majlis o'tkazishadi -sifat, samaradorlikni oshirish yo'llari va b.sh.larni muhokama qilishadi -g'oyalarni amalga oshirish vakolatlari yo'q	mumkin -ish samaradorligini o'zgartirish yoki boshqaruvchilarni faol jalb qilishga olib kelmaydi -g'ayrat tezda so'nadi
<i>Ishchi guruh-tijorat guruhi</i>	-kichik, mustaqil tijorat birligi -ma'muriy vazifalar yuklatiladi -muayyan bozorga diqqat-e'tibori jalb qilingan - daromad markazi maqomiga ega bo'ladi	-guruh firmani iste'molchiga ro'para qiladi, unga yaqinlashtiradi va talab o'zgarishiga hozirjavob bo'lishga imkon beradi
	-zaif tuzilgan-lavozim ierarxiyasi va rasmiy yo'riqnomasi yo'q -bevosita tijoratchilarga yuqori huquq va majburiyatlar berish -barcha guruh a'zolari hamma narsa uchun birdek javobgar, etarlicha huquqlarga ega -kadrlar keng ixtisosli va yuqori kasbiy	-maqsadlarni qo'yish va amalga oshirishda xodimlarning tashabbusi -odamlarning qiziqishi va ishi samaradorligi oshadi

	mahoratga ega , vaqti-vaqti bilan ish o‘rinlari almashib turiladi -qarorlar kelishiluvi qisqaradi -firma rahbariyati(ozchilik bo‘lganda) ning boshqaruv vazifalari juda kam bo‘lib, ular asosan siyosat va umumiy me‘yorlarni aniqlash, natijalarni o‘lchash bo‘ladi	
<i>Ishchi guruh</i>	-chegaralangan doiradagi vazifalarni bajaruvchi funksional yoki ishlab chiqarish bo‘linmalari -tuzilma asosan ierarxik bo‘ladi -funksional bo‘linma boshqaruvning umumiy vazifalarini amalga oshiruvchi va maqsad hamda qiziqishlari yaqin rahbar va mutaxassislarni birlashtiradi -ishlab chiqarish bo‘linmasi rahbar va	-ishningso‘nggi natijalariga ko‘ra mehnatni rag‘batlantirish tizimidan foydalanish hisobiga guruh natijalarini yaxshilash -

	muayyan detallar tayyorlovchi hamda bajaradigan ishining turi va malakasi bo'yicha farqlanuvchi ishchilarni birlashtiradi	
<i>Muammo-aniq maqsadli va dasturiy-aniq maqsadli guruh (birinchisi – yuzaga keladigan muammolarni hal etish uchun; ikkinchisi – ma'lum dasturni ishlab chiqish uchun mo'ljallangan</i>	-10-12 taga yaqin kishi -vaqtincha ishlashga asoslanadi - kichikroq va o'rtacha tashkilotlarda foydalaniladi -ishtirokchilar guruh tarkibiga to'liq kiritiladi yoki unda o'rindoshlik asosida ishlaydi -tashkilot oldida paydo bo'lgan keng ko'lamli muammolar bo'yicha qarorlar tayyorlash zarurati sababli tashkil qilinadi	jiddiy sinovlar o'tkazishga imkon beradi *-muammoni echish uchun kuchlarni tezkor safarbar qilinishini ta'minlaydilar

Rasmiy tuzilma tashkilotning asosiy masalalariga nisbatan odamlar bajaradigan rollar va vazifalar tizimidir. Ushbu tuzilma rivojida tashkilot tasarrufida bo'lgan hokimiyat, vakolatlarning ahamiyati katta. Uning asosiy unsurlari:

- mehnat taqsimoti(gorizontall ixtisoslashtirish tizimi);
- lavozimlarning vertikal yo'nalishdagi subordinatsiyasi;

- kommunikatsiyalar tizimi.

Korxona faoliyatida mehnat jamoasi a'zolarining vakolatlari muhim ahamiyatga molik, ular O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, boshqa qonunlar, tashkilotning ta'sis hujjatlari, jamoa shartnomasi bilan belgilanadi. Binobarin, Mehnat **kodeksining 16-moddasiga**³ binoan xodim quyidagi huquqlarga ega:

- o'z mehnati uchun qonun hujjatlarida belgilangan eng kam oylik ish haqidan oz bo'lmagan miqdorda haq olish;
- muddatlari chegarasi belgilangan ish vaqtini o'rnatish, bir qator kasblar va ishlar uchun ish kunini qisqartirish, har haftalik dam olish kunlari, bayram kunlari, shuningdek haq to'lanadigan yillik ta'tillar berishorqali ta'minlanadigan dam olish;
- xavfsizlik va gigiena talablariga javobberadigan sharoitlarda mehnat qilish;
- kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish;
- ishbilan bog'liq holda sog'ligiga yoki mol-mulkiga etkazilgan zararining o'rnini qoplash;
- kasaba uyushmalariga hamda xodimlar va mehnat jamoalarining manfaatlarini ifoda etuvchi boshqa tashkilotlarga birlashish;
- qariganda, mehnat qobilyatini yo'qotganda, boquvchisidan mahrum bo'lganda va qonunda nazarda tutilgan boshqa hollarda ijtimoiy ta'minot olish;
- o'zining mehnat huquqlarini himoya qilish, shu jumladan sud orqali himoya qilish va malakali yuridik yordam olish;
- jamoalarga doir mehnat nizolarida o'z manfaatlarini quvvatlash huquqiga egadir.

Mehnat jamoalarini, kishilarning tashkiliy xulq-atvorini boshqarish ikki jarayonning dialektik birligida kechishi lozim: guruhning o'zini o'zi tashkillashtirishi, o'zini o'zi boshqarishi va yakkaboshchilik. Ana shu jarayonlarni

³ O'zbekiston Respublikasi Kodekslari (2010 yil 1 noyabrgacha bo'lgan o'zgartish va qo'shimchalar bilan): to'plam/ O'zR Adliya vazirligi. T.: Adolat. 2010 yil, 492-bet

muvofiglashtirish menejerlarning muhim vazifasidan iboratdir. Biroq buni to'liq amalga oshirishning deyarli imkoni yo'q. Chunki hamkorlikdagi faoliyat qatnashchilarining shaxsiy va guruhga oid umumtashkiliy maqsad va manfaatlari farqlanadi.

Mazkur masalalar yaxlit komanda usullariga o'tishda o'z echimini topadi. Bunday holda Yaponiya menejerlari o'z bo'linmalarini "oila" deb atasalar, menejmentning g'arbiy andozalarida esa "yakdil maslakdoshlar komandasi" deb fikr bildiriladi.

2-§. Komanda va uning rivojlanish bosqichlari

Komanda - mehnat jamoasi(guruhi)ning eng mukammal shakli. Bugungi kunda jipslashgan komanda barcha pog'ona menejerlariga xos muvaffaqiyatli boshqaruv kafolatidir.

Avvalo, "komanda" tushunchasini ko'rib chiqish kerak. Tarkibi uncha katta bo'lmagan (5-7, kamroq hollarda 15-20 kishigacha) guruh komanda deb ataladi. Uning a'zolari maqsadlar, qadriyatlar va birgalikdagi faoliyatni amalga oshirishga umumiy yondashuvda hamfikir bo'lib, bir-birini to'ldirish malakasiga ega; pirovard natija uchun javobgarlikni bo'yniga oladi; guruh ichidagi u yoki bu rolni bajarishi, funksional-rollar aloqadorligini o'zgartira olishi mumkin; ushbu birlikka(guruhga) tegishlilikni o'zaro belgilay oladilar. Komandalar ko'pincha aniq masalalarni echish, loyihalarni amalga oshirish uchun yaratiladi.

Ko'plab etakchi tashkilotlar komanda bo'lib ishlashning afzalliklaridan foydalanadilar. Xususan, *Microsoft kompaniyasi* faoliyatining hayratlanarli muvaffaqiyatlaridan biri ikki o'n yillikdan kam vaqt ichida o'z bozor narxiga ko'ra *General Motors* kompaniyasidan ilg'orlab ketishidir. Buning sabablaridan biri ishda aniq vazifalarni bajarish uchun tuzilgan komandalardan foydalanish deb hisoblanadi. Ayni vaqtda xodimlarga o'ziga xoslik hissiga sodiq qolish imkoni beriladi.

Komanda muayyan vazifalarni bajarish: qatnashchilar tarkibi, ular egallashi zarur bo'lgan ko'nikma va mahoratlari ro'yxati, bajariladigan ishning muddati va

rahbariyat tarafidan komandani nazorat qilish darajasini belgilash uchun tashkil qilinadi. Shu bilan birga, komanda ishi qatnashchilari faqat qator qo'shimcha shartlarga rioya qilgan taqdirdagina samaradorlikni namoyish etishlari mumkin. *Birinchisi* - komanda a'zolarining komandaga birlashib ishlashdan ma'lum darajada qanoat hosil qilishi. Ish, o'z xususiyatiga ko'ra, qanchalik murakkab bo'lsa, qatnashchilarning mamnuniyati shunchalik yuqori bo'lishi shart. Bu esa har qanday ijtimoiy aloqa-aralashuvda odamlar komanda safiga kirishda nimadan voz kechishlari, evaziga nimani qo'lga kiritishlarini muvozanatga keltirish uchun intilishlariga bog'liq. *Ikkinchi* sharti – komanda a'zolari rol(pozitsiya, topshiriq)larining ular qo'shgan hissa va topilmalari teng kelishini ta'minlay oladigan shaklda to'g'ri taqsimlanishi. Komandaning har bir a'zosi o'z vazifa va xatti-harakatlari sanab ko'rsatilgan maxsus rolni bajaradi. Shunga ko'ra, komanda bo'lib ishlashda ko'pincha turli ma'lumot, ixtisoslik va tajribaga ega mutaxassislar talab qilinadi. Bunda komanda a'zolari o'xshash mahorat va xislatlar: shaxsiy ijobiy qirralar, guruh bo'lib ishlash layoqati, shaxslararo munosabat ko'nikmalari, birgalikda foliyat olib borish istagiga ega bo'lishlari shart.

Komandani shakllantirish, rivojlantirish quyidagi to'rt bosqichdan iborat.

Birinchi bosqich – “moslashish”. U axborot almashish va vazifalar tahlili, guruh a'zolari tomonidan ularni echishning eng maqbul usullarini izlash bilan xarakterlanadi. Shaxslararo aloqalar ehtiyotkorona tusda bo'lib, diada(ikkilik)lar paydo bo'lishiga olib keladi, guruh a'zolarining bir-birlarining xatti-harakatlari tabiatiga nisbatan yo'naltirilganligini tekshirish va tobelik davri hamda guruhda o'zaro maqbul axloqni izlash boshlanadi. Komandaning barcha a'zolari birga to'planganda sergaklanadilar. Komanda ishining samaradorligi past bo'ladi.

Ikkinchi bosqich – “guruhlashuv va kooperatsiyalashuv”. Bu bosqich guruh a'zolari shaxsiy motvatsiyasining guruh faoliyati maqsadlariga mos kelmasligi oqibatida ularning vazifa mohiyatidagi talablarga qarshilik ko'rsatish xususiyati bilan ajralib turadi. Bu esa kichik guruhlarining tashkil topishi va shu kichik guruhlar sathida o'zini anglash shakllanishiga olib keladi. Biroq ular boshqa kichik guruhlar bilan o'zaro aloqa-aralashuvga kirishmasdan masalalar samarali hal

etilmasligini tez tushunib etishadi, bu esa butun guruh uchun umumiy bo'lgan me'yorlar shakllanishiga olib keladi.

Uchinchi bosqich – “faoliyatni me'yorlashtirish”. Bunda guruhga oid aloqalarlashuv tamoyillari shakllanadi, guruh ichi kommunikatsiyasi yoki jamoa faoliyati sohasi me'yorlashtiriladi. Biroq guruhlararo xatti-harakatlarda faollik ko'rsatilmaydi. Jipslashgan guruhning ajralib chiqishi jarayoni guruh o'z maqsadlariga o'ralashib, xudbin bo'lib qolishiga olib kelishi mumkin.

To'rtinchi bosqich – “vazifa bajarish”. Unga qarorlar qabul qilish va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish bosqichi sifatida yondashish mumkin. Vazifa va rollar aloqadorligi rollarga oid komandalarni tuzish bilan bog'liq. Ular yordamida guruh masalalari hal etiladi. Guruh ziddiyat kelib chiqishi va bartaraf etilishiga yo'l beradi, masalalarni hal etishga turlicha yondashuvlarni tan oladi. U komandalarga xos yuksak ijtimoiy-ruhshunosik etuklik darajasi, birlikka ega.

An'anaviy mehnat jamoasi (guruhi) bilan komanda o'rtasida jiddiy farqlar mavjud (2-jadval).

Zamonaviy sharoitlarda komandaga birlashib ishlash usullari, ya'ni tashkilotda guruhga oid o'z-o'zini boshqarish va yakkaboshchilikni birga qo'shib olib borish eng yuqori va samarador shakl hisoblanadi. Guruhlar uning ayrim a'zolariga nisbatan *kamroq* g'oyalar berishi, bundan tashqari, bordi-yu, yaxshi g'oya ko'pchilikka tushunarli bo'lmasa yoki u ko'pchilik manfaatlariga zid kelsa, guruh uni qabul qilmasligi mumkinligini tadqiqotlar ko'rsatdi.

Shunga qaramay, guruh ko'proq: to'liq ishlangan, atorflicha o'z bahosini topgan, javobgarligi yuksak, eng *yaxshi* g'oyalarni o'rta tashlaydi. “Guruh tafakkuri”ning ma'lum bir turi rivojlanib kelayotgani va unda guruh o'zini benuqson deb his etgani bois, guruh ba'zi a'zolariga nisbatan ko'proq tavakkal qilingan qarorlar qabul qiladi.

Guruh va komanda o'rtasidagi farqlar

Belgilari	Guruh	Komanda
Maqsadlar	Hamma turli maqsadlarni ko'zlaydi	Barcha umumiy maqsadga intiladi
Qiziqishlar	Har kim o'z manfaatini ko'zlaydi	Hammaning qiziqishi bir xil
Ustuvorlik	Asosiy afzallik(ustunlik) – yakka (shaxsiy) faoliyat	Guruhga tegishlilik – asosiy afzallik
Motivatsiya	Sirtida yuz beradi	Guruh ichida yuzaga keladi
Mehnatni rag'batlantirish tizimi	Shaxsiy topshiriqlarni bajarishga asoslangan	Umumiy topshiriq bajarilishiga asoslangan
Raqobat	Guruh a'zolari bir-birlari bilan raqobat qiladilar	Komandadan tashqariga yo'naltirilgan
Odamlarning o'zaro munosabati	Ko'proq rasmiy, xizmat munosabatlari bo'ladi	Norasmiy, do'stona munosabatlar, o'zaro yordam ustun turadi
Ishonch	Bir-biriga va guruhga ishonchning kamligi	Komanda va uning a'zolariga yuksak ishonch
Aloqa-aralashuv	Ko'proq rasmiy	Ochiq axborot almashish
Faoliyatni baholash	Shaxsiy natijaga ko'ra	Jamoaviy(komanda) ishi natijalariga

		ko'ra)
--	--	--------

Shu tariqa, komandada jiddiy afzalliklar singari, muayyan qusurlar ham namoyon bo'lishi mumkin(1-rasm).

Komanda ishining natijalari	
Ijobiy	Salbiy
Yangi g'oyalar paydo bo'lishi imkoniyati	Masalalarni birga muhokama qilishga vaqt sarfi
Uning ishtirokchilari bilimlarini birlashtirish hisobiga sinergetik effekt olish	Shaxsiy maqsadlarga intilish
Qarorlar qabul qilishda egiluvchanlik, aniq-ravshanlik oshishi	Guruhga iod yakdillik
	Javobgarlikning tarqoqligi

1-rasm.(jadval) Komanda ishining natijalari

Bundan tashqari, hatto, o'z etakchisi atrofida mustahkam jipslashgan hamfikrlar komandasi, avvalo, ichki ziddiyat va farqli manfaatlar tufayli hamisha ham eng yuqori samaradorlikka erishavermaydi. Bu muammo Yaponiya kompaniya larida ma'lum darajada hal qilinadi, ya'ni boshqaruvchilar umumiy konsensusga shu yo'l bilan erishadilarki, bunda boshqarishga oid qarorlar qabul qilinishidan oldin barcha jamoa a'zolari ishtirokida muammolarning atroflicha muhokamasi o'tkaziladi. Har kim o'z fikrini erkin ifodalaydi. Bu borada ko'pincha qo'shimcha axborot, izohlar, maslahat va yozma hisobotlar so'raladi. SHu yo'l bilan butun jamoa a'zolariga maqbul qarorlar qabul qilishga erishiladi.

3-§. Zamonaviy korxonadagi tashkiliy madaniyat

Tashkiliy madaniyat – tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilinadigan va tashkilot qayd etgan qadriyatlarda o'z ifodasini topgan, odamlarga ularning axloq, xatti-harakatlari nimalardan iborat bo'lishi belgilab berilgan eng muhim yo'nalishlar to'plami sanaladi.

Tashkiliy madaniyat – muayyan holda tashkilot menejmenti va, avvalo, uning yuqori pog‘onalarida tayyorlanib, rivojlantiriladi. Idora madaniyati barqaror, o‘zgarmas bo‘lib qolgan tashkilotlarda ham u kishilarga faol ta’sir ko‘rsatib, go‘yo ulardan alohida mavjud bo‘lgandek ko‘rinsa-da, biroq tashkilot xodimlari uning ifoda etuvchisi hisoblanadi. “Tashkiliy madaniyat” tushunchasi uch asosiy jihatdan iborat:

- *bazaga oid taxminlar*, unga tashkilot a’zolari o‘z faoliyatlari davomida asoslanadilar;

- *qadriyatlar(moddiy bo‘lmagan)*, ularga odam qarorlar qabul qilish va amalga oshirishda rioya qiladi;

- *ramzlar* vositasida qadriyatlar yo‘naltirilishi xuddi mazkur tashkilot a’zolari ixtiyoriga berilgandek bo‘ladi. Ko‘pgina firmalar maxsus, hamma uchun mo‘ljallangan hujjatlarga ega bo‘lib, shu hujjatlarda ulardagi qadriyatlar yo‘naltirilishi batafsil bayon etilgan.

Amerikalik olim E.SHeyn *tashkiliy madaniyatni* bilishning uch darajasini ajratib ko‘rsatadi. Birinchisi – “sirtqi” yoxud ramziy, u ko‘zga yaqqol ko‘rinuvchi tashqi unsurlardan iborat bo‘lib, ularni inson o‘z sezgi a’zolari yordamida idrok etishi mumkin. Ikkinchisi – “o‘rtacha” darajasi, unda tashkilot a’zolarining ramzi va tilida aks etgan qadriyatlar va e’tiqodlar o‘rganiladi. Uchinchi darajasi – “chuqurlashgan”, bu bazaga oid, yashirin va to‘g‘ri deb qabul qilinadigan taxminlarni qamrab oladi.

Tashkiliy madaniyatni *sub’ektiv va ob’ektiv tomonlardan* ko‘rib chiqish mumkin. Birinchisi - boshqaruv madaniyatini shakllantirishda, ya’ni rahbar uslubi va muammolar echimida poydevor bo‘lib xizmat qiladi. Uning ob’ektiv tomoni – tashkilot binosi, uning joylashgan o‘rni, jihozlari va h.k. kabi moddiy alomatlar bilan bog‘liq bo‘ladi.

Madaniyat darajalari:

1. Sirtqi

Tashqaridan qaragan odam ko'rish mumkin

2. O'rta

Tashqaridan faqat oz qismini ko'rish mumkin

3. Ichki



2-rasm. E.SHeynning tashkiliy madaniyat andozasi

Tashkiliy madaniyatning bir necha turlari mavjud. Ular ichida eng ommabopi K.Kameron va R.Kuinn tavsiya qilganlaridir. Unga tashkilotning tub qadriyatlarida belgilangan mezonlarning to'rt guruhi: qayishuvchanlik va diskretlilik; barqarorlik va nazorat; ichki fokus va integratsiya; tashqi fokus va tabaqalashtirish asos qilib olingan. Bulardan kelib chiqib, tashkiliy madaniyatning quyidagi turlari ajratib beriladi:

Urug'-aymoqchilik madaniyati. Bunda tashkilot anchagina do'stona, ahil ish joyi bo'lib, kishilar ko'pgina umumiy jihatlariga ega. Unda brigada bo'lib ishlash, kishilarning tijoratdagi ishtiroki va birdamlik rag'batlantiriladi.

Adxokratik madaniyat. Tashkilot dinamik tadbirkorlik va yaratuvchanlikka xos ish joyi bo'lib, unda tashabbus, ijodkorlik va erkinlik rag'batlantiriladi.

Ierarxiya yoxud byurokratiyaga xos madaniyat. Tashkilot anchagina rasmiylashtirilgan va tizimlashtirigan ish joyi bo'lib, unda amal qilib kelinayotgan faoliyat tartibini qo'llab-quvvatlash qadrlanadi.

Tashkiliy *bozor* madaniyati. U natijalarga e'tibor qaratilgan tashkilotlarda hukm suradi. Ularda tashkilotdagi raqobatbardoshlikni yoqlash yo'li qat'iy olib boriladi.

Tashkiliy madaniyat taraqqiyoti uni shakllantirish, quvvatlash va o'zgartirishni ko'zda tutadi.

Tashkiliy madaniyat ikki muhim muammoni hal etish sharoitida *shakllantiriladi* – tashqi moslashuv va ichki birlashuv. Tashkiliy madaniyat shakllanishiga tashkilot muhitining qator tashqi va ichki omillari ta'sir ko'rsatadi. Binobarin, agar tashkilot etakchisi ko'zga ko'ringan shaxs bo'lib, tashkilot endi tuzilayotgan bo'lsa, u ushbu jarayonga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotning tashqi muhiti uning tashkiliy madaniyati unsurlariga butun ish muhiti, xususan, tarmoq, uning o'ziga xos xususiyatlari, bozorning farqli tomonlari, iste'molchilar va h.k.lar orqali ta'sir o'tkazadi. Buning ustiga, qayd etilgan omillar, odatda, jarayonlarning evolyusion kechimini ta'minlab, tashkilotning butun faoliyati davomida tashkiliy madaniyatga rivojlantiruvchi ta'sir ko'rsatadi.

Tashkiliy madaniyatning *qo'llab-quvvatlanishi* ko'p hollarda o'z kuchiga bog'liq va u quyidagi xususiyatlarga ega:

- madaniyatning mukammalligi (ishchi-xodimlar qo'llab-quvvatlaydigan muhim niyatlar miqdoriga ko'ra belgilanadi);
- mazkur tashkilot a'zolarining tashkiliy madaniyatni qo'llash darajasi;
- madaniyat ustunligining aniq va ravshanligi.

Shu tariqa, kuchli tashkiliy madaniyatlar niyat va qadriyatlar mushtarakligi doirasining kengligiga ko'ra farqlanadi. Zaif madaniyatlar juda tarqoq bo'lib, ular umumiy maqsad va e'tiqod bilan bog'lanmaydi.

Tashkiliy madaniyatni qo'llashning asosiy usullarini ajratib ko'rsatish mumkin, ular:

- ishga qabul qilish va ishchilarning ijtimoiylashishi;
- olib borilayotgan madaniyatdan o'zini olib qochgan xodimlarning ishdan bo'shatilishi;
- rollarni modellash, ishchilarning o'qitilishi va treninglar;
- mukofot va maqomlar tizimi;
- tashkiliy ramzlar va rasm-rusumlar(martabani oshirish, ishdan ketish, maqomni kuchaytirish, nizolarni bartaraf etish, birlashuv udumlari).

Vaqt o'tishi bilan tashkilot missiyasining o'zgarishi, raqobatning sezilarli darajada kuchayishi, konyunkturaning boshqacha tus olishi va h.k. sabablarga

ko‘ra, tashkiliy madaniyatni o‘zgartirish zarurati kelib chiqishi mumkin. Madaniyatni o‘zgartirish usullari uni qo‘llab-quvvatlash usullariga o‘xshash, ya’ni:

- menejment diqqat-e’tiboridagi ob’ekt va predmetlarni almashtirish;
- kadrlarni rag‘batlantirish mezonlarini o‘zgartirish;
- kadrlarga oid siyosatni o‘zgartirish;
- kadrlarni o‘qitish dasturlaridagi ustunlikni o‘zgartirish;
- tashkiliy ramzlar va rasm-rusumlarni almashtirish.

Tashkiliy madaniyatga o‘zgartirishlar kiritishda u yoki bu qiyinchiliklar kelib chiqadi. Masala shundaki, tashkiliy madaniyat yaxlit bir butunlikdan iborat bo‘lmay, u ustunlik qilgan madaniyatdan hamda madaniyatning ushbu bo‘laklarini faqat qisman qabul qiluvchi, shuning uchun ham umumtashkilot madaniyatini zaiflashtiruvchi alohida madaniyat guruhlaridan tashkil topadi.

Bundan tashqari, tashkilotda aksilmadaniyatlar ham bo‘lishi mumkin. Tashkilot umumiy holda erishmoqchi bo‘lgan narsalarni nihoyatda zo‘r berib rad etuvchilar. Bunday aksilmadaniyatlar tashkilot yoki guruh a’zolaridan ba’zilarining ehtiyojlari qanoatlanmaydigan sharoitlarda paydo bo‘ladi.

Tashkiliy madaniyat raqobatbardoshlikni, moslashishni, ishlab chiqarishni va tashkilotni boshqarishdagi samaradorlikni oshiruvchi muhim omil hisoblanadi. U tashkilotning butun resurslari ko‘zlangan maqsadlarga erishish uchun safarbar qilinishida katta rol uynashi mumkin. Tashkiliy madaniyat darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, idora xodimlari ko‘rsatma, qo‘llanma, to‘liq sxema va mufassal yo‘riqnomalarga shu darajada kam ehtiyoj sezishadi.

Tashkiliy madaniyatni tashkilotning barcha bo‘linmalari va alohida shaxslarni umumiy maqsadlarga to‘g‘ri yo‘naltirishga, xodimlar tashabbusini ishga solishga, fidokorlikni ta’minlashga, munosabatlarni engillashtirishga imkon beruvchi kudratli strategik asbob deb baholash mumkin.

Shu bilan birga, agar jiddiy tashkiliy o‘zgartirishlar o‘tkazish talab qilinsa, tashkiliy madaniyat tashkilot maqsadlariga erishuvga to‘g‘anoq bo‘lishi ham mumkin. Shuning uchun tashkilot menedjmenti tashkiliy madaniyatni

shakllantirish, qo'llab-quvvatlash va taraqqiy ettirish masalalariga jiddiy e'tibor berishi shart.

Muvaffaqiyatli rivojlanayotgan firmalar madaniyatiga xos bo'lgan qator qadriyat tamoyillarini ajratish mumkin, ular:

- maqsadlarga erishishga, harakatlarga to'g'ri yo'naltirish;
- iste'molchilar bilan doimiy aloqa bog'lash;
- mustaqillik va ishbilarmonlik (etakchilar va novatorlarni rag'batlantirish);
- shaxsga bog'liq bo'lgan mahsuldorlik (oddiy xodim sifat va unumdorlik

sohasidagi yutuqlarning asosiy manbai deb qaraladi);

- boshqarish shakllarining oddiyligi va kam sonli boshqaruv ish o'rni;
- boshqarishda erkinlik bilan qat'iylikni qo'shib olib borish (firma ayni vaqtda ham markazlashgan, ham markazlashmagan tarzda namoyon bo'lib, bir tarafdin sexlar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar guruhlari mustaqilligini kengaytiradi; boshqa tarafdin esa o'z qadriyatlariga tegishli keskin markazlashtirilgan siyosatni izchil olib boradi).

4-§. Jamoadagi ijtimoiy – ruhiy muhit

Jamoa ish samaradorligini ta'minlashda maqbul ijtimoiy-ruhiy muhit (IPM) yaratish va saqlab qolish nihoyatda muhim ahamiyatga ega. Gap shundaki, mehnat vazifalari bajarilishi nafaqat tashkiliy ishlab chiqarish sharoitlariga, balki o'zaro munosabatlarga ham bog'liqki, bu kishi salomatligi va mehnat natijalariga katta ta'sir o'tkazadi.

Ijtimoiy ruhiy muhit, aslida, hissiy-ruhiy kayfiyat bo'lib, jamoada ish jarayonida shakllanib boradi va insonlarning shaxsiy munosabatga kirishuvida o'zaro ob'ektiv va sub'ektiv aloqa bog'lash negizida qaror topadi. Bu kayfiyat ishchilarning munosabat vaziyatida ular o'rtasidagi butun aloqalarning hissiy – bo'yoqdorlik kasb etishi natijasida namoyon bo'ladi, jamoa a'zolarining qadriyatlarga yuz tutishi, odob-axloq me'yorlari va manfaatlari orqali belgilanadi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy muhitini kishilarning birgalikdagi faoliyatida shakllanadigan amaliy munosabatlar mahsuli, deb qarash mumkin. Bunda ijtimoiy-ruhiy muhitning moddiy va tashkiliy sharoitlarga qaramligiga urg‘u beriladi.

Maqbul ijtimoiy-siyosiy muhitning asosiy belgilari:

- jamoadagi ijodiy muhit;
- jamoa harakatlaridagi hamjihatlik va birdamlik;
- “xo‘jako‘rsinchilik” va rasmiyatchilikning bo‘lmasligi;
- jamoa a‘zolarining o‘zaro munosabatlarida ishonch bildirish va majburlamaslik;
- jamoa a‘zolarining hissiy ishtiroki va o‘zaro yordami;
- jamoadagi yaxshi kayfiyat (hayotdan mamnunlik, ko‘tarinkilik);
- ijrochilar mehnatini baholashdagi xayrixohlik va xolislik;
- rahbarlar tomonidan ishchilarga tazyiq o‘tkazilmasligi;
- vazifalar va ishlarning holati haqida jamoa a‘zolarining etarlicha axborotga ega bo‘lishi;
- jamoa a‘zolaridagi o‘zaro talabchanlik va mas‘uliyatlilik;
- har bir jamoa a‘zosining tashkilot(bo‘linma)dagi ishlarning holati yuzasidan javobgarlikni bo‘yniga olishi;
- jamoaga mansublikdan qanoatlanish;
- amaliy va xolis tanqid;
- masalalar muhokamasida fikrlarni erkin bayon etish;
- uzoq davom etuvchi, disfunktsional ziddiyatlarning yo‘qligi;
- yuqori darajada o‘zaro yordam ko‘rsatish va b.sh.q.

Har qanday pog‘ona menejerlarnining doimiy amaliy vazifasi – jamoada ijtimoiy-ruhiy muhitni shakllantirish va takomillashtirishdan iboratki, unga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy-ruhiy jarayonlar ishlab chiqish;
- ijtimoiy-ruhiy jarayonlarning me‘yor va me‘yornomalari ijrosini hisobga olish, tahlil va nazorat qilish;

- ijtimoiy-ruhiy jarayonlarni me'yorga keltirish va sog'lomlashtirish chora-tadbirlarini ishlab-chiqish;

- mazkur tadbirlar ijrosining nazorati va uyushtirilishini yo'lga qo'yish;
- jamoalar rivojlanishini ijtimoiy rag'batlantirish;
- ijtimoiy-ruhiy jarayonlarni tartibga keltirish.

Jamoadada yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni ta'minlash uchun rahbarlarning maxsus bilim va mahorati, unga munosib fazilatlari bo'lishi talab qilinadi. Rahbarlarning jamoada ijtimoiy-ruhiy muhitga ta'sir ko'rsatuvchi ko'pgina xislatlari, shaxsiy qirralaridan eng muhimlari qo'yidagilar sanaladi: ustunlik, o'ziga ishonish, vazminlik, stresslarga bardoshlilik, yaratuvchanlik, yutuqlarga intiluvchanlik, uddaburronlik, mas'uliyatlilik, ishonch qozona bilish, mustaqillik, kirishimlilik.

Maxsus chora-tadbirlar sifatida quyidagilardan foydalanish lozim: kadrlarni ilmiy asosda tanlash; menejerlarni o'qitish va vaqtda attestatsiyadan o'tkazish; mehnat jamoalarini ishchilarning ruhiyati mosligini hisobga olib shakllantirish; jamoa a'zolari hamfikrligi va o'zaro aloqa-aralashuv ko'nikmalarini tarbiyalashga yordam beradigan ijtimoiy-ruhiy usullarni qo'llash; rahbarlikning munosib uslubi. Bundan tashqari, ish joyidagi texnika, sanitariya-gigiena va tashkiliy unsurlar majmuasi.

Mamlakatdagi ijtimoiy-siyosiy vaziyat, jamiyatdagi iqtisodiy ahvol, aholining turmush darajasi, insonlar hayotini uyushtirish, ijtimoiy-demografik hamda etnikva shu kabi qator tashqi omillar ham ijtimoiy-ruhiy muhitni shakllantirishga o'z ta'sirini o'tkazadi.

5-§. Tashkilotdagi norasmiy jamoalar

Rasmiy tashkilotda, faoliyati nihoyatda mukammal tartiblashtirilgan bo'lishiga qaramay, vazifalarning barcha vositalari ham aniq belgilangan va shakllantirilgan bo'lavermaydi. Yo'riqnomalar tashkilotdagi hodisalarining barchasini qamrab ololmaydi. Bundan tashqari, hamma narsani tartibga solishga urinish ko'pincha samaradorlikni pasaytirib yuboradi. Buning sababi shuki, har

qanday zamonaviy tashkilotning asosiy unsuri odamlar deb hisoblanadi, shu boisdan unga norasmiy tuzilma sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashilganda tashkilot xodimlar jamoasi, deb qaraladi. Uning asosiy unsurlari quyidagi ijtimoiy guruhlar: demografik, yosh, millatga bogʻliq, kasbiy mahoratga oid va boshqalar. Ushbu ijtimoiy guruhlar orasida kishilarning nomoddiy aloqalarini yoʻlga soluvchi ijtimoiy-ruhiy deb atalmish guruhlar ajralib turadi.

Shunday qilib, oʻz-oʻzidan tashkil topgan odamlar guruhlari **norasmiy jamoalar** hisoblanib, ular muayyan maqsadlarga erishish uchun doimiy aloqada boʻladilar. Ushbu maqsadlar norasmiy guruxlarning kelib chiqishiga sabab boʻladi. Buning ustiga, yirik tashkilotlarda bitta emas, balki bir necha norasmiy tashkilot mavjud boʻladi.

Agar rasmiy tashkilot, uning tuzilmasi va turini rahbariyat oldindan oʻylangan rejaga muvofiq, ongli ravishda tashkil etsa, norasmiy tashkilot tuzilmasi va turi ijtimoiy aloqa-aralashuv natijasida vujudga keladi.

Norasmiy tashkilotlarning rasmiy tashkilotlar bilan umumiy jihatlari koʻp. Ular, maʼlum maʼnoda, rasmiy tashkilotga oʻxshab uyushtirilgan, yaʼni ierarxiyaga va odamlarga taʼsir oʻtkazuvchi obroʻli etakchilarga ega.

Norasmiy tashkilotlar etakchilari (ular har doim ham rasmiy rahbar boʻlaverishmaydi) hukmronlikka intilib, rasmiy tashkilot etakchilaridek, guruh aʼzolariga nisbatan taʼsir qiluvchi vositalar qoʻllashadi. Farq shundaki, rasmiy tashkilot etakchilari zimmalaridagi vakolatlardan madad oladilar va ixtiyorlaridagi ish vazifalari doirasida harakat qiladilar.

Norasmiy etakchilarning tayanchi ularni guruh eʼtirof etishidir. Oʻz xatti-harakatlarida ular odamlar va ularning oʻzaro munosabatlariga umid qiladilar. Norasmiy etakchi 2 asosiy vazifani bajaradi: guruhga maqsadiga muyassar boʻlishda yordam koʻrsatish va uning mavjudligi, ijtimoiy aloqa-aralashuvini qoʻllab-quvvatlash. Ayrim hollarda, bu vazifalarni har xil odam – ikki etakchi bajaradi.

Norasmiy tashkilotlarning ham yozilmagan qoida yoxud axloq meʼyorlari boʻladi. Ular ragʻbatlantirish va jarimalar tizimi orqali mustahkamlanadi.

Kishilar norasmiy tashkilot (guruh)larga bir necha sabablarga ko'ra a'zo bo'lishadi:

- mazkur tashkilotga mansub bo'lish ehtiyojini sezish;
- ishchilarning norasmiy tashkilotlardan va menejerlardan oladigan yordami;
- ishchilarni, masalan, nomaqbul mehnat sharoitlaridan himoya qilish. Bunda rahbarga ishonchsizlik bo'lgan taqdirda, himoya qilish vazifasining ahamiyati tobora ortadi;

- odamlarning muloqotga bo'lgan ehtiyoji. Ular o'z atroflarida ro'y berayotgan narsalarni bilishni istashadi. Biroq, ko'pgina rasmiy tashkilotlarda ularga etarli darajada axborot etkazilmaydi. SHu bilan birga, rahbarlar goho o'z xodimlaridan axborotni ataylab yashirishadi;

- ba'zi yoshlarning obro'li manfaatlarga ko'ra birlashish va jamoaning boshqa qismidan uzoqlashish istagi;

- kishilarning bir-birini yoqtirishi, o'zaro aloqasi, qarindoshlik munosabatlari. Ular o'zlari yoqtirgan odamlarga yaqinroq bo'lish uchun norasmiy guruhlarga qo'shiladilar.

Norasmiy guruhlar quyidagi muammolarni keltirib chiqarishlari mumkin:

- korxona faoliyati samaradorligini pasaytirish;
- yolg'on ovozlar tarqatish va yangi o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish;
- bir qator hollarda, tashkilotni masalalar hal etishdan chetga tortish;
- ayrim tashkilotlarning rasmiy maqsadlar uchun emas, balki norasmiy guruhlar va ularning etakchilari maqsadlarini amalga oshirishga yuz tutishi.

Shu bilan birga, agar guruh me'yorlari rasmiy belgilanganlaridan ustun bo'lsa, norasmiy tashkilotlar quyidagicha foyda keltirishi ham mumkin:

- korxonaga sodiqlik;
- jamoadagi ruhiy ko'tarinkilik;
- mehnat unumdorligining tobora ortishi;
- jamoa ijtimoiy yaxlitligini quvvatlash;
- jamoadagi ijtimoiy tanglikning bartaraf etilishi;

- ishchilarda o'ziga yuqori baho berish va o'zini hurmat qilishni quvvatlash;

- qat'iy rasmiy tashkilotning kishilarga ta'sirini yumshatish.

Kishilarning ishlab chiqarish munosabatlari natijasida muayyan his-tuyg'u, odat, kutish, yoqtirish va yoqtirmaslik paydo bo'ladi. O'zaro aloqa-aralashuvlar naqadar ko'p va jadal bo'lsa, o'zaro hissiyotlar ham shunchalik kuchayib boradi. Natijada, bir-birlari bilan mustahkam bog'langan odamlar jamoasi shakllanadi. Ularda o'tgan davr tajribasini singdirgan, kishilar yuqori baholaydigan, rasmiy me'yorlardan ko'ra ko'proq ishtiyoq bilan bajariladigan umumiy axloq me'yorlari vujudga keladi.

Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni echish va norasmiy tashkilotlar keltiradigan manfaatdan foydalanish uchun menejerlar ularni tan olishlari, ular bilan ishlashlari, ularning fikrlarini inobatga olishlari, qarorlar qabul qilish va amalga oshirishga norasmiy tashkilotlarni jalb qilishlari va tezkor rasmiy ma'lumotlarni taqdim etish orqali ovozalarga barham berishlari lozim.

Menejer, bulardan tashqari, a'zolarining mavqei va roli (guruhda kim qanday o'rin egallashi)ni, shaxsiy yoqtirish va yoqtirmasliklarini, guruhlar a'zolarining qudrati va moslashuvchanlik (kim kimga ta'sir o'tkazishi, kim kimga ergashishi, kim kimning so'zlarini bajonidil eshitishga tayyor va kimga bo'ysunishini)ni bilishi shart.

Menejer faoliyati natijasiga rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro nisbati ta'sir ko'rsatadi, negaki, u bajarilishi bevosita rasmiy ko'rsatmalar bilan yaquniy ko'rsatkichlarda namoyon bo'ladigan hatti-harakatlar va ularning natijalari nisbati qanday bo'lishiga bog'liq bo'lgan ko'plab masala va vazifalarni bajarishi kerak bo'ladi.

Mamlakatimizda empirik ijtimoiy tadqiqotlarni o'tkazishda tashkilotlardagi rasmiy va norasmiy tuzilmalarning birligi to'g'risidagi nizomlar ilgari surildi. Rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro munosabatlarini tartibga keltirish masalalari amalda hal etildi. So'nggi paytlarda rasmiy va norasmiy tuzilmalarni bir-biriga moslashtirish, ularning o'zaro aloqa-aralashuvlarining uyg'unligini

ta'minlash tan olinmoqda. Buni menejerlar hisobga olishlari, mazkur tuzilmalarning o'zaro aloqa-aralashuvidan ish manfaati yo'lida foydalanishga kuch sarflashlari kerak.

6-§.Mehnat jamoalarini shakllantirish

Tashkilot oldidagi muammolarni echishga qodir bo'lgan, ishga layoqatli, mustahkam birlashgan mehnat jamoalarini yaratish nihoyatda muhim vazifa hisoblanadi. Mazkur vazifaga oid odatda tarqoq xususiyatga ega anchagina tavsiyalar mavjud.

Ushbu muammoni echishda sotsionik^{4,5} yondashuv ko'proq asoslangan va amalda etarlicha yaxshi tekshirilgan, deb sanaladi. Bu fikr shakllanib bo'lgan jamoaning norasmiy xususiyatli mustahkam rollari mavjud barqaror yadrosi bo'lishidan kelib chiqadi.

Mana shu yadro atrofini o'rab turgan o'zgaruvchan qobiq qismiga u yoki bu sabablarga ko'ra jamoaga mos kelmaydigan turli odamlar goh kirib, goh chiqib turadilar.

Ijtimoiy-tahliliy tekshirishlar ko'rsatishicha, jamoa a'zolari norasmiy rollarining soni ko'pi bilan 8 ta bo'ladi(doimiy qatnashchilarining soni bundan ko'p bo'lganda, yadro aynan bir xil masalalarni hal etishdagi usul va tezkorlikning o'zaro nomuvofiq ikki qismiga ajraladi). Bir butun, ikkiga bo'linib ketmagan jamoaning yaxshi tuzilgan yadrosida oson farqlanuvchi norasmiy rollar ajralib turadi.

Bu norasmiy rollar o'zida axborot-kommunikatsiya jihatlarining funksional timsolini namoyon etadi. Aftidan, tashqi muhit hujumiga muvaffaqiyatli bardosh berish uchun guruh har qaysi qatnashchisi zimmasiga majburiyatlarni ushbu jihatlariga mos ravishda yuklashga majbur. Bu shunday qilinishi shartki, shaxs

⁴Sotsionika - axborot uzatish tizimlarining qonunlarini tadqiq etuvchi fan. Sotsionikaning predmeti sotsiotiplar, ya'ni biron tashqi yoki ichki xislatlarining umumiyligi asosida birlashgan shaxslar toifasi hisoblanadi.

⁵ Bu bo'limda sotsionikaning asoschilaridan biri - V.V.Gulenko(Ukraina)ning lutfan roziligi bilan "Inoq komandaning sotsionikasi. Rahbarlarga mo'ljallangan sotsionika" kitobining materiallaridan foydalanildi – M.: OOO «Izdatelstvo AST»,2003.

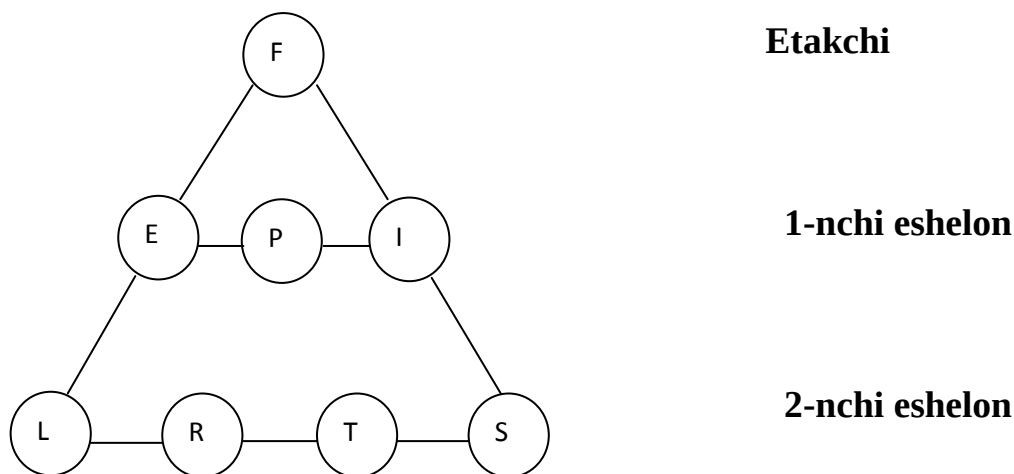
muayyan norasmiy rolni bajarishga o'zi rozilik bildirishi, undan qanoatlanish hissini tuyishi kerak.

Norasmiy guruh tuzilishining bu jarayonlari kishilar ixtiyoridan tashqarida kechadi.

Mehnat jamoasida ijtimoiy-ruhiy ierarxiya, hukmronlik piramidasining bo'lishi muqarrar. Uni jadvalda tasvirlab ko'rsatish mumkin. Piramidaning cho'qqisi, o'rta va pastki-poydevor qismida har xil norasmiy maqomiga yarasha rollar joylashtiriladi. Ular bajaradigan vazifalariga binoan, qulaylik uchun ma'lum bir harflar bilan belgilanadi(9.3-rasm).

Norasmiy rollarning tadqiqoti bir-biriga moslashish va tasodifan haddan oshishga ketadigan vaqtni oldindan tejab, vazifaviy jihatdan muvozanatga keltirilgan jamoani yaratishga imkon beradi. SHu bois, qanday sotsiotiplar hukmronlikning u yoki bu pog'onasiga ko'proq to'g'ri keladigan da'vogar ekanligi ko'rib chiqiladi.

Norasmiy rol – “etakchi”(F)



3-rasm. Mehnat jamoasining hukmronlik pog'onasi

Guruhning faqat eng nufuzli, barchaning hurmat-e'tiboriga sazovor bo'lgan a'zosigina haqiqiy etakchi bo'la oladi. U o'zida jamoaning kuch markazini ifoda

etib, uning kommunikativ kenglikdagi xatti-harakatlarini ishonchli ravishda muvofiqlashtiradi .

Haqiqiy etakchi o'zini oshkora namoyish qilmaydi, hovliqma emas va hissiyotga berilmagan. Uni "xarizmatik" deb atalmish etakchi bilan chalkashtirib bo'lmaydi. F-etakchi ideolog emas, pragmatik(amaliyotchi)dir. U hech kimni hech narsaga da'vat etmaydi, shunchaki, hurmat-e'tibori kuchi va dalillar mantig'i asosida kerakli vazifani bajarishga majbur qiladi.

Bu rolga F funksiyasi – kuch sensorikasi (sensus lot. – his-tuyg'u, sezgi) rivojlangan ijtimoiy tiplar ko'proq da'vogar bo'lishi ehtimol.

Undan so'ng *birinchi eshelonning norasmiy rollari* o'rin egallaydi. Avvalambor, R norasmiy roli – "guruh harakatlantiruvchisi". Bu rolga da'vogar odam haddan tashqari ishga layoqatli va sabr-toqatli bo'lishi shart. U shaxsiy ibрати bilan boshqalarni ortidan ergashtiradi. Guruh dvigateli amalda hamisha harakatda bo'ladi, uning yalqovlik va landavurlikka toqati yo'q. U bor kuchini ish maromini qo'llab-quvvatlashga yo'naltirgan.

Serharakat bo'lishiga qaramay, R rol ijrochisi guruhning norasmiy etakchisi bo'la olmaydi. U guruhning kuch markazi emas, balki harakatlantiruvchi omilidir. R-tiplar ko'pincha boshliq bo'ladilar, biroq, bu aslida guruhiy emas, rasmiy etakchilikning aks etishidir. Guruh dvigateli harakatni a'lo darajada tezlashtiradi, ammo uning yo'nalishini o'zgartirishga qiynaladi, bu esa kommunikativ kenglikdagi yo'naltirilishning asosiy talabiga javob bermaydi.

Qadimdanoq etakchilikning haqiqiy mezonini ko'zga tashlanmaslikdir, ya'ni yana o'sha norasmiy xarakter. Guruh dvigateli – etakchiiga kelsak, uning mutlaqo yo'rig'i boshqa. Ushbu rol juda ko'p kuch-quvvat sarflashni talab qiladi, agar u bo'lmasa, jamoa tez so'nib, jadalligi susayadi.

Bu rolga ehtimoliy da'vogarlar: R funksiyasi – ishga oid mantig'i rivojlangan sotsiotiplar.

Keyingi norasmiy rol "hissiyotli jalb etuvchi"(E). Bu guruhning eng kirishimli va tez ta'sirlanuvchan qatnashchisi. Qolaversa, uning muloqot-munosabat uslubi taskin beruvchi emas, aksincha, nihoyatda shiddatli bo'lishi

shart. Jamoani tez va uyushtirilgan holda ishga jalb qilish uchun birgina obro‘-e‘tiborning salmog‘i va harakatga majburlashning o‘zi kifoya qilmaydi. Jamoani safarbar qilishning juda muhim jabhasi – “yondirish”, hissiy jo‘shqinlik. Ishga his-tuyg‘ulari bilan kirishgan jamoa uni jonbozlik bilan bajaradi, odamlarning kuchi ikki baravar ortadi.

Norasmiy E rolning boshqa ikkinchi tomoni ham borki, uni “resurslarni surishtirib bilish” deb atash mumkin. Faoliyatining bu jihati bo‘lmasa, hissiyotli ergashtiruvchi jamoani ortiqcha “qizdirib” yuborishi mumkin. Uning hissiyot quvvatini tashqi muhitga – aloqa o‘rnatish va qo‘shnilarda ro‘y berayotgan barcha yangiliklar haqida axborot olishga yo‘naltirish mantiqan to‘g‘ri bo‘ladi. Raqiblar yutug‘i haqidagi ta’sirchan hikoyalar odamlarni yanada qizdirib, tezroq olg‘a intilishga chorlaydi.

Ko‘p hollarda hissiyotli ergashtiruvchi rolida E funksiyasi – hissiyotlar etikasi rivojlanganlar ko‘rinishadi.

Norasmiy rollardan yana biri – “g‘oyalar generatori”(I), g‘oyatda g‘ayritabiiy fikrlaydigan komanda a‘zosi. Undan tashkilotning uzoq muddatga mo‘ljallangan taraqqiyot strategiyasini yaratishda asoslanish mumkin bo‘lgan: kelajagi porloq faraz va oldindan ko‘ra bilishlar, kashfiyot va takliflarni o‘rtaga tashlash talab qilinadi. Dadil zakovati hamda bilimga chanqoqligi bilan u boshqa ishchilardan farqlanadi. Uning miyasi barcha ilg‘or axborotlarni o‘zlashtiradi va umumlashtiradi, shu asosda o‘z shaxsiy tizimini yaratadi. U doimo zakovatlilik izlanishida bo‘ladi, bugungi kun tashvishlari uni aslo qiziqdirmaydi.

G‘oyalar generatori guruh etakchisining aksi ekanini aniq bilish kerak.

Axir bunday odamlarga xos bo‘lgan o‘zgacha fikrlashni kamdan-kam rahbarlar ma’qullaydilar. Axir haddan ortiq avtoritarizm ortida esa sotsionika qonunlarini oddiy nazar-pisand qilmaslik yotadi: rahbarlik usullari naqadar qo‘pol va zo‘raki bo‘lsa, zakiylar boshida tug‘iladigan reja va qarashlar tizimi ham shunchalik dadil va zavqli bo‘ladi. Bundan tashqari, g‘oyalar generatori nihoyatda

erksevar bo‘ladi, uni qat’iy grafikka bo‘ysundirish va zerikarli ish bilan ko‘mib tashlash mumkin emas.

G‘oyalar generatori rovida, odatda, I funksiyasi – imkoniyatlar intuitsiyasi yorqin ifodalangan sotsiotiplar uchraydi. Bu vazifaviy yacheyka to‘ldirilgach, jamoa birinchi eshelonidagi ekstravertlar, faollar rollari taqsimoti tugaydi.

Yuqorida qayd etilganlardan keyin ikkinchi eshelonning norasmiy rollari o‘rin egallaydi. Avvalo, – “tizimlashtiruvchi” (L). Mazkur rolda hammadan ko‘ra vazmin, sub’ektiv mayllardan holi bo‘lgan komanda a’zosi namoyon bo‘ladi. Unga qizg‘in faollik ko‘rsatish emas, aksincha, o‘zini sovuqqonlik bilan chetga olish, o‘zaro qarama-qarshi nuqtai nazarlarni chog‘ishtirish iqtidori va xolis fikr-mulohazalar bildirish talabi qo‘yiladi. Mijozi bo‘yicha flegmatik tizimlashtiruvchi sabotli va serhafsala bo‘ladi; hujjatlar bilan ishlashni biladi, hamma narsani tartibga keltirib, yaxshi tizimlashtiradi.

Bu rol “hakam” deb ham ataladi. U murosasiz bo‘lishi, faqat jamoa hayotida amal qiladigan qoidalar tizimiga asoslanishi kerak. Uni og‘dirib olish mumkin emas, buning hojati ham yo‘q, chunki jamoa norasmiy hayotining qonunlari hammaga ma’lum, ular buzilganda beriladigan jazo - nafrat, salbiy munosabatdir, uni esa o‘zgartirib bo‘lmaydi. U tirik ogohlantiruvchi namuna, komanda yaxlitligining barcha ehtimoliy buzg‘unchilariga qarshi ko‘rgazma bo‘lib qo‘llanadi.

Mazkur rolda ham mantiqiy, ham etik sotsiotiplar chiqishlari mumkin. Hammasi jamoaning ijtimoiy yo‘nalishiga bog‘liq. Asosiy vazifasiga hissiy kayfiyat, ijtimoiylik ham qo‘shilgan ishchi jamoalari uchun tizimlashtiruvchi, ko‘p hollarda, mantiqchi bo‘ladi.

Keyingi *norasmiy rol “aks ettiruvchi” (T)*. Uning vazifasi – ro‘y berayotgan voqealardagi barcha o‘zgarishlar dinamikasini aks ettirishda xuddi ko‘zgu kabi xizmat qilish. *T* roli da’vogariga qo‘yiladigan talablar: zehni o‘tkirlik, muhim tafsilotlarni sezish mahorati va u yoki bu usul bilan ularga ta’sir ko‘rsatish, yaqinlashayotgan o‘zgarishlarni jamoaning har bir a’zosiga etkazishdan iborat. Guruhning norasmiy etakchisi uchun axborot g‘oyat foydali. SHu boisdan, aks

ettiruvchi xuddi qarama-qarshi aloqaning bo'g'inidek bo'ladi. Bu esa fursatni boy bermay, choralar ko'rishga imkon yaratadi.

Madaniylashmagan jamoalarda aks ettiruvchi rolikdan ruhiy eo'riqishlarga o'ta chidamli bo'lish talab qilinadi. Zo'ravonlik kayfiyati hukm surgan muhitda aks ettiruvchi ko'pincha shunchaki "jaf o chekuvchi", norozilar o'z g'azabini to'kib-sochadigan odamga aylanib qoladi. Ayniqsa, bilimbonligi va xotirasining kuchliligi bilan ajralib turuvchilarga qiyin bo'ladi. Ularni juda "burni ko'tarilgan" "bilag'on", o'z bashorati bilan kulfat keltiruvchi nafasi sovuq deb, kamsitadilar.

Voqea-hodisalarning aks ettiruvchisi norasmiy rolini tabiatan T funksiyasi – vaqt ichki hissi rivojlangan sotsiotiplar boshqalarga nisbatan yaxshi bajaradilar. Ko'pincha "*aks ettiruvchi ko'zgu*" rolikda Ustozning ichki his etish qobiliyati kuchli bo'lgan shogirdi ham bo'ladi.

Navbatdagi *norasmiy rol* – *uyg'unlashtiruvchi(R)*. Har qanday ishchan jamoaning ishtirokchilari o'rtasida o'zaro anglashilmovchilik va mojarolar bo'lib turadi. Har qanday taraqqiyot o'zaro zid taraflarning kurashi natijasida sodir bo'ladi. Bularni komanda T - qatnashchilari yaxshi aks ettiradi. To'satdan boshlangan tortishuvlarni zudlik bilan murosaga keltirish qiyin bo'lganda, odatda, komandaning L qatnashchisi, ya'ni guruh hakami uni oson bartaraf qiladi. Buni u adolat yuzasidan qilsa-da, ammo quruq rasmiyatchilik ko'rsatadi, boshqalarning dardiga qayishmaydi. Ko'ngilda hissiy qanoatlanmaslik baribir qolaveradi. Ana shunday paytlarda uyg'unlashtirish yondashuvi, ya'ni: insonga oddiy hamdardlik bildirish, u bilan chin dildan suhbatlashish salohiyati, ruhiy taranglik vaziyatini yo'qotish talab qilinadi.

Guruhning R qatnashchisi tinchlik va xotirjamlik uchun javob beradi. U hushyor, tajovuzga berilmagan, o'zgalarni tushunishga moyil va kechirimli. Faolligi etarli darajada bo'lmasa ham, o'z shaxsiy his-tuyg'u va kechinmalarini yashira oladi. Unga odamlar intilishadi, chigal hayotiy vaziyatlarda maslahat so'rashadi. Uyg'unlashtiruvchi sharofati tufayli, jamoa yaqinlik tuyg'usi asosida ichidan xuddi "yopishib qolgandek" ko'rinadi.

Ko'pgina hollarda uyg'unlashtiruvchi rolda R funksiyasi – munosabatlar etikasi rivojlangan odob-axloq sotsiotiplari ko'zga tashlanadi. Biroq, hissiyotlarga boy, qiziqqon tiplar ko'p bo'lgan jamoalarda ushbu rolni mantiqchi ham o'z zimmasiga olishi mumkin, vaholanki, haddan ziyod hissiy tig'izlikni mulohazakorlik va matonat bilan engib o'tish - birlashtiruvchi xulqning ko'rinishlaridan biri.

Norasmiy rollarning yana biri – “*etkazib turuvchi*”(S). Bu jipslashgan har qanday komandaning asosiy ijrochi kuchi. Universal jamoalarda ular bir nechta bo'lishi mumkin. Bu rolga da'vogar odam o'z hududiga hokimlik hissi bilan farqlanadi. U pragmatik kayfiyatda bo'lib, o'z mehnati natijalarini sifatli shakllantira oladi va munosib taqdirlanishiga umid bog'laydi. Etkazib turuvchi hukmronlik uchun kurashda qatnashmaydi, ikkinchi eshelon uni to'liq qanoatlantiradi. Ammo, sifatli ishni kafolatlagani holda, u o'zining shaxsiy manfaatlarini, barqaror moddiy sharoitini batamom qonuniy himoya qiladi. Komanda faoliyatidagi barcha mahsulotlarning ham moddiy, ham ma'lumotlarga taalluqli yakuniy rasmiylashtirishlari uning qo'lidan o'tadi.

S funksiyasi – maishiy qulaylik **sensorikasi** (sezgisi) yaxshi rivojlangan sotsiotiplar etkazib turuvchi rolga ko'proq ehtimoliy talabgorlardir. Bunda etkazib turuvchining nafis estetik did va mohir qo'llar egasi bo'lishi nihoyatda muhimdir.

Shuningdek, quyidagilarni qayd etish joizki, ijtimoiy tahlil amaliyoti jamoalar va sotsiumlar rivojida ikki bir-biriga zid yo'lning borligini tasdiqlovchi ko'plab dalillarga ega. Ya'ni barqaror rivojlanish – harakat va hodisalarning ravon, birin-ketin kechishi hamda sakrashga o'xshash rivojlanish – birdan jadallashib, shuningdek, susayib turishi.

Sotsionik tiplarning yarmisi masalani barqaror usullar bilan echishga moyillik bildiradilar. Bunday tiplar sozlangan jarayonlarga yo'naltirilgandir. Ularning yutug'i o'zini-o'zi tashkillashtirish, barqarorlashtirish, birlashtirish, diqqatni bir xillikka jamlash va farqlarni pisand qilmaslik kabi yaqqol ko'ringan

moyilliklardir. Bunday jamoada norasmiy rollar taqsimoti oson, tabiiy ravishda kechadi. Rivojlanish va masalalarni hal etishning o'z xususiyatiga ko'ra qarama-qarshi ssenariyalarini namoyon etgan boshqa jamoa: bir ilgarilab ketishi, bir orqada qolishi, sakrashlar va og'ishlari bilan ko'pincha zigzagsimon xulqni namoyish etadi. Boshqacha qilib aytganda, u beqarorlik ko'rsatadi. Biroq, bu avvalgisiga nisbatan yomon degani emas, shunchaki, u boshqa ijtimoiy topshiriqqa ega. Tezlashgan-sustlashgan jamoa aniq-izlanish xususiyatiga ega. Unda jarayon yaxshi sozlanmagan, lekin barcha kuch natijaga erishishga sarflangan.

Ishga layoqatli tashabbuskor mehnat jamoasini yaratish uchun quyidagilar maqsadga muvofiqdir:

- favqulodda qobiliyatli ishchilarni izlash;
- ko'tarinkilik ruhini bag'ishlash;
- shaxsiy ibrat ko'rsatib, ortidan kishilarni ergashtirish;
- topshiriq berib, harakatlar erkinligiga izn berish;
- xodimlarning o'sishi uchun vaqt va mablag'lar ajratish.

Bunda bir ijtimoiy doiraga mansub, turmush darajasi va oilaviy sharoiti taxminan bir xil bo'lgan a'zolardan iborat jamoalarni tarkib toptirish maqsadga muvofiqdir.

Shuni ham qayd etish kerakki, o'zaro jipslashgan jamoa raqobatchilik emas, balki xodimlarning bir-birlari bilan bahamjihatligiga tayanadi. Agar ishchilar bilan o'z vaqtida ish muloqotiga oid treninglar o'tkazib turilsa, kelishuvning kommunikativ mexanizmlarini tezlashtirish mumkin. Kooperatsiya aloqalarining bo'linmalar ichi hamda bo'linmalararo sozlanishi foydali sanaladi. Norasmiy rollarning to'g'ri taqsimoti hukmronlik uchun kurashni bartaraf etib, kelishmovchiliklarning oldini oladi. Bu esa etuk jamiyatda yuksak qadr topgan korporativ (espritdecorps) ruhni hosil qilishga imkon yaratadi. Oxir-oqibatda, aynan shular firmaning imijini belgilaydi. Shunday qilib, maqbul ruhiy muhit bunyod etiladiki, unga "insoniy munosabat" nazariyasining tarafdorlari tashkilot muvaffaqiyatining bosh omili sifatida umid bog'laydilar.

7-§.Jamoa tashkiliy xulqining diagnostikasi (tashxisi)

Mehnat jamoasining unumli ishlashi uning tashkiliy xulqi va boshqaruviga muvofiq xatti-harakatlarni tashxislashni taqozo etadi.

Shu maqsadda, avvalo, jamoaning ijtimoiy-ruhiy tashxisotini amalga oshirish tavsiya qilinadi. Bu esa quyidagilarga imkon tugʻdiradi:

- tashkilotda olib boriladigan siyosatning samaradorligini baholash;
- ijtimoiy-stress, xodimlar qoʻnimsizligi va jamoada nizolar roʻy berishi imkonini qisqartirish manbalarini aniqlash;
- jamoa faoliyatidagi “zaif joy”larni aniqlash va ularning ish bajarish samaradorligini oshirish;
- kichik guruh va norasmiy etakchilarni aniqlash;
- ijtimoiy-stressning yuz berishi sabablari va manbalarini belgilash;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitga baho berish;
- jamoadagi mehnatdan qoniqish va asosiy qiziqishlarni aniqlash;
- baholanayotgan xodimlarning oʻziga xos shaxsiy xususiyatlarini topish va istiqboldagi xulqini oldindan bilish.

Oʻtkazilgan tashxisot maʼlumotlari yordamida aniq muammolarni koʻrsatish va ularni hal etish boʻyicha choralar koʻrish mumkinki, ular quyidagilarga yoʻl ochadi:

- birgalikda olib boriladigan ishga odamlarning shayligini oshirish;
- guruh mustahkamligini kuchaytirish;
- tashkilot xodimlarining oʻzaro aloqa-aralashuvlarini toʻgʻri yoʻlga qoʻyish;
- boʻlinmalararo aloqa-aralashuv va maʼlumot almashish sxemalarini ishlab chiqish;
- bir xil vazifalarning ikki erda aynan takrorlanishiga va vazifaviy kesishuvlarga yoʻl qoʻymaslik;
- talabdagi korporativ madaniyatni shakllantirish.

Bu borada mehnat jamoalarining sotsiometrik tadqiqotlari: sotsiomatritsa va sotsiogrammlar tuzish va tahlil etish koʻzga koʻrinarli oʻrin egallaydi.

Sotsiomatritsa shunday jadvalki, unda mazkur jamoa aʼzolarining oʻz jamoalari tarkibiga kirgan boshqa aʼzolari toʻgʻrisidagi muayyan masala boʻyicha soʻrov maʼlumotlari qayd etiladi. 9.3-jadvalda namuna sifatida besh kishidan iborat guruhning sotsiomatritsasi havola qilingan.

Sotsiomatritsa jamoa aʼzolarining quyidagi tadbirlarida qoʻllanadi:

- xodimlarning bir nechta nomzodidan jamoa tomonidan biron-bir, odatda, rahbarlik lavozimiga tanlash;
- biron loyihani ishlab chiqish yoxud amalga oshirish uchun xodimlar tanlash;
- taqdirlash uchun munosib xodimlarni koʻrsatish;
- jamoaning har bir aʼzosiga tegishli biron xislat-fazilati haqidagi jamoaning boshqa aʼzolari fikrini aniqlash, yaʼni aslida, baho berish;
- guruh (jamo) aʼzolarining sotsiometrik maqomi va hissiy taʼsirchanligini belgilash.

Sotsiogramma – jamoaga oid sotsiometrik tekshirish maʼlumotlarini chizmada tasvirlab koʻrsatish usuli.

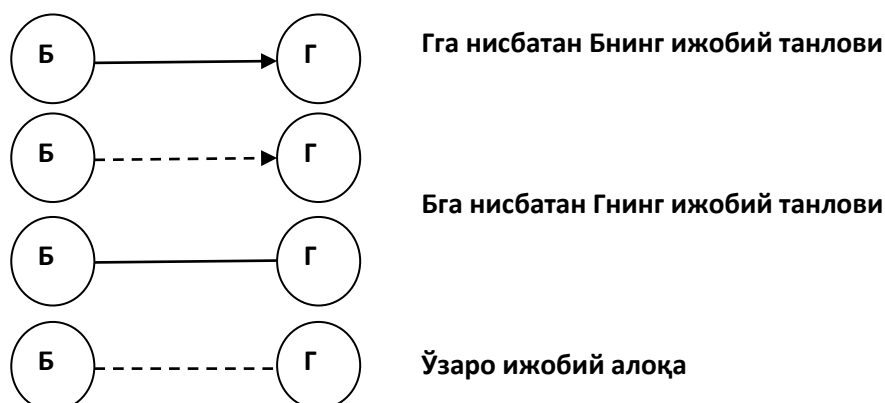
3-jadval

Besh kishidan iborat guruhga oid sotsiomatritsa

№	Kim tanlamoqda	Kimni tanlamoqda					Tanlanganlar		Jami
		1	2	3	4	5	+	-	
1	A	x	-	-	+	-	1	3	4
2	B	+	x	-	+	-	2	2	4
3	C	-	+	x	0	0	1	1	2
4	D	+	0	0	x	+	2	0	2
5	E	-	+	-	+	x	2	2	4

Tanlab olinganlar	(+)	2	2	0	3	1			
	(-)	2	1	3	0	2			
Jami		4	3	3	3	8	8	16	

Sotsiogramma tuzish uchun, dastavval, uning ramziy ishoralari belgilab olinadi, masalan:



So‘ng, ma’lum savollar yordamida ijtimoiy-ruhiy tekshirish o‘tkazish taqozo qilinadi.

Masalan, jamoaning barcha a’zolariga (anonim ravishda): “Siz kim bilan ishni davom ettirishni istardingiz?”- deb savol beriladi.

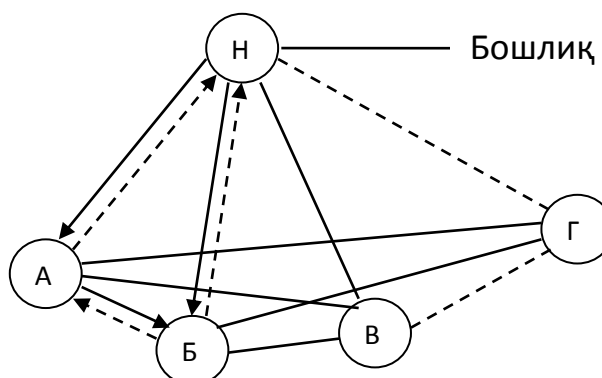
Tanlangan ramziy ishoralar asosida mazkur jamoa a’zolari javoblarining sotsiogramma ko‘rinishidagi chizmasi rasmiylashtiriladi. (9.4- rasm).

Chizmadan ko‘rinib turganidek, rasmiy etakchi “N” hisoblanadi, norasmiy etakchi esa – “B”.

Sotsiogrammani tuzish jamoa a’zolarining:

- jamoa a’zolaridan kim bilan ishlashni xohlashini, ma’lum bir faoliyat bilan shug‘ullanish yoxud qandaydir loyihani tayyorlashga bo‘lgan istagini aniqlash;

- biron bir masala yuzasidan mana shu jamoa a'zolarining har biriga nisbatan bo'lgan munosabati, ishonchini aniqlash;
- ushbu jamoa a'zolari o'zaro munosabatlarini aniqlashga imkon yaratadi.



4- rasm. “Siz kim bilan ishni davom ettirishni istardingiz?” savoliga berilgan javob natijalari

Savollarning soni va ularning kombinatsiyalarini ko'paytirib sotsiomatritsa va sotsiogrammlar tuzish atroflicha tadqiqotlar o'tkazishga imkon beradi.

Sotsiomatritsa va sotsiogrammlarni tayyorlash va tahlil qilish o'zaro munosabatlarning miqdoriy xususiyatlarini aniqlashda qo'l keladi. Bular *sotsiometrik indeksleri* yoki *koeffitsentlardir* Ularni ikki guruhga ajratish mumkin. Birinchisi – xususiy sotsiometrik indekslar. Ular shaxsning jamoa a'zolariga nisbatan namoyon bo'luvchi shaxsiy ijtimoiy-ruhiy xususiyatlarini aks ettiradi. Indekslar guruhining ikkinchisiga: guruh indeksleri kiradi, ular guruhni umumiy holda tavsiflaydi. Shaxs va guruhlariga oid indekslardan ayrim namunalar keltiramiz.

Avvalo, keng tarqalgan xususiy sotsiometrika indeksleri.

Shunday qilib, sotsiometrika maqomi. U guruhning har bir vakiliga nisbatan guruh a'zolarining munosabatini aks ettiradi:

$$S_i = \frac{\text{Ovoz berish(saylash) orqali olingan } i \text{ miqdori}}{N - 1} .$$

Keyin esa shaxs umumiy sotsiometrik maqomining tarkibiy qismini tashkil qilgan ijobiy va salbiy maqomlarni hisoblash ma'noga egadir.

guruh a'zolari – ijobiy tanlangan I miqdori

guruh a'zolari – ijobiy tanlangan I miqdori

$$S_{i+} = \frac{\text{guruh a'zolari – ijobiy tanlangan I miqdori}}{N - 1} ;$$

guruh a'zolari –salbiy tanlangan I

$$S_{i-} = \frac{\text{guruh a'zolari –salbiy tanlangan I}}{N - 1} .$$

Hissiy-qiziqqonlik indeksi. U odam o'z atrofidagi guruh a'zolariga nisbatan qanday munosabatda ekani va o'z tanlovlarida qay darajada faollik ko'rsatishini tavsiflaydi:

I guruh a'zolariga berilgan - ijobiy tanlashlar

$$E_{i+} = \frac{\text{I guruh a'zolariga berilgan - ijobiy tanlashlar}}{N - 1} ;$$

I гуруҳ аъзоларига берилган - ижобий танлашлар

$$E_{i-} = \frac{\text{I гуруҳ аъзоларига берилган - ижобий танлашлар}}{N - 1} .$$

Guruh sotsiometrik indekslari ham mavjud.

Shunday qilib, sotsiometrik kogerentlik (bog'langanlik) indeksi guruhning belgilangan mezonga ko'ra bog'langanlik o'lchamini, o'zaro aloqalarning qat'iyligini, ularning belgisi va yo'nalishini hisobga olmagan holda ifodalaydi.

U quyidagi formula asosida hisoblanadi:

Берилган(ёки олинган) танлашлар миқдори

$$K = \frac{\text{Берилган(ёки олинган) танлашлар миқдори}}{N(N - 1)} .$$

Formuladan ko'rinib turganidek, sotsiometrika kogerentligining indeksi yuqorida qayd etilgan xususiy ikki:

sotsiometrik maqomi va hissiy-qiziqqonlik indekslarining o'rtacha arifmetik sonidan iborat bo'ladi.

Yuqorida keltirilgan indeks va ko'rsatkichlar hisoblanishi shakllanayotgan va faoliyat yuritayotgan jamoalarni tashxislash, ishga qobiliyatli mehnat jamoalarini shakllantirishga imkon beradi.

Tashkiliy axloq tashxisoti uchun, shuningdek, quyidagilardan foydalanish masadga muvofiqdir:

- mehnat jamoasi faoliyatini nazorat qilish; ish o‘rinlari jihozlanishi holati, xodimlar tashqi ko‘rinishining tashkiliy madaniyat talablariga muvofiqligini kuzatish va b. ;
- xodimlar bilan test sinovlari, anketalashtirish va intervyu o‘tkazib turish;
- tashkilot faoliyati va xodimlar xulqini qat’iy belgilovchi hujjatlar - qayd qilingan ma’lumotlarni to‘plash va tahlil qilish;
- laboratoriyaviy va tabiiy tajribalar o‘tkazish.

8-§. Tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtiroki

Tashkilot va mehnat jamoasi boshqaruv tizimining eng muhim tavsifi *jamoaa’zolarining tashkilot (bo‘linma)ni boshqarishdagi ishtirokidir.*

Mehnat jamoalari faoliyati yuzasidan olib borilgan qator tadqiqot va kuzatishlar shuni ko‘rsatmoqdaki, ishchilarning u yoki bu shaklda boshqaruvda qatnashishi quyidagi ijobiy natijalar beradi:

- tashkilotning inson potensialidan foydalanishi yaxshilanadi;
- ishchilarning mehnatga motivlashuvi kuchayadi;
- ishlab chiqarish va mehnat samaradorligi oshadi;
- o‘zgartirishlar taklifi kiritilgan muhokamalarda ishchilarning o‘zlari ham qatnashganlarida, ular bunday o‘zgartirishlarga kamroq qarshilik ko‘rsatadilar;
- tashkilotda kommunikatsiya tizimi rivojlanadi, quyidan kommunikatsiya tizimi ochilib, xodimlar tomonidan rahbariyatga ko‘rsatiladigan bosim susayadi.

Xodimlarning boshqaruvda ishtirok etish kabi mutlaqo tabiiy istagini shu bilan asoslash mumkinki, bajaradigan ishlari va hal qiladigan masalalari doirasidan chetga chiqsa ham, ularning ko‘pchiligi tashkilot (bo‘linma)ni u yoki bu shaklda boshqarish, tashkilotda sodir bo‘layotgan jarayonlarda ishtirok etishni xohlaydilar. Gap shundaki, tashkilotda inson o‘zini faqat ijro etuvchi sifatida namoyon etmaydi. U, shuningdek, ishining uyutirilishi va qanday sharoitda kechishi, tashkilot faoliyatiga ko‘rsatayotgan ta’sirining qandayligi bilan qiziqadi .

Faqat ayrim ishchilargina uslubi avtoritar rahbar qo‘lida mehnat qilishni, nazorati kuchli vaziyatlarni ma’qul ko‘radilar.

Ishchilarni boshqaruvga jalb etish, qator hollarda, kundalik masalalarni hal etishda menejerlarning hukmronlikdan ma’lum darajada bosh tortishi, kerakli vakolatlarning xodimlarga topshirilishi va muammolarni hal etishdagi javobgarlikning ularga yuklatilishi bilan bog‘liq. Bu quyidagi hollarda:

- ishchilar tajribaga ega bo‘lib, mustaqil ishlashni xohlaganda;
- inson yuqori kasbiy mahoratga erishganda;
- odamlar yuksak darajada vijdonli, ongli bo‘lishganda;
- noaniq vaziyatlarda muammolar va ularning hal etish yo‘llari quyi pog‘ona kishilariga yaxshiroq ko‘ringanda maqsadga muvofiqdir.

Hozirgi zamon sharoitlarida ishchilarning boshqaruvda ishtirok etish shakllari nihoyatda rang-barangdir. Ularning eng asosiylari quyidagilardan iborat:

- ishchilarning boshqaruvga oid masalalar: a) o‘z faoliyati - ish tartibi, ishlarni bajarish vositalarini tanlash; b) tashkilot (bo‘linma) faoliyati - mahsulot ishlab chiqarish (sotish) va h.k.lar bo‘yicha qarorlar tayyorlash va qabul qilishdagi ishtiroki;

- ishchilarning qarorlar tayyorlash, qarorlar qabul qilish uchun zaruriy axborot-ma’lumotlar to‘plash, maqsadni o‘rtaga tashlash, vazifalarni aniqlash va ishlarni tashkil qilishga jalb etilishi;

- ishchilarga mahsulot sifati va hajmi yuzasidan nazorat huquqi beriladi; shunga yarasha yakuniy natija bo‘yicha javobgarligi belgilanadi;

- ishchi vakillari korporatsiyalar direktorlari kengashi ishida qatnashadilar;
- moddiy rag‘batlantirish bo‘yicha, xususan, mahsulot sifatini yaxshilash, mehnat ishlab chiqarishini o‘stirish va h. k.lardan kelib chiqqan holda, ishchi kengashlari(ishchi va boshqaruvchilarning qo‘shma qo‘mitalari) tashkil qilinadi va faoliyat olib boradi;

- xodimlar o‘z tasarruflaridagi ishlarni, tashkilot va bo‘linmalarning ishlarini takomillashtirishga oid takliflar kiritishda qatnashadilar;

- ishchilarga ishchi guruhlarini tashkil qilish huquqi beriladi. Bunda, aslida, nafaqat o'zining shaxsiy ishi, balki ishda kimlar bilan sherikchilik qilgan bo'lsa, ularning ishi yuzasidan ham qaror qabul qilish huquqi beriladi.

Amalda partisipativ boshqaruvlarni olib borishning bu yo'nalishlari chambarchas bog'liq bo'lib, bir-birini yaxshi to'ldirgani bois, odatda, muayyan uyg'unlikda qo'llaniladi. Bundan tashqari, mana shu yo'nalishlarning o'zaro uyg'unlashuvi o'zining samarasini ko'rsatishi mumkinki, ularning barqaror turlaridan partisipativ boshqaruvning aniq shakli sifatida foydalaniladi.

Boshqaruv faoliyatining eng muhim ko'rinishini bajarishda, ya'ni boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda tashkilot ishchilari ishtirokini ko'rib chiqish mumkin. Bunda ishtirok etishning uch darajasini ajratish kerak.

Birinchisi – tayyorlanayotgan qarorlar uchun takliflar berish. Bu borada tashkilot tuzilmasi va boshqa o'zgarishlarga oid takliflar berish talab qilinmaydi. Rahbariyati markazlashtirilgan korxonalarga nisbatan ham shunday yondashuv tatbiq qilinadi.

Ishtirok etishning ikkinchi darajasi – qarorlarning alternativ variantlarini ishlab chiqish. Bunda ana shu masalalarni hal etish uchun tashkilotda maxsus tuzilmalarni tarkib toptirish talab qilinadi. Vaqtinchalik yoxud doimiy qo'mitalar va komissiyalar tuzish yo'li bilan mazkur vazifa amalga oshiriladi. Xo'jalik hisobidagi yoki ixtiloflarga oid komissiyalar (Rossiya korxonalarida), ishchi guruhlariga kadrlar tanlash qo'mitalari (Amerika korxonalarida), sifat to'garaklari (Yaponiya korxonalarida) bunga yorqin misol bo'lishi mumkin.

Ishtirok etishning uchinchi darajasi – alternativ variantlardan qarorlarni uzil-kesil tanlab, qabul qilish. Bunda ilmiy-texnikaviy, texnik-iqtisodiy va boshqarish xususiyatiga ega maxsus kengashlar ishi shakllarida boshqaruvda ishtirok etishni amalga oshirish ko'zda tutiladi.

Ushbu kengashlar tarkibiga, odatda, rahbar pog'onasidan pastki, boshqaruvning quyi pog'onasidagi shaxslaridan qabul qilish huquqi beriladi.

Mazkur kengashlar:

- o'zlariga bo'ysunadigan bo'linmalarning tashkilot boshqaruvining boshqa pog'onalari bilan mos siyosati (qoidalar va protseduralar)ni belgilaydi;

- kengash tegishli bo'lgan rahbarga bo'ysunadigan bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirishga mas'ul hisoblanadi;

- boshqaruvning quyi va yuqori pog'onalari bilan hamkorlikda olib boradigan shu bo'linmalar faoliyatining integratsiyasi uchun kengash javobgardir.

Shuni ham qayd etish kerakki, kengashlar o'zlariga qaram bo'linmalar nomidan emas, balki faqat o'z pog'onalarida ro'y beradigan jarayonlar yuzasidan qarorlar qabul qiladi.

Qator hollarda, aslida, rahbarlar qoshida tuzilgan kengash qarorlari ularning o'zi bajarilishi majburiy hisoblanadi.

Ba'zi kengashlarga hisobdor rahbar faoliyatini baholash va ma'qullash vazifasi topshiriladi (ishdan bo'shatish huquqi yuqori pog'ona rahbariyati vakolatida qoladi).

Ishchilarning boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi ishtiroki:

- ko'rilayotgan qarorlarda alternativ variantlar sonini ko'paytirishga;
- muammolarni muhokama qilishda katta tajriba orttirishga;
- tashkilotning tashqi va ichki muhitiga beriladigan baholarning turlicha bo'lishiga;

- oqibat-natijada qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari sifatining yaxshilanishiga yordam beradi.

Shunday fikr ham mavjudki, korxona pog'onasidagi qarorlarni qabul qilish jarayonida yollanma ishchilar soni qanchalik ko'p bo'lsa, mehnatkashlarning manfaatlari shunchalik to'liq aks ettiriladi. Bunda, odatda, faqat kamchilikni tashkil qilgan faollargina qatnashadi. Demak, ishlab chiqarish kengashlari tarkibini kengaytirish emas, balki boshqaruvda ishtirok etishning boshqa shakllari ustida izlanishlar olib borish kerak.

Nemis olimlari (46) boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda ishchilar ishtirokining quyidagi ehtimoliy variantlarini ajratib ko'rsatadilar (ishtirok etishning o'sib borish darajasiga ko'ra):

- rahbar buyruq chiqarilguncha, qo‘l ostidagi ishchilarini o‘zining qarorlari to‘g‘riligiga ishon tirish uchun harakat qiladi;
- rahbar qaror qabul qiladi, biroq, ishchilar savol berishiga yo‘l beradi, javob bilan esa ishchilarning qo‘llab-quvvatlashiga erishadi;
- rahbar qaror qabul qilinguncha, o‘z ishchilarining bildirmoqchi bo‘lgan fikrlarini eshitadi;
- guruh (jamo) birgalikda ishlab chiqqan qarorlari sirasidan takliflar tayyorlaydi, rahbar esa yakunlovchi qarorni qabul qiladi;
- rahbar muammoni tahlil qilib, uning qabul qilish chegarasini aniqlab bergandan so‘ng, guruh (jamo) qaror qabul qiladi;
- guruh (jamo) qarorlar qabul qiladi, rahbar esa guruh ichi va tashqarisida o‘zaro muvofiqlashtiruvchi rolini amalga oshiradi.

Jahon tajribasi boshqaruvda xodimlar ishtirokiga oid boy tajriba orttirgan. Bunga mustaqil birlashmalar, ya’ni mehnatkashlarning ancha keng tarqalgan muxtor brigadasi, sifat to‘garagi (Yaponiyada ular 50-yillarning boshida, Yevropada esa o‘tgan asrning 80-yillaridan boshlab qaror topgan) ishchi guruhlari misol keltirish mumkin. Bular o‘zini o‘zi boshqaruvchi tashkiliy tuzilmalar bo‘lib, vakolati doirasida faoliyatini rejalashtiradi va ularning natijasi yuzasidan nazorat olib boradi. A’zolarining soni o‘nta yoki undan kamroq bo‘lgan bu kichik ishchi guruhlari har haftada bir marta uchrashib, bir soat davomida ishning yaxshilanishiga doir maxsus muammo va takliflarni muhokama qiladilar. Odatda quyi pog‘ona rahbarlari ham bunday kengashlarda qatnashib turishadi, ammo aynan ishchilarning o‘zlari bahs olib borishadi. Qarorlar qabul qilingach yoki biron-bir harakatlar tavsiya etilgach, ular rahbariyatga taqdim etiladi va albatta qo‘llab-quvvatlanishi ta’minlanadi.

Ishning bunday tashkil etilishiga: kasbiy mahoratga ega ishchilarning yuksak mehnat unumdorligiga erishishini maqsad qilgan, markazlashtirilgan boshqaruv tuzilmasiga oid o‘zgarishlarning muhim unsuri sifatida yondashiladi.

G'arbiy Yevropa mamlakatlari korxonalarida ishchilarning boshqaruvda ishtirok etish shakllari turlicha bo'lishiga qaramay, bugungi kunga kelib, uning ikki asosiy variantini ajratib ko'rsatish mumkin:

- ko'proq GFRga xos, qonunlar majmuasiga asosan belgilangan ishtirok etish tizimi;
- Buyuk Britaniyaga xos, ishchilarning jamoa shartnomalari va qo'shma maslahatlar asosidagi ishtirok etish tizimi.

Ishchilarning boshqaruvda ishtirok etish tizimi vakillik tarkibiga ko'ra ham farqlanadi. Tegishli organlar faqatgina o'zlarining vakillaridan tarkib topsa, u yollanma ishchilarning "sof " vakilligidan iborat bo'lishi mumkin. Bu organlar korxonaning barcha ishchilari tomonidan ochiq yoki yashirin ovoz berish yo'li bilan saylanadi. Masalan: GFR, Ispaniya, Portugaliya va Gretsiya ishtirok etishning bu turi sifatida ajralib turadi. Ishtirok etishning boshqa bir turi: yollanma ishchi va ish beruvchilarning aralash vakilligiga, odatda, paritet bo'lib ishlashiga asoslanadi.

Uchinchi tipi – kasaba uyushmasi vakilligi. Bunday hollarda, kasaba uyushmasi faqat o'z a'zolarining emas, balki korxonada band bo'lgan barcha ishchilar manfaatlarini ham ifoda etadi (Buyuk Britaniya, Irlandiya, va Italiya). Umumiy fikrlarga ko'ra, ishlab chiqarish boshqaruvida ishchilar ishtirokining eng to'liq rivojlangan tizimi sifatida GFR tan olindi, u bu borada o'zining qadimiy an'analarga ega. Korxonalar pog'onasida ishtirok etish tizimining asosiy roli ishlab chiqarish kengashi ixtiyoriga o'tkaziladi. Ular kasaba uyushmasiga mansub bo'lishidan qat'iy nazar, yollanma mehnatning barcha a'zolari tomonidan saylanadilar. Hamma korxonalarda ularning tarkibi besh kishidan kam bo'lmagan holda, ish bilan band bo'luvchilar hisobiga tashkil qilinishi kerak. Ishlab chiqarish kengashi korxonaning mehnatga oid qonunlari, jamoa shartnomasi va bitimlariga amal qilish yuzasidan nazorat olib boradi. YOllanib ishlash, ishchilarning boshqa ishga o'tkazilishi va ishdan bo'shatilishga daxldor hamma qarorlarda u bilan kelishish shart. Kengash, shuningdek, ish vaqtining reglamenti (ishga, ta'tilga oid tartib), nafaqa ta'minotining ichki tizimi, tibbiy xizmat ko'rsatish, texnika

xavfsizligi bo'yicha tadbirlar o'tkazishda qatnashish va b.larga taalluqli qarorlarni qabul qiladi.

Bulardan tashqari, yirik kompaniyalarda kuzatuv olib borish kengashlari ham mavjud bo'lib, ularga yollanma ishchilardan vakillar kiritiladi. Ushbu kengash boshqaruvni saylaydi, uning faoliyatini nazorat qiladi va muayyan tamoyillarga asoslangan holda, masalan, ba'zi korxonalarining yopilishi yoki aksincha sarmoya ajratish bilan bog'liq masalalarni hal qiladi. Bunda yollanma ishchi vakillari aksiyadorlar vakillarining o'xshash huquq va ish vazifalariga ega bo'ladilar.

Kengashlar korxonaning ichki muammolari bilan shug'ullanadi, ularning yo'nalishi – bitimga kelish. Kasaba uyushmalariga esa tarmoq (tarif) bitimlarini tuzish vakolati berilgan. Vakolatlar chegarasining aniq, to'g'ri belgilanishi boshqaruvda ishtirok etishning, hatto, bir necha shakllari mavjud bo'lsa ham, ijobiy natijalarga olib keladi.

Demak, boshqaruvda ishtirok etishning turli shakllari bo'lishi mumkin. Bunda mulkdorlar va ish bilan bandlar manfaatlarining o'zaro oqilona nisbatini qidirib topish katta ahamiyatga ega.

G'arbiy Yevropa mamlakatlarining tajribasi xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishining ko'pgina shakllari qonunchilik asosidagi rasmiylashtirish va mustahkamlash talab qilinayotganini ko'rsatmoqda.

Bundan tashqari, ishchilar vakillari ish beruvchidan tashkilotni qayta shakllantirish yoki tugatish masalalari to'g'risida ma'lumot olishga; ishchilarning mehnat sharoitlarini o'zgartiradigan texnologiya yangiliklarini tatbiq etishga; ishchilar tayyorgarligi va qo'shimcha kasbiy ma'lumot olishga haqli.

Jahon tajribasida, shuningdek, ishchilarning sarmoya va foydada hamda firmalar boshqaruvida ishtirok etishining bir necha shakllari mavjud bo'lib, ular, xususan, quyidagilar:

- ishchilar sarmoyaga sherik sifatida qatnashadilar va boshqaruv nazoratini olib boradilar;
- ishchilar sarmoyaning katta qismiga egalik qiladilar va qisman nazorat olib boradilar;

- ishchilar sarmoyaning kichik qismiga egalik qiladilar va boshqaruvda ham juda kam ishtirok etadilar.

Ishchilarning boshqaruvdagi ishtiroki xodimlarning mulkka egalik qilishga asoslangan qatnashuvidan foydalanayotgan firmalar uchun ob'ektiv zarurat bo'lib qolmoqda.

Qator davlatlarda shunga o'xshash tajriba qo'llab-quvvatlanmoqda. Binobarin, AQSH kongressi so'nggi yillarda, avvalo, soliq imtiyozlari yo'li bilan ishchilar mulkini rivojlantiruvchi u yoki bu shakldagi 20dan ortiq federal qonunlarni qabul qildi.

Yevropa Hamjamiyati Kengashi butun G'arbiy Yevropa mamlakatlarida "ishchilar mulki"ga o'tish dasturlarini (ESOP dasturlarini) kengaytirish, ya'ni xalq korxonalarini tashkil etish bo'yicha tavsiyalar qabul qildi. Bunda, avvalambor, direktorlar kengashiga ishchilarning vakil qilinishi taxmin qilinadi. EH(ES) ning amaldagi nizomiga ko'ra 1975 yildan boshlab direktorlar kengashiga beriladigan ovozlarning 113 qismiga ishchilar egalik qiladilar.

Qayd etish joizki, so'nggi yillarda tashkilotlar boshqaruvidagi o'tgan yuz yillikda hukmronlik qilgan teylorizmdan chekinish, tashkilotlarni rivojlantirishda zamonaviy yo'nalishlarning paydo bo'lishi tashkilotning yangi turlarini bunyod etishda ishchilarning qatnashish imkoniyatlarini jiddiy kengaytirib, taraqqiy etgan shakllarining yuzaga kelishiga yordam bermoqda.

X-BOB. TASHKILOTDAGI NIZOLAR VA STRESS(RUHIY ZO‘RIQISH)LAR

1-§. Tashkilotdagi ichki nizolar: tushunchasi, ko‘rinishlari va kelib chiqish sabablari

2-§. Tashkilotda nizolarning boshqarilishi

3-§. Stresslar va ularning boshqarilishi

Tayanch so‘z va iboralar: *nizo, stress(ruhiy zo‘riqish), shaxslararo nizo, boshqaruv vaziyati, kartografiya usuli, o‘zini chetga olish usuli, silliqlash usuli, fiziologiyaga oid stress, psixika, psixologlar temperament ,flegmatik, sangvinik, xolerik, melanxolik, stressning boshqarilishi*

1-§. Tashkilotdagi ichki nizolar: tushunchasi, ko‘rinishlari va kelib chiqish sabablari

Ko‘plab mehnat jamoalarida vaqti-vaqti bilan u yoki bu nizo vaziyatlari yuzaga kelib turadi.

Nizo (konflikt - lot.conflictus-nizo, ixtilof) - ikki yoxud undan ko‘proq taraflarning, ya’ni aniq shaxslar yoki guruhlarining haqiqiy kurashidan iborat bo‘lib, bunda har bir taraf o‘zini haq deb biladi va o‘z nuqtai nazari yoki maqsadining qabul qilinishi uchun boshqa tarafga aynan shunday harakatlarni amalga oshirishga to‘sqinlik qiladi.

Shunday fikrlar ham borki, nizo doimo xush nomaqbul hodisadan iborat, uni chetlab o‘tish va kelib chiqishi bilan tezda hal etish zarur. Amalda tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishga olib keluvchi-funksional yoki guruh hamkorligi va faoliyatining unumdorligini susaytiruvchi(disfunksional) nizolar bo‘lishi mumkin. Aniqrog‘i, nizolar ham ijobiy, ham salbiy vazifalarni bajarishi

mumkin (1-jadval). Nizolarning u yoki bu vazifalari ustunligi, asosan, ularning qanday boshqarilishiga bog‘liq.

1-jadval

Nizolarning vazifasi (oqibat-natijasi)

Ijobiy	Salbiy
Nizochilar o‘rtasidagi keskinlikning yumshatilishi. Taraflarning kelajakda hamkorlikqilishga kuchli moyilligi. Odamlarda muammolarni hal qilish va uni engillashtirishga daxldorlik hissining kuchayishi. Qaror amalga oshirilishidan avval muammolarning aniqlanishi. Muammolarni echishdagi muqobil variantlar to‘plamining kengayishi. Nizo ishtirokchilari va uning sabablari, ehtimoliy opponentlar haqida yangi ma’lumotlar olinishi. Tashqi dushmanga qarshi kurashishda tashkilot jamoasining birdamlashuvi. O‘zgartirish va rivojlantirishning rag‘batlantirilishi. Rahbarga nisbatan ishchilardagi itoatkorlik sindrom(alomat)ining susayishi.	Nizoda ishtirok etishdan ko‘riladigan katta moddiy va zararlar. Kadrlar(xodim) qo‘nimsizligi oshishi,intizomning pasayishi, jamoada axloqiy-ruhiy muhitning yomonlashuvi. Boshqua guruhni dushman sifatida tasavvur qilish. Nizoga ortiqcha berilishning ish manfaatiga zarar etkazishi. Muammolarni bartaraf etishdan ko‘ra, nizoda g‘olib kelishga ahamiyat berish. Nizo ishtirokchilari o‘rtasidagi hamkorlikning susayishi yoki batamom tugatilishi. To‘qnashayotgan taraflar adovatining kuchayib borishi. Ish aloqalarini tiklash qiyinchiligi(“nizo asorati”, davomiy nizo). Boshqa guruhlar bilan unumsiz raqobatning kuchayib borishi. O‘z maqsadlarini ijobiy, boshqa

	taraf maqsadlarini salbiy, deb tasavvur etish.
--	--

Nizolarning asosiy 4 turi mavjud.

Birinchi turi - *shaxsning ichki nizo*. U turli shakl olishi mumkin. Ko‘proq tarqalgan shakllaridan biri – rolga oid nizo bo‘lib, bunda bir kishiga ishining natijasi qanday bo‘lishi yuzasidan bir-biriga zid talablar qo‘yiladi. Masalan, bevosita boshliq - bo‘lim mudiri tovarshunosga poyafzal sifati tekshirilishini tezlatish uchun ko‘rsatma beradi, sifat bo‘yicha rahbar esa texnologik jarayonni sekinlashtirish hisobiga poyafzal sifati tekshirilishini yaxshilash kerak deb, qattiq talab qiladi. Bunda yakkaboshchilik tamoyilining buzilishi natijasida nizo kelib chiqadi. Ba‘zan shaxsning ichki nizoi ishchining bir-birini inkor etuvchi rollarni bajarishi zaruriyatida yuzaga keladi.

Qator hollarda, individning o‘zida sodir bo‘ladigan shaxsiy ichki nizo, tabiatan, uning o‘z maqsadlari yoki dunyoqarashiining nizoidan iborat bo‘ladi. Individ bir-birini rad etgan maqsadlarga erishish uchun urinsa, u - maqsadlar nizoi bo‘ladi. Individ o‘z fikrlari, qadriyatlari va umuman axloqining ishonar(**asos**)siz ekanligini tan olsa, u dunyoqarashlar nizoiga aylanadi.

Ikkinchi turi - *shaxslararo nizo* (keng tarqalgan). Rahbarlar ko‘pincha jamoaning manfaatlarini himoya qilishiga to‘g‘ri keladi (resurslarni bo‘lib berish, asbob-uskunalaridan foydalanish vaqti va b.). Qolaversa, har kim ana shu resurslar aynan unga ajratilishi kerak va bunga yuqori pog‘ona rahbarlarini ishontirish shart, deb hisoblaydi. Xuddi shunday ziddiyat ikki mutaxassis o‘rtasida, o‘z loyihasini amalga oshirish paytida kelib chiqishi mumkin. Bir bo‘sh ish o‘rni (lavozim)ga ikki nomzod o‘rtasida, shuningdek, alohida shaxslar sajiyasining turli xil qirralari, dunyoqarashlari va qadriyatlarining farqlanishiga ko‘ra ham nizo kelib chiqishi mumkin.

Uchinchi turi - *shaxs va guruh o‘rtasidagi nizo*. Masalan, norasmiy guruh axloq me‘yorlari o‘rnatadi. Bu guruhga qabul qilinishi uchun har kim ularga amal

qilishi shart. Biroq, agar ma'lum bir shaxsning kutgan natijalari guruhnikiga zid bo'lsa, bu nizoga olib kelishi mumkin.

Nizo lavozim majburiyatlari zaminida ham yuz berishi mumkin. Rahbar o'z ishchilariga nisbatan noan'anaviy ko'ringan tarbiya choralarini qo'llashga majbur bo'ladi. Bunda guruh unga javob tariqasida zarba berishi - rahbarga munosabatini o'zgartirishi mumkin.

To'rtinchi turi - *guruhlararo nizo*, (rasmiy va norasmiy) guruhlarning, shuningdek, kasaba uyushmasi va ma'muriyat o'rtasida bo'lib turadi. Ko'pincha vazifaviy(funksional) guruhlar maqsadlari farqli bo'lgani uchun bir-birlari bilan to'qnashib turadilar. Masalan, xaridorlar ehtiyojini ko'zlaydigan sotuv bo'limi buyurtmalarning bajarilishi uchun doimo katta tovar zaxirasi bo'lishidan manfaatdor, bu esa chiqimlarning ortishiga sabab bo'ladi va natijada moliya bo'limining manfaatlariga putur etadi.

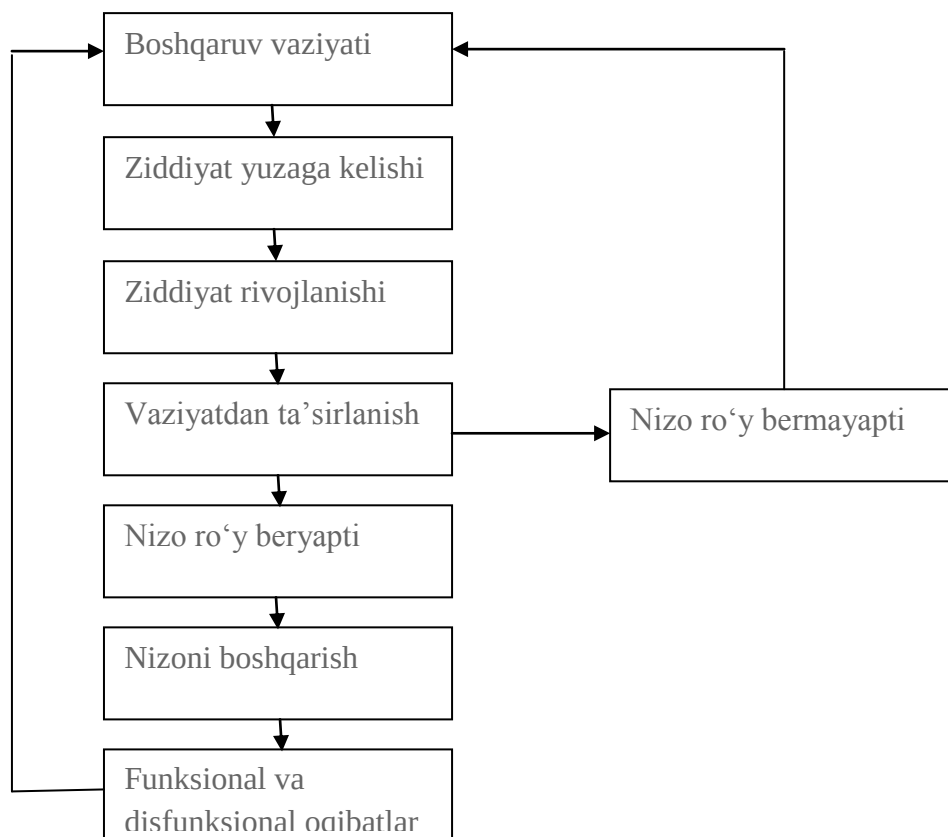
Nizolar hayotda bir necha kundan bir necha yilgacha davom etishi mumkin. Keyingisi sust o'tish va vaqti-vaqti bilan zo'rayib turish xususiyatiga ham ega.

Bevosita menejerlar muhitidagi nizolarning bir necha turlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- boshqaruvning turli pog'onasidagi menejerlar o'rtasida;
- menejerlar va korxonaga bosim o'tkazuvchi guruhlar o'rtasida;
- alohida shaxs sifatidagi menejerlarlar va menedjementning turli mafkuralari tashuvchilari - boshqaruvning katta va bilan yosh avlod vakillari o'rtasida;
- menejerlar va jamiyatning har xil tashkilotlari (kasaba uyushmalari, birlashmalar, ommaviy axborot guruhlari, lobbi(CHI)stlar va h.k.z.) o'rtasidagi nizolar.

Shuni qayd etish joizki, nizolarni turlarga ajratish, birmuncha shartli. Ularning turli ko'rinishlari o'rtasida qat'iy chegara yo'q va amalda vertikal yo'nalishda shaxslararo tashkiliy, gorizontal yo'nalishda esa guruhlararo ochiq nizolar yuz berib turadi.

Mehnat nizolarini nizo vaziyati rivojlanib borishiga ko'ra izchil o'tadigan bosqichlar majmuidan iborat jarayon deb tasavvur qilish mumkin. (1-rasm)



1-rasm. Jarayon sifatidagi nizo andozasi

Nizolarning asosiy *sabablari* quyidagilar:

1. Ishchilar yoxud bo'linmalar o'rtasida doim cheklangan miqdordagi resurslar(moddiy, tovar, oziq-ovqat, moliyaviy va b.) lar taqsimoti. Rahbariyat materiallar, inson resurslari va moliyani turli guruhlar o'rtasida tashkilotning maqsadlariga eng samarali ravishda erishish uchun taqsimlashga intiladi. Natijada har bir guruh o'ziga ozroq emas, ko'proq olishni istaydi.

2. Topshiriqlarning o'zaro bir-biriga qaramligi. Bu hamma erda bor, ya'ni vazifani bajarishda bir kishi yoki guruh boshqa bir kishi yoki guruhga tobe bo'ladi.

3. Maqsadlarning farqlanishi. Korxona yanada ixtisoslashib borayotgan bo'linmalarga ajratilayotganda nizo vaziyatlari sodir bo'ladi. Ular ko'pincha maqsadlarini o'zlari shakllantirib, ularga butun tashkilot maqsadlariga erishishdan

ko'ra ko'proq e'tibor qaratadilar. Bunga vazifalari o'zaro kesishadigan kompaniyaning marketing xizmati va sotish xizmati o'rtasida bo'lib turadigan nizolar yaqqol misol bo'lishi mumkin. Gap shundaki, sotish(o'tkazish, tarqatish) xizmati bitimlar tuzish va qisqa muddat ichida sotish(o'tkazish, tarqatish) hajmini kengaytirishga ko'proq yo'naltirilgan. Mana shu xizmatning boshqaruvchilari narxlarning tushirilishini taklif qiladilar va sotish(o'tkazish, tarqatish) hajmi bo'yicha uch oylik aniq maqsadli ko'rsatkichlarni bajarish uchun chakana savdogarlarning turli motivatsiya shakllaridan foydalanadilar. Marketing xizmati esa uzoq muddatli istiqbolda mevasi seziladigan faoliyatga - brend imidjni shakllantirish, mukofotli narxlarini saqlab turish va b.sh. sari ko'proq yo'naltirilgan.

4. Vaziyat va fikrlarga baho berishdagi farqlar. Biror vaziyat haqidagi tasavvur muayyan maqsadga erishish istagi bilan bog'liq. Vaziyatni xolisona baholash o'rniga odamlar vaziyatning, ular fikricha, faqat o'z guruhi va shaxsiy ehtiyojlari uchun maqbul bo'lgan ko'rinishlari va aspektlarinigina ko'rib chiqadilar. Masalan, xodim istagan paytda fikr bildirishga haqqim bor, deb hisoblaydi. Ayni vaqtda rahbar qo'l ostidagilar faqat izn berilganda fikr bildirishi mumkin va aytilganlarni so'zsiz bajarishi shart, deb hisoblaydi.

5. Tasavvurlar, qadriyatlar, ma'lumot darajasi, axloqi tarzi va hayot tajribasidagi farqlar. Tadqiqotlarda ko'rsatilishicha, hayotiy tajribasi (ma'lumoti, ish staji, yoshi va ijtimoiy xarakteristikasi) turlicha bo'lgan odamlar har doim ham bir-birlarini to'liq tushunishga muyassar bo'lavermaydilar. Ular hamkorlik qilayotganida ba'zan nizolar bo'lib turadi.

6. Kommunikativ aloqaning qoniqarsizligi. Axborot-ma'lumotlardan bexabar ishchining vaziyatni yoxud o'zgalarning nuqtai nazarini tushunib etmasligi oqibatida nizo kelib chiqadi.

7. Nizo ishtirokchilaridan biri yoki barchasining axloq, muloqot madaniyatining past bo'lishi.

8. Nizo ishtirokchisi yoki ishtirokchilarining bilimdonlik va kasbiy mahorati darajasining pastligi.

9. Xodimlar lavozimlariga oid yo‘riqnomalar, shuningdek, bo‘linmalar to‘g‘risidagi nizomlarning yo‘qligi, noaniqligi yoki takrorlanishi.

10. Mehnat mahsuli - hujjatlarning, boshqaruvga oid qarorlar yoxud mahsulotlar sifatining past bo‘lishi.

11. Xodimning rolga oid kutgan natijalari va tasavvurlari bilan haqiqiy hayot o‘rtasidagi tafovut.

12. Rahbarlik lavozimiga yangi kelgan kishining rahbarlik faoliyati, odamlar bilan ishlash qobiliyati va ko‘nikmalariga ega emasligi. Bunday rahbar odamlarni uyushtira olmaydi. Uning o‘z ishchilariga qo‘yadigan qonuniy talablari ham, e‘tiroz, salbiy ta‘sir lanish, gohida esa nizoga sabab bo‘ladi.

13. SHaxsning o‘z atrofida gilar bilan nizolarga moyil shaxsiy barqaror sifatlari, sajiya qirralariga egaligi. Masalan, o‘zinikini m‘qullash, o‘zgalar kamchiligiga toqatsizlik, o‘z-o‘zini tanqidning sustligi, xudbinlik va tarbiyasizlik.

14. Jamoa a‘zolari mehnatini baholashning atroflicha o‘ylanmagan mezonlari.

15. Mehnatni tashkil etish va sharoitlarining yomonligi.

16. Korxona (bo‘linma)ning ma‘lumotli, taraqqiyparvar, bunyodkor, ko‘p narsani o‘zgartirishni istaydigan, ammo, hali odamlar qalbiga yo‘l topa olmaydigan rahbar bilan qarashlari eskicha (konservativ), bu hayotda hech narsani o‘zgartirishni xohlamaydigan xodimlar o‘rtasidagi ziddiyatlar.

17. Tashkilotning bo‘linmalariaro yoki bo‘linmalari va filiallari (vakolatxonalari) o‘rtasida vakolatlar taqsimlanishi muayyan tاراflarni qanoatlantirmasligi.

18. Insonga qarshi yo‘naltirilgan pozitsiyani yanglish ravishda boshqa odamga tegishli deb hisoblash. Masalan, odamning o‘z suhbatdoshini noto‘g‘ri tushunishi va uning keyingi harakatlarini xato talqin qilishi.

19. Boshqa odamning xislati yoki xulqiga noxolis munosabatda bo‘lishga asoslangan psixologik jihatdan toqatsizlik. Masalan, biron kamchilikni u yoki bu yosh, millat, kasb, firqa va b.sh.q.larga mansub vakillarning barchasiga asossiz ravishda tegishli deb hisoblashdan iborat xurofotlar.

20. Ishchining o'z faoliyati natijasi yuzasidan mas'uliyatining uning huquqlari bilan nomuvofiqligi.

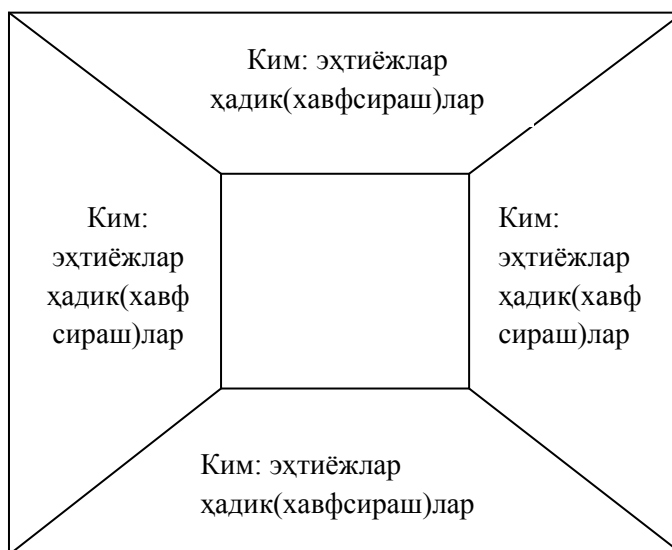
Biroq, shaxs yoki guruhning o'z ehtiyojlarini amalga oshirish imkonini bermaydigan yoxud shaxsiy yoki guruh manfaatlariga zid bo'lgan ob'ektiv sabablar nizo keltirib chiqaradi. Individdning ta'siroti, ko'pgina hollarda, jamoada qabul qilingan ijtimoiy me'yor va qoidalar, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan axloq shakllari, shaxsning ijtimoiy etukligi bilan o'lchanadi.

Bundan tashqari, individdning nizodagi ishtiroki qo'yilgan maqsad va mavzularning uning uchun muhimligi va kelib chiqqan to'sqinlikning ularni amalga oshirishga qay darajada xalaqit berishiga ko'ra aniqlanadi. Sub'ekt oldida turgan maqsad naqadar ahamiyatli bo'lsa, unga erishish uchun shu qadar ko'p kuch sarflanadi. Bunga xalal beradigan kishilarga qarshilik kuchliroq bo'ladi, o'zaro nizo ham keskin tus oladi.

Ziddiyatlarni engish usullarining tanlanishi, o'z navbatida, shaxs hissiyotlarining mustahkamligiga, o'z manfaatlarini himoyalashning mavjud vositalariga, hokimlik va boshqa qator omillarga bog'liq.

2-§. Tashkilotda nizolarning boshqarilishi

Tashkilotda nizolarning **samarali boshqarilishi**,avvalo, shakllanayotgan yoki shakllanib bo'lgan nizo vaziyatini tahlil qilishni taqazo etadi.



2-rasm. Nizo xaritasi

Nizo sabablarini aniqlash va tahlil qilishning bir necha usullari mavjud. Ularning asosiylaridan biri - *kartografiya usuli*. Uning mohiyati: nizo tarkibini chizma shaklida tasvirlash; nizo ishtirokchilari axloqining izchil tahlili; ishtirokchilarning asosiy muammolari, ehtiyojlari, xavotirlarini shakllantirish; nizoga olib kelgan sabablarni yo‘qotish usullarini tavsiflashdan iborat. (10.2-rasm)

Ish bir nechta bosqichdan iborat. Birinchi bosqichda muammo umumiy holda tushuntiriladi. Bunda faqat nizo xususiyatini aniqlash muhim, muammo mohiyatining to‘liq aks ettirilishi uncha ahamiyatga ega emas.

Ikkinchi bosqichda nizoning asosiy ishtirokchilari aniqlanadi. Bunda, agar ikki xodim o‘rtasidagi nizo xaritasi tuzilayotgan bo‘lsa, xaritaga mana shu ishchilarnig kiritish, qolganlarni esa bir guruhga birlashtirish mumkin. Bo‘linma boshlig‘i alohida ajratib ko‘rsatiladi.

Uchinchi bosqichda asosiy ehtiyojlarni va shu ehtiyojlar bilan bog‘liq bo‘lgan nizoning barcha asosiy ishtirokchilarini sanab chiqish taqozo etiladi. Bunda ishtirokchilarning nuqtai nazarlari zamiridagi axloq motivlari oydinlashtiriladi.

Ehtiyoj va xavfsirashlarning chizmada aks ettirilishi imkoniyatlarni kengaytiradi va kartografiyaning barcha jarayonlari tugagach, qabul qilinishi mumkin bo‘lgan yanada keng doiradagi qarorlar uchun sharoit yaratadi. Xarita tayyorlash natijasida nizo tarafdorlari manfaatlarining o‘zaro mos nuqtalari yoritiladi, taraflardan har birining qo‘rqish va xavfsirash sabablari yaqqol ko‘rsatiladi, vaziyatdan chiqish ehtimoli bor yo‘llar belgilanadi.

Nizo natijalari funksional bo‘lishiga harakat qilish kerak. Muammo taraflarning barchasiga maqbul bo‘lish yo‘li bilan bartaraf qilinishi mumkin. Natijada odamlar muammo echimiga o‘zlarining daxldorliklarini ko‘proq his etadilar. O‘z navbatida, bu qarorlarni amalga oshirishdagi kiyinchiliklarni: dushmanlikni, adolatsizlikni va o‘z ixtiyoriga qarshi yo‘l tutish zaruriyatini kamaytiradi yoki batamom yo‘qotadi.

Nizolarning yana bir oqibati shundan iboratki, kelgusi vaziyatlarda taraflar qarshi turishga emas, balki ko‘proq hamkorlikkaga moyil bo‘ladilar. Nizoning ehtimoliy va muhim oqibatlaridan yana biri guruh bo‘lib fikrlash ehtimolining pasayishi va itoatkorlik sindromidan iborat bo‘lib, bunda ishchilar rahbarlar g‘oyalariga qarshi fikrlar bildirmaydilar.

Binobarin, nizolar hal etilishi jarayonida xulqning turli strategiyalari kuzatiladi. R.Bleyk va Dj. Moyton quyidagilarni ajratib ko‘rsatadilar:

- raqiblik (qarshi kurashish), o‘z manfaatlari uchun ochiq kurashish bilan baravar kechadi. Mazkur strategiya har ikki tarafning o‘z shaxsiy manfaatlari yuqori qo‘yishi va raqibi manfaatlarini mutlaqo mensimasligi bilan farqlanadi;

- kelishish – agar raqib shaxsiy manfaatlaridan voz kechsa, o‘zinikidan ham qisman voz kechishga tayyor turish;

- o‘zini chetga olish - o‘z manfaatlariga nisbatan ham, sherigi manfaatlariga nisbatan ham kamroq e‘tibor berish. Ushbu strategiya nizo vaziyatini hal qilmay, o‘z fikridan voz kechmay, biroq o‘z fikrini o‘tkazishga harakat ham qilmasdan undan chiqib ketishga urinishdan iborat;

- moslashish(yon berish) - o‘z manfaatlaridan voz kechib, nizolarni silliqlash tamoyili.

Sanab ko‘rsatilgan axloq strategiyalari, ko‘pincha, taraflardan birining manfaatlarini cheklaydi. Buning natijasida boshqa taraf ma’lum bir paytda qasd olishni xohlaydi.

Yuqorida ko‘rsatilgan mualliflar fikricha, nizoni bartaraf etishning beshinchi strategiya ham bo‘lib, afsuski, undan juda kam foydalaniladi. Bu hamkorlik strategiyasidir. Hamkorlik deganda, tomonlar muammoni hal etishning o‘zaro foydali yo‘llarini izlashi, eski xafagarchiliklar, shaxsiy mayllarni unutishi tushuniladi.

Nizolarning boshqarilishi - nizolarning oldini olish, nizo vaziyatlarini hal etish va nizoni yuzaga keltirgan sabablarni yo‘qotish (minimal holatga keltirish) va nizo ishtirokchilari axloqini yaxshilash, ularning maqsadlarini o‘zgartirishga qaratilgan aniq maqsadli faoliyat.

Nizo vaziyatlarini boshqarishning bir necha usullari bor, ular tuzilmaviy va shaxslararo qismlarga bo'linadi.

Nizolarning boshqarilishidagi tuzilmalarga oid usullar, deb:

- ishga taalluqli majburiyat va talablarni tushuntirish. Har bir xodim va guruhga ulardan qanday natijalar kutilayotgani, ma'lumotlarni kim berib, kim olayotgani, vakolatlar va javobgarlik tizimi qanday bo'lishi kerakligi tushuntirib berilishi kerak. Qator hollarda, xodimlar lavozimining mavjud yo'riqnomalari yoxud bo'linmalar haqidagi nizomlarga qo'shimchalar yoki o'zgartirishlar kiritish maqsadga muvofiq bo'ladi;

- tashkilotning to'qnashayotgan bo'linmalari, bo'linma va filiallari (vakolatxonolari) o'rtasida batafsil, asoslangan hamda tegishli qoidalar bilan mustahkamlangan vakolatlar(vazifalar)ning taqsimlanishi, shuningdek, ularga o'zgartirishlar kiritish;

- to'qnashayotgan yoki to'qnashishga moyil bo'linmalarga oid maxsus muvofiqlashtirish va yaxlitlashtirish mexanizmlaridan foydalanish. Vakolatlar tadrijiyligining yo'lga qo'yilishi odamlarning o'zaro munosabatini tartibga solishga imkon beradi. . Bunda funksional guruhlar (maqsadli guruhlar, kengashlar), bo'limlar, xodimlar o'rtasidagi aloqani amalga oshiruvchi xizmatlar muhim o'rin egallaydi;

- umumtashkiliy majmuiy maqsadlarni belgilash. Ularni amalga oshirishda ikki yoki undan ortiq xodimlarning yoxud bo'linmalarning birgalikda kuch berishi talab qilinadi. Haqiqatda, savdo bo'limining uch sho'ba o'rtasida nizo kelib chiqqanda, bo'limning maqsadlari umumiy holda ta'riflab berilishi kerak. Tashkilotda umumiy holda, aynan shunday (analogik) tarzda aniq ta'riflangan maqsadlarning yo'lga qo'yilishi-nafaqat bo'linmalar, balki korxonaning ham maqsadlarga erishishda, bo'lim boshliqlariga zaruriy qarorlarni qabul qilish uchun imkoniyat yaratadi.

Ish vazifalari kesishib turadigan, ularning birlashtirilishi maqsadga muvofiq bo'lmagan yoki birlashtirilishi mumkin bo'lmagan bo'linmalar o'rtasidagi

muayyan balansning-muvozanatga keltirib turuvchi mexanizmlarning ishlab chiqilishi;

- tashkilot qismlarining, bo'linmalarining nizo ishtirokchisi sifatidagi xodimlarini "ajratib yuborish"(mablag'lar, maqsadlar, vositalar bo'yicha "ajratib yuborish") yoki ularning o'zaro aloqa bog'lashini susaytirish;

- korxona boshqaruvidagi tashkiliy tuzilmaning o'zgartirilishi, nizoli vaziyatni bartaraf etish uchun bo'limalarning ajratilishi yoki birlashtirilishi. Ayrim hollarda, masalan, bo'limga boshchilik qilayotgan bir xodimning, mazkur korxonaning boshqa bo'limida esa-goho korxona ishini "bo'g'ib qo'yadigan"(to'xtatib qo'yadigan) boshliqning qisqartirilishini amalga oshirish-qimmatga ega ikki xodimni bir-biridan uzoqlashtirish zarurati tug'iladi;

- mukofotlash tizimidan foydalanish. Umumtashkiliy masalalarning amalga oshirilishida hissasini qo'shgan, boshqa guruhlariga yordam bergan va muammo echilishiga majmuiy yondashishga harakat qilgan xodimlar va bo'linmalar taqdirlanishi kerak. Ayni vaqtda mukofotlash tizimi nokonstruktiv axloqli ba'zi shaxslarni yoki guruhlarini rag'batlantirishi mumkin emas.

Shaxslararo nizolarni bo'shqarish usullariga quyidagilar kiradi (quyidagilardan iborat):

- o'zini chetga olish usuli. Rahbar nizoli vaziyatga e'tibor bermaslikka (o'zini payqamayotgandek qilib ko'rsatishga); kelishmovchilikka va biron kishi bilan munosabatni buzishga, ehtimol, aynitishga olib keladigan masalalar muhokamasida qatnashmaslikka harakat qiladi. Shu asnoda, muammo echilmay, muammoligicha qolib ketadi;

- silliqlash usuli. Birdamlik ehtiyoji yuzasidan, rahbar murojaat qilib, nizoli vaziyatni silliqlash, yo'qotishga urinadi. Afsuski, bu usulni qo'llashda, ko'pincha, nizo negizi(asosi, tubi)da yotgan muammo unutiladi, u qanday bo'lsa, shundayligicha turaveradi. Hissiyotlar junbushga kelmasa-da, lekin zo'rayib boraveradi. Buning natijasida portlashning yuz berish ehtimoli kuchayadi;

- ishontirish usuli. Rahbar o'z pozitsiyasini asoslab, uning qabul qilinishi kerakligiga da'vat qiladi, qarama-qarshi tarafni nohaq ekaniga ishontiradi;

- majburlash usuli. Rahbar o'z nuqtai nazarining majburan qabul qilinishi uchun hokimiyatdan foydalanadi. Ushbu usulning kamchiligi shundaki, ishchilar tashabbusining bostirilishi, faqat, bir nuqtai nazar taqdim etilgani (havola qilingani) bois, muhim omillardan faqat ayrimlarini hisobga olish ehtimolini keltirib chiqaradi;

- bitimga kelish usuli. Har ikki tarafni ham, umumiy holda qanoatlantiruvchi, muammoni xal etishdagi bitimga kelish variantini topishdan iborat.

Boshqaruv vaziyatlarida ushbu usul yuksak qadrlanadi, chunki birovga yaxshilikni ravo ko'rmaslik munosabati tugatilib, muammo echilishiga imkon beriladi. Biroq, mavjud ahamiyatga ega muammolar tufayli, uning endi boshlanayotgan (dastlabki) bosqichida foydalanish uning echimini topishga to'sqinlik qilishi mumkin.

- muammoni xal etish usuli. Bu usulni qo'llayotgan rahbar nizo vaziyati xal qilinishidagi eng ma'qul variantni topishga harakat qiladi. Tadqiqotlar nizoning boshqarilishida bu yondashuvning samaradorligi yuqori bo'lishini tasdiqladi.

Nizolarni boshqarish turli xususiyatga ega bo'lishi mumkin:

- yakka tartibli (shaxsga oid yondashishlar);
- rasmiy (ishlab chiqilgan yo'riqnomalar, nizomlar atrofida.);
- ijtimoiy (guruhlarning ijtimoiy ahvoli hisobga olingan);
- yuridik(harakatlar qonunlar doirasida amalga oshiriladigan).

Nizoli vaziyatlarning boshqarilishida menejerlar uchun: tashkilotning qimmatga ega yo'nalishlari (axloq me'yorlari)ga tashkiliy ravishda o'zgartirishlar kiritish yo'lidan borish, turli manfaatlarni hisobga olish mexanizmlarini tadqiq etish, yondashuvlar(qarashlar)dagi birlikni ishlab chiqish uchun qator tadbirlar (guruhlar bilan muzokaralar olib borish, ishontirish(ko'ndirish) usullarini tatbiq etish, maslahat suhbatlari(konsultatsiyalar)ni o'tkazish tavsiya qilinadi.

Menejerlar nizoda ishtirok etayotgan taraflardan faqat bittasining fikrini eshitish bilan cheklanib qolishi, unga tayanib xulosalar chiqarishi va qarorlar qabul

qilishi mumkin emas. Har ikki tarafning ham dalillari va asoslarini o'rganib chiqishi kerak.

Menejerning o'zi ham, bevosita nizoga qo'shilib qolgan taqdirda, u xayolan qarshi taraf pozitsiyasida turib, muammoga begona ko'zlar bilan nazar tashlashi kerak. Ehtimol, salohiyatli rahbarlar, tashkilotchilar, tijoratchilar, siyosatchilar va tarbiyachilarning kishini hayratlantiruvchi ruhiy ichki sezgisi,

bir nigoh tashlash va bir so'z bilan insonni anglash va uning orzu-istaklarini bilib olish mahorati ham shundadir.

Shunday qilib, mehnat jamoalaridagi nizo, boshqarilishi mumkin bo'lgan vaziyatdir. Ularni engishdagi asosiy o'rinni rahbarlar va menejerlar egallaydi. Biroq,, ahamiyatlilik jihatidan undan kam bo'lmagan, menejerlarning asosiy vazifasi shundan iboratki, u kelib chiqish ehtimoliga ega va endi boshlanayotgan nizoli vaziyatlarning oldini olishi, ularning ta'siriga o'zvaqtida javob qaytarishi, tugatish (xal etish)i, ba'zan yuzaga kelgan bunday vaziyatlarni rag'batlantirishi va muammolarning echilishi uchun, ularni idora eta olishi kerak.

3-§. Stresslar va ularning boshqarilishi

Stress (ing.stress-bosim, tazyiq,, zo'riqish, g'ayritabiiy asabiy tus olish)-turli ekstremal ta'sirlarga javoban qo'zg'aladigan, inson ahvoli (holati)ni atroflicha anglatish uchun qo'llanadigan atama.

G.Selening stresslar nazariyasiga asosan, u inson psixikasining doimiy zo'riqishda bo'lish holati sifatida baholanadi. Stress- inson uslubining, oz yoki ko'p darajada, o'z hayot tarziga to'g'ri kelmasligi, bundan asab tizimining ta'sirlanish usuli bois yuz beradi.

Stress: shaxsiy hayotda ham, har bir kasbda ham-hamma erda bor(bo'lib turadi). Biroq,, aslida, u mehnat qilishdan emas, balki, ish bajariladigan u yoki bu sharoitlardan yoxud holatlardan, u ro'y berayotgan vaziyatda ilojsizlikni his etishdan kelib chiqadi.

Menejer hamisha g'ayritabiiy asabiy tazyiq ostida yuradi. Psixologlarning tadqiqotlariga ko'ra stress vaziyatlarining, uning faoliyatida yuzaga kelish(ro'y berish) chastotasi 10 ballik shkala bo'yicha ,taxminan, 6-7 ballarni tashkil qiladi. Hozirgi zamon hayotida stress juda-juda ko'pchilikning ofatiga aylangan.

Tadqiqotlardan aniqlanishicha, stress inson organizmini noxush o'zgarishlarga olib keladi, buning natijasida psixikada ham buzilishlar(o'zgarishlar) ro'y beradi; odamlar faol hayot tarzidan bosh tortib, o'z yog'lariga o'zlari qovuriladilar (ich-etlarini eydilar). Bunday axloq ularning fiziologik holatini og'irlashtiradi. Biroq ,organizm uchun stressning zarari uning o'zida emas(oxir-oqibatda odamning ijobiy hissiyoti ham stress bilan bog'liq), balki uning haddan ziyod jadalligida. Haddan tashqari, kuchli zo'riqish paytida ta'sirlarning zararli bo'lishi qayd etiladi.Bunda distress haqida so'z yuritiladiki, u insonga har qanday ko'ngilsizliklar etkazadi.

Shu bilan birga, stress ko'p jihatdan, hattoki, foydali ham. Stressdan ta'sirlanish, ko'pincha, unumliroq ishlashga, qo'yilgan maqsadga erishish uchun zo'r berish(katta kuch berishga), ya'ni uni bardosh bilan engib o'tishga undaydi.

Sustlik esa gipertoniya, yurak xuruji, ruhiy holatning buzilishi va hokazo kasalliklarga olib keladi.

Shu tariqa, stressning ham ijobiy-safarbarlikka chaqiradigan (ishga soluvchi, otlantiruvchi) va ham salbiy-faoliyatni izdan chiqaradigan ta'sirini ko'rsatish mumkin. Biroq, , stress(stress) va stress oqibatida kelib chiqadigan "izdan chiqish" (distress) o'rtasidagi chegara juda o'zgaruvchan bo'lib, u ko'pgina omillarga bog'liq, ularning eng asosiysi, kishining hissiyotlarga chidamliligi (bardoshli bo'lishi)dir.

Rahbarlarga aloqador stresslar shu bilan o'ziga xoski, unda psixika yoki fiziologiyaga oid g'arritabiiy asabiy tus olishi(bosimi) ortiq darajada bo'ladi.

Fiziologiyaga oid stress omillari quyidagilardan iborat: o'ta yuqori darajadagi fizik og'irlik(yuk), och qolish, shovqin-suron, baland yoki past harorat, olov(o't), jarohatlanish(mayiblik), og'riq qo'zg'atuvchi mayllar(rag'batlar), jarrohlik amali(operatsiya), tartibsizliklar(to's-to'polon, g'alayon), qiynalib nafas

olish, shaxsiy kasallik. Uning fiziologik namoyon bo'lishi-yaralar, gipertoniya, bosh og'rig'i(migren), orqa(umurtqa, miya, bel, kurak va b.) og'rig'i, bo'g'im yallig'lanishi(artrit), o'tkir nafas olish xurujlari, yurak og'riqlari.

Psixikaga oid zo'riqish ikki xil ko'rinishda bo'lishi mumkin: hissiyot va axborot-ma'lumotlarga doir.

Birinchisi ishlab chiqarish bilan bog'liq tartibsizliklar, xavfsirashlar, tashvishlanish(qo'rqish)lar va hokazo. vaziyatlardan kelib chiqadi. Bu stress quyidagilarga olib keladi: xavf-xatarli vaziyatlar, qo'rqinch, xafagarchiliklar, qo'pollik, hasad, xiyonat, nohaqlik, hukmronlik uchun kurashish, orzu-umilarning behuda ketishi, yomon xizmat ko'rsatish, pul muammolari, majburiy kutish, ishdan bo'shatilish, boshliq bilan munosabatdagi qiyinchiliklar, mehnat sharoitlari, narx-navo(lavozim)ga oid kutilayotgan ko'tarilish, moliyaviy qiyinchilik, muhim kreditni olish, shaxsiy uy qurilishi va boshqa ko'pgina narsalar. Bunday stresslar, odatda, bitta qo'zg'atuvchi orqali emas, balki mayda-chuyda doimiy kundalik hayajonlanishlar(bezovtalik, tashvish, besaranjomlik) ning seriyalari orqali kelib chiqadi. Ruhiyatga oid zo'riqish: serjahl-serzardalilik, ishtahaning yo'qotilishi, ruhiy larza kayfiyati(depressiya) va muloqot-munosabatga qiziqishning pasayib ketishida namoyon bo'ladi.

Menejerlar uchun, ko'proq, axborot-ma'lumotlarga oid stress xususiyati xos bo'lib, u: axborot-ma'lumotlar oqimi bois, vazifalarni uddasidan chiqmaganda, ularning natijasi uchun javobgarlikning o'ta yuqori sharoitida qarorlar qabul qilishga ulgurmaganda yuzaga keladi.

Menejerlar ishidagi stress sabablari quyidagicha (shunday).

1.Tijoratda har qanday boshlab berilgan ish (tashabbus)-doimo qaltis ish qilish(tavakkal qilish) demak va kuchli asabiy tazyiq sharoitidagi ish,o'zining ketidan, albatta, iz qoldiradi.

2."Boylikni tuzoqqa tushirish"("Boylik tuzog'i"). Gohida tadbirkor ishga ortiqcha berilib("qizg'in kirishib ") ketadi: qanday bo'lmasin-daromad qo'lga tushsa. Ish uchun (deb) ishlash.

3. Yo‘qotishdan hadiksirash (qo‘rqish)-oila, mol-mulk, pullarni. Ishlab , pul topib, bundaylar o‘zlariga vahima sotib oladilar, umrbod stress holatida yashaydilar.

4. “Ideallarni yo‘qotish kasalligi”. Qadriyatlar va ideallardan ayrilish (judo bo‘lish),ko‘pincha, kasallikka chalinish sababchisi bo‘ladi, u o‘lim bilan yakun topadigan kuch-quvvatdan qolish(so‘nib borish), nazoratda ushlab bo‘lmaydigan agressiya (tajovuzkorlik), tiriklik(mavjudlik) uchun kurashish kabi og‘ir oqibatlariga olib kelishi mumkin.

5. “Ortiqcha sermehnatlilik”(ishga ko‘milib ketish, mehnatga shaydo bo‘lish), bunda yaqinlari va o‘z-o‘zi bilan aloqasi uziladi, kishining shaxsiy o‘tmishi o‘ziga begona bo‘lib qoladi.

6. “Ishdagi bosh-keti yo‘qlik (boshboshdoqlik)”-ishdagi o‘taketgan tartibsizlik. Bunday odamlar kerakli buyumlarini topa olmay, hamisha asabiylashadilar, qolib ketgan ishni eslab, sarosimaga tushaveradilar, bir u-bir bu ishga qo‘l uradilar, muntazam ravishda kechikib yuradilar.

Stressga olib keladigan omillarning miqdori anchagina. Ularni shartli ravishda uch guruhga ajratish mumkin.

Tashqi omillar. Bularga ,masalan, jamiyatdagi iqtisodiy va siyosiy beqarorlikning kuchayishi, pulning qadsizlanishi, ishsizlikning o‘sishi va hokazolar kiradi.

Tashkilot bilan bog‘liq omillar. Ularning ichida quyidagilar ajratiladi: bajarilayotgan ishning o‘ziga xosligi(xal qilinayotgan masalaning murakkabligi, javobgarlik darajasi, mehnat sharoitlari va b.), ishchilarning aniq taqsimlanmagan rollari va ish vazifalari, jamoadagi o‘zaro munosabatlar va ruhiy muhitning nomaqbulligi, muayyan tashkiliy tuzilish (masalan, ikkita boshliqqa bo‘ysinish), muntazam ravishda foydasiz do‘q-po‘pisalar o‘tkazishga asoslangan boshqaruv uslubi va b.

Odanning o‘zi bilan bog‘liq omillar(asab tizimining xususiyatlari, shaxsiy muammolar va hokazo.).

Stressni tavsiflash uchun ,shuningdek, tazyiq(bosim)ning darajasini aniqlash ham ahamiyatga molik. Ushbu maqsadlarda Tomas Xolms va Richard Rey kabi amerikalik tadqiqotchilarning uslubidan foydalanish mumkin. Ular har bir odam, o'zida stressning etarlicha aniq zaryadlarini tashib yurishini va bu zaryad keskin ko'payib ketganda, odamning hayotdan ko'z yumishini isbotlab berdilar. Mazkur olimlar ta'sir etish darajasiga ko'ra ularning ballarda ifodalangan bir qator omillarini aniqladilar. Agar odam yarim yil davomida 200-300 balgacha to'plasa, ruhiy larza holatiga yaqinlashib qoladi, bordi-yu, 700ga etganda, bundan ham jiddiy yakun topadi.

Xolms va Rey buning asosida zo'riqish darajasini aniqlash shkalasini tavsiya etdilar. Bu shkala odamlarning hayot faoliyatidagi keskin o'zgarishlar stress hodisalarining kelib chiqishiga sabab bo'ladi, degan taxminga ko'ra yasalgan(tuzilgan). Bunda o'zgarishlarning ijobiy yoki salbiy xususiyatlari amaliy jihatdan hisobga olinmaydi. Bundan tashqari, shkala ko'rsatkichlari asab faoliyati turlicha tipli va ,tabiiyki, temperamenti turlicha odamlarni aks ettiradi.

Odamlar, stresslarga bardoshlilik darajasiga ko'ra o'ziga xos ikki tipga , xususan: "A" va "B" tiplarga(toifalarga) ajratiladi.

"A" tip o'zining shu xususiyati bilan farqlanadiki, u oldinda bo'lishga doimiy intilish hissini tuyadi; qat'iy ravishda o'z maqsadiga erishishni xohlaydi, bellashuvda qatnashishni(musobaqalashish, kuch sinashishni) va hammaning ustidan g'olib kelish ehtiyojini his qiladi; har doim birdaniga ko'p ishlar bilan band bo'ladi; odatda shoshgani-shoshgan; ishlar sur'atini tezlatishga harakat qiladi; qattiq bezovtalanish holatida yuradi. Bunday odam koronar tiplarga mansub bo'lib, stressga chalinish moyilligi kuchlidir.

"B" tip naq "A" tipning aksi (teskarisi). Unga stresslar kamroq ta'sir o'tkazadi.

Qayd etish joizki, u yoki bu sotsionik temperamentli kishilarning stressga moyillik darajasi quyidagi ketma-ketlik singaridir (stress larga moyillikning o'sib(ortib) borish me'yoriga ko'ra):

- flegmatiklar;

- sangviniklar;
- xoleriklar;
- melanxoliklar.

Ruhii zarbalarni boshqarishda aniq odam qo'zg'atuvchisining, ya'ni zo'riqishga sabab bo'lgan nomaqbul omillar

- dolzarb stressorlarning aniqlanishi talab qilinadi. Bu maqsadlar uchun stressor ro'yxatlari xizmat qiladi, ulardan biri quyida keltirilgan:

Psixologlar temperament tipiga ko'ra odamlarni quyidagi guruhlariga kiritishadi:

Xoleriklar-shunday sotsiotiplarki, ular ham ichi, ham sirti bezovta(betinch, tinimi, halovati yo'q, jonsarak, betoqat, qo'nimi yo'q) bo'lishi bilan farqlanib turishadi. Bular eng engil (salga lovullab ketadigan, jizzaki) temperament bo'lib, bunday sotsiotiplar yo'lida bexosdan kelib chiqqan to'sqinlik(g'ov, to'g'anoq,qarshilik) sharoitida asabiy holat(hayajonlar)ini jilovlay olmaydilar.

Flegmatiklar-ham sirtqi, ham ichki jihati vazmin(mo'min-qobil, yuvosh, beozor) sotsiotiplar. Bular temperamentlar ichidagi eng fe'li beqaror, og'iri. Bu o'ta bosiq va sirtidan hech narsani sezdirmaydigan tip, tashqi ta'sirlantiruvchi omillarga chalg'amaydi. Bu bilan, flegmatik jahli chiqishga qodir emas, degan fikr bildirilmaydi.

Sangviniklar-sirtidan bezovta, ammo ichidan vazmin sotsiotiplar. Fe'lining barqarorligi o'rtacha. Bir lov etgan jizzakiligidan(tez achchiqlanish, g'azablanish, serjahllik serzardalik, jirtakilik) so'ng, o'zlarini tez bosib oladilar. Buning uchun boshqa bir tashqi rag'batlantiruvchi omilga ko'chib o'tishlari etarli va ular shunday qiladilar ham.

Melanxoliklar-sirtidan vazmin, ammo ichidan bezovta sotsiotiplar. Biroq beqarorlik qutbi tomon yaqinlashib, ular fe'lining barqarorlik darajasiga ko'ra oraliq holatni egallaydilar. O'z ichki kechinmalarini vazminlik yoki ko'tarinki ruh(kayfi chog'lik) niqobi ostida yashirib yuradilar.

- mehnatning g'oyat qizg'inligi(zo'rliqi);
- vaqtning etishmasligi;

- noqulay(nobop) gigienik omillar;
- monoton(o‘zgarmas, zerikarli) mehnat;
- ijodkorlikning mavjud emasligi;
- majburiy faoliyatsizlik;
- rejalarining muvofiqlashtirilmasligi;
- huquq va majburiyatlardan qoniqmaslik;
- ishxonada uzoq muddat band bo‘lib qolish;
- mehnatdan qanoatlanmaslik;
- o‘zini foydasiz, deb bilish;
- javobgarlikning og‘ir bo‘lishi;
- ishxonadagi nobop vaziyatlar;
- boshqa lavozimga(mansab)ga o‘tish tashvishi;
- xodimlar bilan to‘qnashish;
- oiladagi nobop muhit;
- joy, (o‘rinni o‘zgartirish; ko‘chish; o‘tish)dagi hayajonlanish;
- qarindosh-urug‘lar bilan o‘zaro ko‘ngilsiz voqealar;
- lavozim(mansab)dan qoniqmaslik;
- rahbariyat bilan o‘zaro aloqalarning qiyinligi;
- oila va ish o‘zrtasida qolib, xayol bo‘linishi;
- kayfiyat, hol-ahvolning yomon bo‘lishi;
- qiziqarsiz ish; ishning qiziqarli bo‘lmasligi.

Ma’lum muddatdan so‘ng, tobora avj olayotgan mehnatning qizg‘inligi ta’sirida har bir kishining mavjud stress holatidan dalolat beruvchi “o‘z” signallar guruhi qatlanib boradi:

- qisqa muddatli signallar(jahldorlik, chekishga moyillikning kuchayishi, “ezmachuriklik” (sergaplilik), ensaning davriy og‘rib turishi, me’da(jig‘ildon) qaynashi, hiqichoq tutishi);

- uzoq muddatli signallar (bosh, yurakning biron-bir qismidagi davomiy og‘riqlar, ruhiy larza holatiga kelish(og‘ir ruhiy kayfiyat), ishtahaning butunlay yo‘qotilishi, hayotiy faollikning so‘nishi, ko‘zning asabiy(talvasali) xira tortishi).

Stressning boshqarilishi- stress vaziyatiga shaxsni moslashtirish uchun tashkilot xodimiga aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish, stress manbalariga barham berish va tashkilot xodimlarining birgalikdagi ularni neytrallashtirish (ta'sirini yo'qotish yoki baravarlashtirish) usullarini egallashiga qaratilgan jarayon.

Stressning boshqarilishida uning oldini olish(profilaktikasi) usullaridan foydalanish taxmin qilinadi. Keng tarqalgan usullaridan biri-dam olish(ammo, bunda hech narsa qilish kerak emas, degan fikr bildirilmaydi). Ruhiyatning ko'tarinkiligi(vaqti chog'lik, yaxshi kayfiyat)ga kelib olish va uni bir maromda ushlab turish mashqlarini qo'llash- uning muhim vositasi. Buning uchun odam o'zining kun tartibiga ruhiyatni saqlab turuvchi mashqlarni kiritishga o'rgatishi kerak. Kun uyqudan turish va ertalabki tadbirlardan boshlanadi. Ba'zi mashqlar kun bo'yi qaytarib turilishi zarur. Qayd etilgan maxsus mashqlar ushbu guruhlarga taqsimlanishi mumkin:

- ertalabki badantarbiya;
- nafas olish gimnastikasi;
- qisqa to'xtamlar.

Stressning oldini olish va engish yo'llarini topish-ham tashkilot darajasida, ham shaxs darajasida amalga oshirilishi shart.

Birinchi darajada- quyidagilar hisobiga amalga oshiriladi: kadrlarning to'g'ri tanlanishi va bilib, o'z o'rniga qo'yilishi, aniq va bajarilishi to'g'ri, deb topilgan masalalarning ko'rsatilishi, ishonchli loyihalashtirilgan ishlar, jamoa a'zolari bilan birgalikda qabul qilingan qarorlar, shuningdek, ishchilarning salomatligini tiklash(sog'lomlashtirish) dasturini amalga tatbiq etish.

Shaxs darajasida, quyidagilarga amal qilinganda, ruhiy zo'ziqishdan qutilish (stressga bas kelish) mumkin:

- shaxsiy hayotni rejalashtirish;
- imkoniyat va ehtiyojlar nisbatlarini to'g'ri olib borish;
- ba'zan hayot muammolarini esdan chiqarib, o'ziga yoqimli, qiziqarli mashg'ulotlar topib, ovunish;

- o'zgalarni tanqid qilishdan qochish va qadrli sanalgan fazilatlari uchun odamlarni maqtash;

- boshqalarni anglash, kechirimli bo'lish va boricha qabul qilish;
- keraksiz raqobatdan qochishga harakat qilish;
- muntazam ravishda badantarbiya qilish;
- psixik bosimdan qutilish usullarini o'zlashtirish.

Hozirgi kunda ruhiyat sohasi mutaxassislari ko'p miqdorda testlar, so'zovnomalarni ishlab chiqdilar. Ular odamga serjahllik, biror kishiga nisbatan zahrini sohib, alamdan chiqish, stress tahdidi darajasini aniqlashga yordam ko'rsatishi mumkin.

Mutaxassislar stress oqibatlaridan ustun kelishda quyidagilarni tavsiya qilishadi:

- organizmga tetiklik va kuch-quvvat baxsh etuvchi jismoniy mashqlarni bajarish;

- har qanday yutuqlar ko'rinishida o'zining cho'qqisi bor, shu bois unga intilish va boriga qanoatlanib yashash;

- diqqatni hamisha hayotning yorqin taraflariga va hol-ahvolning yaxshilanishi mumkin bo'lgan harakatlarga jamlash;

- ranjitadigan, noxush ish bajarilishi lozim bo'lsa, kechiktirmaslik;

- barchaga birdek yaroqli(foydali) muvaffaqiyat retseptining mavjud emasligini unutmaslik kerak.

- yuz bergan vaziyatga: men o'zim yashayotgan bu jamiyatni qabul qila olmayapman, biroq, u bilan kurashayotganim yo'q, faqat o'zimni undan" (ko'rinmas) to'siq bilan ajratib turibman " yoxud o'z hayotiy dasturimni shunday sharoitlarda amalga tatbiq qilishni o'rganyapman, deb yondashish mumkin;

- "shod-xurramlik profilaktikasi". Kunning quvonchli bo'lishiga, qilinayotgan ishga ixlos bilan qarash kabi maxsus mashqlarni egallash taxmin qilinadi (mo'ljallanadi);

- shaxsning o'z ishidagi ustun masalalar tizimini ishlab chiqishi;

- ishni davom ettirishdan toliqqan(madori qolmagan) paytda “yo‘q”
deyishni o‘zganish;

- rahbar bilan yaxshi munosabatni yo‘lga qo‘yish;
- ayblovl-tajovuzkor pozitsiyani egallamaslikdan iborat.

Atamalar lug‘ati

Avtoritarlik – boshqaruv rejimi, bir odam yoki bir organda jamlangan hokimiyat. Avtoritarlikning belgilari: hokimiyatning markazlashuvi, rahbariyatning e’tirozsiz buyruqbozlik uslubi, rahbarga so‘zsiz bo‘ysunish. Bular rahbariyatning irodasini ijro etishga majburlashda ko‘rinadi.

Boshqaruv (umumiy ko‘rinishda) – ikki ob‘ekt(organ)ning muayyan o‘zaro ta’siri bo‘lib, ulardan biri boshqaruv sub‘ekti maqomida, ikkinchisi esa boshqaruv maqomida bo‘ladi.

Boshqaruv axboroti – boshqarilayotgan tizim(boshqaruv ob‘ekti)ning ichki va tashqi holati to‘g‘risidagi ma’lumotlar majmuasi bo‘lib, undan vaziyatni baholash va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun foydalaniladi. Boshqaruv axboroti jamg‘arilish, harakatlanish, foydalanishda saqlash, qiymat, o‘lchov, kommunikativlik, shakllar xilma-xilligi kabi aniq xususiyatlarga ega bo‘ladi. Boshqarishdagi axborot ma’no-mazmunini tushunishda bu xususiyatlar muhim rol o‘ynaydi. Axborotning to‘liqligi va mazmundorligi, to‘g‘riligi, ifodalanish shakli, hajmi, dolzarbligi, tuzilishi ana shu xususiyatlar jumlasiga kiradi va ularning hammasi birga qo‘shilib boshqaruvning axboriy imkoniyatlarini aks ettiradi.

Boshqaruvda xodimlarning ishtiroki – mehnat jamoasi a’zolarining tashkilot yoki uning bo‘linmasini boshqarishga turli shaklda – tashkilot (bo‘linma) faoliyatini yaxshilashga oid takliflar kiritishdan tortib qarorlarni tayyorlash va qabul qilishda qatnashishgacha bo‘lgan turli shakllarda jalb etishning samarali shaklidir.

Boshqaruv jarayoni – o‘z maqsadlariga erishish uchun tashkilot resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanish bo‘yicha uzluksiz o‘zaro bog‘liq harakatlar majmui.

Boshqaruv ierarxiyasi – murakkab, turli-tuman va o‘zaro bog‘liq jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. Tizim qanchalik yirik bo‘lsa, boshqaruv pog‘onalari shunchalik ko‘p bo‘lishi mumkin. Har bir pog‘onaning boshqaruv tizimi undan yuqoriroq pog‘ona uchun boshqaruv ob‘ekti

bo‘ladi. Umuman olganda, boshqaruv ierarxiyasi har bir pog‘onada boshqaruvning muayyan mustaqilligini nazarda tutadi. Ierarxiya boshqaruvning murakkab tizimida boshqaruvning kichik tuzilmalarining o‘zidan yuqoridagilarga bo‘ysunishini aks ettiradi.

Boshqaruvni markazlashtirish - qarorlar qabul qilish vakolatlarining tashkilot uchun oliy darajada jamlanishi. Boshqaruv markazlashganligini boshqaruvning markazlashuv koeffitsienti bilan ifodalash mumkin.

Boshqaruv maqsadi – erishmog‘i lozim bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizimning istalgan, imkon bo‘lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadining ta’rifi – boshqaruv jarayonining boshlang‘ich bosqichi. **B.M.** – rahbar faoliyatini yo‘naltiruvchi omildir. U o‘ktiv qonunlarning talablariga muvofiq bo‘lish va sistemaning haqiqiy rivojlanish imkoniyatlarini hisobga olib belgilanishi lozim.

Boshqaruv mehnati – tashkilotdagi ma’muriy-boshqaruv xodimlari tomonidan tashkilotda o‘z vazifalarini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati, yumushlari va ishlarining bir turi. U – jami ijtimoiy mehnatning tarkibiy qismidir. Boshqaruv mehnatining ijodiy, ma’muriy, operatorlik turlari mavjud.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish - ilm-fan yutuqlari va ilg‘or tajribadan, xo‘jalik yuritishning taraqqiy topgan shakllaridan foydalanish hamda texnik vositalarni qo‘llash asosida ma’muriy-boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil qilish. Bu xodimlarning o‘zaro va ishchilar bilan munosabatini nihoyatda yaxshilash va takomillashtirishga imkon yaratadi. SHuningdek, boshqaruv vazifalarini bajarish hamda ishlab chiqarish(tijorat)ni muhandislik-texnik va iqtisodiy ta’minlash jarayonlarida qo‘llanadigan texnik vositalardan foydalanishni yaxshilaydi. Uning asosiy maqsadi ishchilar sog‘lig‘ini saqlagan holda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdir.

Boshqaruv tamoyillari – ob’ektiv iqtisodiy qonuniyatlardan kelib chiqadigan asosiy qoidalar. Boshqaruv sub’ektlari aniq ob’ektlarni boshqarish jarayonida ularga tayanishlari lozim. Bu tamoyillar boshqaruv amaliyotida ob’ektiv qonunlardan ongli ravishda foydalanish shakllaridan biri bo‘lib, boshqaruvning nazariy namunasini aks ettiradi.

Boshqaruv tizimi – bu o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta’sir qiluvchi unsurlar birligi bo‘lib, shular evaziga boshqaruv jarayoni amalga oshiriladi, yangi yaxlitlik xususiyatlari vujudga keladi. Zamonaviy boshqaruv tizimi o‘ta moslashuvchan bo‘lishi lozim, tashkilotning tashqi va ichki muhiti omillari o‘zgarishlariga javoban darhol munosib holga keladi, tashkilot boshqaruvi va faoliyatining yuqori samaradorligini ta’minlaydi.

Boshqaruv uslubi – rahbar masalalarni echishda qo‘llaydigan eng xarakterli va barqaror usullar birligi, uning qo‘l ostidagilar bilan muomala tarzi. Boshqaruv uslubi umuman jamoa va korxona(tashkilot)ning faoliyati samaradorligiga juda kuchli ta’sir ko‘rsatadi. Aniq sharoitdagi boshqaruvning aniq uslubi ob’ektiv va sub’ektiv omillarga bog‘liq bo‘ladi.

Boshqaruv usullari – qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi kichik tizim – boshqaruv sub’ektining boshqariluvchi kichik tizim – boshqaruv ob’ektiga ta’sir ko‘rsatish vositalari. Birgalikdagi mehnat jarayonida yuzaga kelgan o‘ziga xos munosabatlarni hisobga olib, jamoaviy ishlab chiqarishga xos ob’ektiv qonuniyatlar asosida boshqaruvni tasniflash juda katta ahamiyatga egadir. SHu xususiyatga ko‘ra uning ma’muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullari mavjud.

Boshqaruv funksiyalari – boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, maxsus va alohida turlari. Boshqaruvning umumiy va maxsus funksiyalari mavjud.

Etakchilik - boshqaruvdagi hamjihatlikning o‘ziga xos turi bo‘lib, hokimiyat turli manbalarining eng samarali birlashuviga asoslangan hamda insonlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga yo‘naltirilgandir. .

Etakchi – jamoa faoliyatining tashkilotchisi va tashabbuskori bo‘lgan a’zosi, u atrofdagilar ehtiyojlarini qondira oluvchi yagona shaxs sifatida ruhan e’tirof etiladi. Bunda etakchi kelajak va unga olib boruvchi yo‘lni aniq ko‘ra oladi. U buyurmaydi, boshqalarni o‘z orqasidan ergashtiradi, ular esa etakchiga tobe sifatida emas, izdosh sifatida qaraydilar.

Ijtimoiy-ruhiy muhit - ijtimoiy guruhning barqaror hissiy-ruhiy holati bo‘lib, shaxslararo munosabatlarning qadriyat mezonlari va xarakterini aks ettiradi. U xodimlar kayfiyatiga, ularning mehnatdan mamnunligiga bevosita ta’sir qilib,

shu orqali, oxir-oqibat, xodimlar qo'nimsizligiga, mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi. Ijobiy muhitning eng muhim belgilari: guruh a'zolarining bir-biriga ishonchi va yuksak talabchanligi; ish yuzasidan xayrixohlik bilan tanqid qilish; o'z fikrini erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosim o'tkazmaslik; jamoaning vazifalari va ishlarning ahvoli haqida a'zolarining etarlicha xabardorligi; jamoaga mansublikdan mamnunlik va sh.k.

Imij – 1. Ishchan odamning boshqalardan farqli xususiyatlari, nufuzi haqida atrofdagilar nazdida shakllanadigan timsoli. 2. Firma, tovar, xizmatning bozordagi mavqeini va iste'molchining firma markasiga sodiqligini ta'minlovchi timsoli.

Ishdagi etiket – muayyan ijtimoiy muhitda qaror opgan xulq-atvor va unga rioya etish taomillari. Inson xulq-atvorini tartibga solish(taomilga kiritish) shakllaridan biri ham etiket deyiladi. Etiket qoidalari faqat rasmiy tusda bo'lib, kishi oldida erkin tanlash muammosni keltirib chiqarmaydi.

Ishontirish – o'z nuqtai nazarini samarali etkazish. U namuna kuchiga va ekspert hukmiga asoslangan. Bunda ijrochi nimani va nima uchun qilishni to'laligicha anglaydi. Rahbar ijrochiga nima qilish kerakligini xuddi "sotgan"day bo'ladi.

Ish yuzasidan kengashlar – bu ishlab chiqarish, tijorat, boshqaruv va boshqa sohalarga oid masalalarni birgalikda muhokama qilish, axborot almashish, vaziyatni tahlil qilish, shuningdek, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish usulidir. Ular boshqaruv faoliyatida o'ta muhim ahamiyatga ega bo'lib, maqsad va shakllarining turli- tumanligi bilan ajralib turadi.

Komanda - tarkibi uncha katta bo'lmagan (5-7, kamroq hollarda 15-20 kishigacha) guruh komanda deb ataladi. Uning a'zolari birgalikdagi faoliyat maqsadlari, qadriyatlari va umumiy yondashuvlarida hamfikir bo'lib, hamjihatlik ko'nikmalariga ega; pirovard natija uchun javobgarlikni zimmasiga oladi; guruh ichidagi u yoki bu rolni bajarishi, funksional-rollar aloqadorligini o'zgartira olishi mumkin; ushbu birlikka(guruhga) mansublikni o'zaro belgilay oladi. Komandalar ko'pincha aniq masalalarni echish, loyihalarni amalga oshirish uchun tuziladi.

Kommunikatsiya tarmoqlari - muayyan kommunikatsiya jarayonining qatnashchilarining tegishli axborot oqimi yordamida bog‘lanishi.

Kompetensiya – muayyan sohada muvaffaqiyatli faoliyat olib borish uchun bilim, ko‘nikma va shaxsiy xususiyatlarni qo‘llay bilish qobiliyati. SHuningdek, “eng muhim kompetensiyalar” tushunchasi ham qo‘llanadi. Bunda xodim o‘z kasbiy vazifalarini g‘oyat samarali bajarishiga imkon beruvchi kompetensiyalar majmui tushuniladi.

Menejer - bozor sharoitida boshqaruvchilik lavozimini egallaydigan va faoliyat ko‘rsatadigan, tashkilot faoliyatining muayyan turlari bo‘yicha qaror qabul qilish vakolatiga ega bo‘lgan shaxs. Menejerlar tashkilotda turli lavozimlarni (direktor, guruh rahbari, muayyan turdagi ishlar tashkilotchisi, boshliq, bo‘lim boshlig‘i va h.k.) egallaydilar, turli-tuman masalalarni echadilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Menejerning kasbiy omilkorligi – menejerning ishlab chiqarish(tijorat)ni va boshqaruv tashkil etish sohasidagi maxsus bilim va ko‘nikmalarni egallashi, uning turli sohalaridagi odamlar bilan ishlash qobiliyati.

Menejment (ingl. management – boshqarish, idora qilish, tashkil qilish) – 1. Muayyan maqsadlarni ko‘zlovchi ishlab chiqarish, tijorat yoki boshqa tashkilotni boshqarish sohasidagi amaliy faoliyat. 2. Boshqaruv nazariyasi (ilmi), boshqaruvning tamoyil, usul, vosita va shakllari majmui. 3. Hozirgi davr amaliyotida korxona, aksiyadorlik jamiyatining rahbariyati tarkibi.

Menejmentning ijtimoiy samaradorligi – Boshqaruv faoliyatining ijtimoiy natijasini ifodalovchi murakkab toifa. U mehnat jamoasi va har bir xodimning jami imkoniyatlaridan, uning ijodiy qobiliyatlaridan qanchalik foydalanilganini, jamoani rivojlantirishning ijtimoiy vazifalari muvaffaqiyatli hal etilganini ifodalaydi.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligi – olingan iqtisodiy natijalarning boshqaruv faoliyati chiqimlariga (yoki foydalanilgan resurslarga) nisbati bo‘lib, o‘zgaruvchan ko‘rsatkichlarda ifodalanadi.

Mehnat sharoiti – mehnat jarayonida insonning sogʻligi va ish qobiliyatiga taʼsir qiluvchi ishlab chiqarish muhitidagi omillar yigʻindisi. Bu omillar texnika va texnologiyaning oʻziga xos xususiyatlari; mehnatning ogʻirligi va mashaqqatliligi; tashqi muhitning inson organizmi va mehnat qobiliyatiga taʼsiri; mehnat va hordiq chiqarish tarzi; ishlab chiqarish jamoasidagi ruhiy iqlim bilan belgilanadi.

Menejmentning samaradorligi – murakkab toifa boʻlib, boshqaruv faoliyati natijalarining undagi chiqimlar (yoki ishlatilgan materiallar, moliyaviy mablagʻlar, mehnat sari va boshqa resurslar)ga nisbatni ifodalaydi. Menejment samaradorligining funksional roli uning rivojlanish darajasi va surʼatini, mazkur jarayonning sifat va miqdor jihatini aks ettirishdan iborat..

Mehnat jamoasi – birgalikda mehnat qiladigan xodimlar uyushmasi. Ular bir-birlari bilan shunday munosabatda boʻladilarki, har bir odam boshqalarga taʼsir oʻtkazadi, shu bilan bir vaqtda oʻzi ham ularning taʼsiri ostida boʻladi. Ishlab chiqarish, savdo-sotiq yoki boshqa jarayonlarni tashkil qilish uchun mehnat taqsimoti amalga oshirilayotganda rahbariyat mehnat jamoalarini tuzadi. Ushbu birlashma tashkiliy birlikka ega va umumiy maqsadlar bilan bogʻlangandir.

Mehnat taqsimoti – uning taqsimlanishi har bir xodim, guruh va boʻlinmaga majburiyat, funktsiya, faoliyat doirasini belgilab qoʻyish. Menejmentda gorizontal va vertikal mehnat taqsimoti farqlanadi. Gorizontal taqsimot – mehnatni ish turlari, funktsiyalar boʻyicha ajratish. U mutaxassislarni belgilashdan, tashkilotda funksional xizmatlar va boʻlinmalarni tuzishdan iborat. Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimoti tashkilotda boshqaruv pogʻonalarini ajratishga asoslanadi. Xodimlar yoki boʻlinmalarning faoliyatini muvofiqlashtirib turish uning asosini tashkil etadi.

Mehnat sharoiti – mehnat jarayonida insonning sogʻligi va ish qobiliyatiga taʼsir qiluvchi ishlab chiqarish muhitidagi omillar yigʻindisi. Bu omillar texnika va texnologiyaning oʻziga xos xususiyatlari; mehnatning ogʻirligi va mashaqqatliligi; tashqi muhitning inson organizmi va mehnat qobiliyatiga taʼsiri; mehnat va hordiq chiqarish tarzi; ishlab chiqarish jamoasidagi ruhiy iqlim bilan belgilanadi.

Mehnat taqsimoti – uning taqsimlanishi har bir xodim, guruh va bo‘linmaga majburiyat, funksiya, faoliyat doirasini belgilab qo‘yish. Menejmentda gorizontal va vertikal mehnat taqsimoti farqlanadi. Gorizontal taqsimot – mehnatni ish turlari, funksiyalar bo‘yicha ajratish. U mutaxassislarni belgilashdan, tashkilotda funksional xizmatlar va bo‘linmalarni tuzishdan iborat. Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimoti tashkilotda boshqaruv pog‘onalarini ajratishga asoslanadi. Xodimlar yoki bo‘linmalarning faoliyatini muvofiqlashtirib turish uning asosini tashkil etadi.

Mehnat sharoiti – mehnat jarayonida insonning sog‘ligi va ish qobiliyatiga t‘sir qiluvchi ishlab chiqarish muhitidagi omillar yig‘indisi. Bu omillar texnika va texnologiyaning o‘ziga xos xususiyatlari; mehnatning og‘irligi va mashaqqatliligi; tashqi muhitning inson organizmi va mehnat qobiliyatiga ta‘siri; mehnat va hordiq chiqarish tarzi; ishlab chiqarish jamoasidagi ruhiy iqlim bilan belgilanadi.

Motivlash – inson xulqi motivlaridan uning faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko‘zda tutadigan menejment funksiyasi. Har bir insonning xulqi motivlar, ya‘ni insonni ma‘lum harakatlarni bajarishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi. Motivlar inson ichki holati yoki tashqi muhit ta‘siri omillaridan uning ta‘sirilanishi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi, insonning ehtiyojlari, ularning darajasini anglash va ularni qondirish imkoniyatlari bilan belgilanadi..

Norasmiy jamoa – muayyan maqsadlarga erishuv uchun doimiy o‘zaro munosabatga kirishadigan, to‘satdan uyushgan odamlar guruhi. Ushbu maqsadlar norasmiy tashkilotlar mavjudligining sababidir. Yirik tashkilotlarda bitta emas, bir nechta norasmiy tashkilot bo‘ladi.

Obro‘ – muayyan sifatlari va xizmatlariga yarasha umume‘tirof etilgan ahamiyati, ta‘siri bo‘lgan shaxs yoxud tashkilot. Menejerning obro‘si samarali boshqaruvning zaruriy shartidir. O‘z vazifalariga halollik, tashabbuskorlik va javobgarlik bilan munosabatda bo‘lish, jamoaning har bir a‘zosiga talabchan va e‘tiborli bo‘lish, yuqori kasbiy malaka egasi bo‘lish orqali bunga erishiladi.

PROFESSIOGRAMMA – mutaxassislik, kasb xususiyatlari (ruhiy, ishlab chiqarish-texnik, tibbiy-gigienik va sh.k.) aks ettirilgan hujjat (bayon etilgan)

hujjat. Unda mazkur kasbni egallashda muayyan qiyinchiliklar tugʻdiradigan eng murakkab funksiyalar keltiriladi. Insonning muayyan ruhiy-jismoniy sifatlari bilan bogʻliq qiyinchiliklar koʻrsatiladi.

Stress - (ing.stress - bosim, zoʻriqish) turli ekstremal taʼsirlarga javoban qoʻzgʻaladigan, inson ruhiyati zoʻriqishining holatini atroflicha anglatish uchun qoʻllanadigan atama.

Sinergetik effekt – tashkilotning yaxlit bir butunlik sifatidagi potensial va imoniyatlari uning alohida unsurlari potentsiali va imkoniyatlari yigʻindisidan oshadi, bunda ularning oʻzaro bir-birini qoʻllashi va toʻldirib turishi shart. Uning aʼzolariga tashkilotga birlashuvning afzalliklarini koʻrsatadi, bu esa ularning mustaqilligi cheklanishi oqibatidagi zararni toʻldiradi.

Sotsiogramma - jamoaga oid sotsiometrik tekshirish maʼlumotlarini chizmada tasvirlab koʻrsatish usuli. Guruhni boshqarish uchun uning sotsiogrammasini bilish shart, chunki, rahbar guruhga oid masalalarni echish uchun oldingi uch guruhning obroʻsidan foydalanishi va keyingi guruhlar xodimlarining ruhiy maqomini koʻtarish hamda rivojlanish darajasini oshirish maqsadida ularga tarbiyaviy taʼsir koʻrsatishi lozim.

SOTSIOMATRITSA –mazkur jamoa aʼzolarining oʻz jamoalari tarkibiga kirgan boshqa aʼzolar toʻgʻrisidagi muayyan masala boʻyicha soʻrov maʼlumotlari qayd ettirilgan jadval.

Strategik boshqaruv – tashkilot strategiyasini, yaʼni uni rivojlantirishning sifat jihatidan muayyan bosh yoʻnalishini ishlab chiqish hamda, resurslarni shakllantirish hamda unlardan oqilona foydalanish asosida mazkur strategiyani amalga oshirish sohasidagi, raqobat afzalliklarini taʼminlab, istiqbolda koʻzlangan maqsadga erishmoq uchun tashqi muhitnig oʻzgarishiga monand ish tutish sohasidagi faoliyat.

Tashkiliy madaniyat – tashkilot aʼzolari tomonidan qabul qilinadigan va tashkilot qayd etgan qadriyatlarda oʻz ifodasini topgan, odamlarga ularning axloq, xatti-harakatlari belgilab berilgan eng muhim yoʻnalishlar toʻplami. Tashkilot

xodimlari uning ifoda etuvchisi hisoblanadi, tashkilot menejmenti va, avvalo, uning yuqori pogʻonasi tomonidan shakllantiriladi.

Tashkiliy xulq - tashkilot sub'ektlari (insonlar, guruhlar, jamoalar)ga ta'sir ko'rsatuvchi va ko'p jihatdan ularning xulqini hamda bir-biri bilan va tashqi muhit bilan o'zaro munosabatini belgilab beruvchi ruhiy, ijtimoiy va tashkiliy-iqtisodiy jihatlar va omillar to'g'risidagi o'quv fani va amaliy fan kompleksi.

Tashkilot – 1. Muayyan maqsadlarga erishmoqchi bo'lgan odamlarning tizimlashtirilgan, ongli birlashmasi. 2. Boshqaruv funksiyasi, uning vazifasi - tashkilot tuzilmasini shakllantirish va uning me'yorda faoliyat ko'rsatishi uchun barcha kerakli narsalar bilan ta'minlash.

Tashkilotning missiyasi – tashkilot mavjudligining ma'nosini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiqnoma bo'lib, unda mazkur tashkilotning boshqa shu kabi tashkilotlardan farqi namoyon bo'ladi. Muayyan tashkilotning missiyasi uning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan turli insonlar guruhi, avvalambor, mulkdorlar, xodimlar, iste'molchilarning maqsad va manfaatlarini aks ettiradi..

Ta'sir – atrofdagi odamlarning xulqini yoki jarayonlar kechimini o'zgartirish qobiliyati. Ta'sirning ikki shakli mavjud – ijrochini faol hamkorlikka undaydigan ishontirish va xayrixohlik. Ishontirish – o'z nuqtai nazarini samarali uqtirish. Xayrixohlik – xodimlarni boshqaruvga jalb qilish.

Nizo – ikki yoki undan ko'p tomonlarning, ya'ni aniq shaxslar yoki guruhlarining o'zaro kurashi bo'lib, har bir tomon o'z nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa tomonning xuddi shunday qilishga xalaqit beradi. Nizolarning: shaxsning ichki, shaxslararo, guruhlararo, guruh va shaxsaro turlari aniqlangan.

Xizmat vakolatlarini topshirish – rahbarning ish sohasidagi vazifalari yoki faoliyatining bir qismini qo'l ostidagilarga topshirishi. Vazifa(faoliyat) bilan ayni bir vaqtda uning bajarilishi uchun maxsus sohada kerakli kompetensiya va vakolatlar ham topshiriladi. Bunda rahbar topshirilishi mumkin bo'lmagan rahbarlik uchun javobgarlikni o'zida saqlab qoladi.

Xodimlar – ishlab chiqarish yoki boshqaruv amaliyotini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanib mehnat predmetlarini qayta ishlash bilan mashgʻul barcha xodimlar.

Xodimlarni boshqarish – inson feʼl-atvoriga aniq maqsadni koʻzlab taʼsir oʻtkazish maʼnosini bildiradi va xodimlarning imkoniyatlari bilan tashkilotning maqsadlari, strategiyasi, rivojlanish shart-sharoitlarini muvofiqlashtirishni koʻzlaydi.

Xulqni boshqarish – tashkilotdagi xodimlarning odob-axloq tamoyillarini va meʼyorlarini shakllantirish va roʻyobga chiqarish chora-tadbirlari tizimi.

Etika – ezgulik va yovuzlik, axloq va odob toʻgʻrisidagi, insonning jamiyatdagi burchi, hayot va faoliyatning maʼnosi haqidagi tushunchalarga muvofiq inson harakatlari va xulq-odobi tarzi. U odamlarning jamiyatdagi, oiladagi, ishlab chiqarish sohasidagi odob meʼyorlarini, jumladan, menejer, har qanday tadbirkor koʻzlaydigan oliy maqsadlar tizimini aks ettiradi.

YAKkahokimlik – boshqaruvni tashkil qilishning shakli, muassasa yoki tashkilotning boshqaruv organi (uning tuzilmaviy boʻlinmasi) boshligʻi lavozimida oʻz vakolatlari yuzasidan huquqiy majburiy qarorlar qabul qilishga haqqi bor bir odam turadi. YAKkahokimlik tezkorlik bilan qarorlar qabul qilish imkonini beradi, ushbu organ, tashkilot, muassasadagi ishlarning umumiy holati uchun shaxsiy javobgarlikni oshiradi.

Oʻzini oʻzi boshqarish – 1. Menejerning oʻzini shaxs sifatida rivojlantirishi va shaxsiy faoliyatini tashkillashtirishi boʻlib, kundalik amaliyotda zamonaviy ish uslublaridan izchillik bilan maqsadga muvofiq foydalanish, shuningdek, uning oʻzini rivojlantirishidir. 2. Menejerning koʻproq quyi tashkiliy pogʻonada namoyon boʻluvchi, oʻzini oʻzi tashkillashtirish ustunligi sharoitidagi ishi.

Hokimiyat – kimnidir yoki nimanidir idora qilmoq, boshqa odamlar feʼl-atvoriga taʼsir oʻtkazmoq qobiliyati, huquqi va imkoniyati. Hokimiyat bir shaxsga, guruhga va umuman tashkilotga tegishli boʻlishi mumkin. Hokimiyatning quyidagi turlari mavjud: majburlashga, mukofotlashga asoslangan hokimiyat, qonuniy (anʼanaviy) hokimiyat, ekspert va namuna hokimiyati .

NAZORAT SAVOLLARI

1. Menejment fanining predmeti nima?
2. Menejmentfani nimani o'rgatadi?Menejment faninnig ob'ekti va sub'ekti haqida tushuncha.
3. Menejment fanidan qo'llaniladgan usullar.
4. Menejment faning boshqa fanlar bilan aloqasi.
5. Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish haqida tushuncha bering.
6. "Ilmiy menejment" maktabimaqsadi va F. Teylor ta'limotining mohiyati."Mumtoz menejment" maktabi mohiyativa uning namoyondalari ta'limoti haqida yoriting.
7. "Insoniy munosabatlar" maktabi mohiyativa uning namoyondalari ta'limoti haqida yoriting."Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati.
8. O'zbekistonda menejment nazariyasi qachon shakllangan?
9. O'zbekistonda menejment nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga oid misollar keltiring.
10. Menejment qonun-qoidolari va tamoyillari.
11. Amir Temur davlatni boshqarishda qanday tamoyillarni asos qilib olgan.
12. Menejmentnig rivojlanish tarixi va hozirgi holati haqida tushuntiring.
13. Menejmentning xorij modellari (Amerika,Yapon, nemis modellari)
14. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish uchun qanday tamoyillar asos qilib olinadi?
15. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi sharoitida davlat qanday tamoyillar asos qilib olingan?
16. Bozor munosabatlariga o'tishning bosh tamoyili.
17. Boshqaruv maqsadi va uning turlari.
18. Boshqarish maqsadi qanday talablarga javob beradi?
19. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar.
20. Muammolar va innovatsion maqsadlar.Yakka maqsadlar va ularga qo'yiladigan talablar.
21. "Maqsadlar shajarasi" yoki maqsadlar ierarxiyasi.

22. Maqsad sifatleri haqida. Boshqarish maqsadli yondashuv usulining mohiyati.

23. Boshqaruv funksiyasi deganda nimani tushuniladi?

24. Boshqaruv funksiyasining turkumlanishi.

25. Boshqaruvning umumiy va aniq funksiyalari.

26. Boshqaruvning iqtisodiy va sotsial funksiyalari mohiyati.

27. Boshqaruvning ma'naviy va tashkiliy funksiyalari mohiyati.

28. Boshqaruvning hududiy va tarmoq funksiyalari.

29. Usul nima?

30. Boshqaruv usullarichi?

31. Funktsional tizim osti ob'ektlarining boshqarish usuli deganda tushunasiz?

32. Boshqarish funksiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?

33. Boshqarish qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan usullar. Delfi usuli to'g'risida nimalarni bilasiz?

34. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usulining mohiyati.

35. Tashkiliy-ma'muriy usulning shakllari.

36. Tashkiliy ta'sir o'tkazish shakllari va uning mohiyati.

37. Farmoyishli ta'sir ko'rsatish shakllari va uning mohiyati.

38. Boshqarishning huquqiy vositalari haqida tushuncha. Huquqiy me'yoriy sanktsiyalar.

39. Iqtisodiy usullarning mohiyati va vazifalari.

40. Iqtisodiy usullarning turlari. Kreditning boshqarishdagi roli.

41. Soliqning boshqarishdagi roli.

42. Subsidiya va sanatsiya boshqarishdagi hissasi.

43. Sotsial-ruhiy usullarning mohiyati.

44. Boshqaruvning sotsial-ruxiy usullari qanday muammolarni yechishga qaratilgan?

45. Sotsiologik tatqiqot usullarini o'tkazish zarurati.

46. Boshqarishda nizo va uning kelib chiqish sabablari.

47. Ishlab chiqarishni boshqarish qanday jarayonni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari.
48. Mahsulot sifatini boshqarish zaruriyati.
49. Sifat menejmenti mohiyati.
50. Xodimlarni boshqarish deganda nimani tushunasiz?Xodimlarni boshqarish tizimi.Xodimlarni boshqarish tamoyillari.Xodimlarni boshqarish jarayonlari.
51. Xodimlarni rejalashtirish o'anday amalga oshiriladi?
52. Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyoji qanday rejalashtiriladi?
53. Tanlash va ishga qabul qilish chog'ida hodimlarga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
54. Hodimlarni tanlashda rahbar nimalarga e'tiborini qaratmog'i lozim?
55. Hodimlarni tanlash va ularga baho berishda qanday usullar qo'llaniladi?
56. Attestatsiya va reyting usulining mohiyati.
57. Hodimlarni o'qitish va malakasini oshirishni boshqarish.
58. Hodimlarning shtatini qisqartirishni boshqarish.
59. Hodimlarni boshqarishda talab qilinadigan xarajatlar.
60. Hodimlarni boshqarish samaradorligi.
61. Struktura nima?
62. Boshqaruv strukturasi-chi?
63. Boshqaruv bog'ini va boshqaruv bosqichi to'g'risida nimalar deya olasiz?
64. Qaysi belgilar boshqaruv strukturasi aniqlovchi belgilar hisoblanadi?
65. Boshqaruv strukturalarining qanday tashkiliy turlarini bilasiz?
66. Chiziqli(pog'onali) strukturaning mohiyati nimada?
67. Uning qanday afzalliklari va kamchiliklari bor?
68. Chiziqli-shtabli struktura to'g'risida nimalar deya olasiz?
69. Funktsional strukturaning o'ziga hos xususiyati nimada?Uning ham kamchiliklari bormi?
70. Dasturli-maqсадli strukturaning mohiyati nimada?
71. Uning qanday turlarini bilasiz?

72. Matritsialistrukturadegandanimanitushunasiz?
73. Uning afzalliklari nimada?
74. Boshqaruvning tashkiliy strukturasini takomillashtirishning qaysi yoʻnalishlarini bilasiz?
75. Boshqaruv organi nima?
76. Uni tuzishda qanday ikki muhim tamoyilga eʼtibor berish kerak?
77. Boshqaruvning umumdavlat organlariga qaysi organlar kiradi?
78. Davlatni boshqarishda Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentiga qanday vakolatlarni berilgan?
79. Qonun chiqaruvchi organ va uning strukturasini haqida nimalar deya olasiz? Davlatni boshqarishda Oliy Majlisning roli nimalar bilan belgilaniladi?
80. Vazirlar Mahkamasi qanday organ? U qanday strukturaga ega?
81. Oʻzbekiston Respublikasi sud xokimiyatining funksiyasi nimalardan iborat? U qanday strukturaga ega?
82. Boshqaruvning mahalliy organlari qanday strukturaga ega?
83. Mahalliy boshqaruv amaliyotidagi kollegial organlarning vakillik organlari bilan almashtirish zaruriyati nimada?
84. Mahalliy boshqaruv organlari ixtiyoriga nimalar kiradi?
85. Menejerning liderdan farqi. Lider sifatleri.
86. Zamonaviy menejerga qoʻyiladigan talablar.
87. Mahalliy xalq deputatlar Kengashlari qanday vakolatlarga ega?
88. Shahar va tumanlar hokimliklari zimmasiga qanday vazifalar yuklatilgan?
89. Hokimlar qanday vakolatlarga ega?
90. Qaysi organlarni tarmoq organlari boʻlib hisoblanadi?
91. Vazirliklar Davlat qoʻmitalaridan nima bilan farqqiladi?
92. Boshqaruv tizimida kontsern qanday oʻringa ega?
93. Uyushma va assotsiatsiyasining boshqaruvdagi roli nima bilan belgilanadi?
94. Boshqaruv tizimida korporatsiya va konsortsiumlar qanday oʻrinni egallaydi?

95. Xolding va milliy kompaniyalarning boshqaruvdagi o'ri qanday?
96. Boshqaruv tizimida korxona va firma qanday o'rinni egallaydi?
97. Qaysi organlar jamoa organlari hisoblanadi?
98. O'zini-o'zi boshqarish organlariga qaysi organlar kiradi?
99. O'zini-o'zi boshqarish organlari qanday vakolatlarga ega?
100. Rais (oqsoqol) qanday vakolatlarga ega?
101. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat? Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
102. Menejment texnologiyasi. Motivlashtirishning boshqaruv jarayonidagi ahamiyatini aytib bering.
103. Motivlashtirish nazariyalari, modellari, strategiyalari, regulyatorlari
104. Qarorlar va ularning turlari, mohiyati.
105. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish bosqichlari.
106. Tashkilot deganda nimani tushunasiz?
107. Tashkilotning hayotiylik tsikl kombinatsiyasini izohlab bering?
108. Tashkilotlarning asosiy elementlarini sanab o'ting?
109. Tashkilotning ichki va tashqi muhit omillari o'rtasidagi tafovutni aniqlab bering?
110. Texnologiya deganda nimani tushunasiz?
111. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning asl mazmunini tushuntirib bering?
112. Nima uchun odamlar tashkilotga qo'shilish sabablarini izohlab bering?
113. Tashkilotning asosiy tuzilmalarini tuzishda qanday chora-tadbirlar qo'llaniladi?
114. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida yangi tipdagi qanday korxonalar vujudga kela boshladi?
115. Konsalting va trast firmalar o'rtasidagi farq qanday jihatlar orqali farqlanadi?
116. Funktsional yo'naltirilgan tashkilotning maqsadi va vazifalarini izohlab bering? Strukturali tashkilot deganda nimani tushunasiz?
117. Ishlab chiqarish jaryoni nima va uning siljishi deganda nimani tushunasiz?

- 118.Intensiv tashkilotlar nima va ularning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
- 119.Menejer kim va unga qo'yiladigan talablar nimalardan iborat?
- 120.Menejerning boshqaruv darajasiga qarab qanday turlarga farqlaymiz va ularning o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
- 121.Avtokrat rahbarning o'ziga xos xususiyatlari nimalarda?
- 122.Demokrat rahbarning qanday salbiy jihatlari mavjud deb o'ylaysiz?
- 123.liberal qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?
- 124.Rahbarlik imidji nima?Menejerlik etikasi va estetikasi deganda nimani tushunasiz?
- 125.Xoleriklar, Sangviniklarning qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?
- 126.Boshqaruv jarayonida mehnat deganda nimani tushunasiz?
- 127.Mehnat faoliyatini tashkil etishda qanday tamoyillar mavjud?
- 128.Mehnatning qanday turlarini bilasiz?
- 129.Boshqaruv mehnatini tashkil qilishda qanday xilma xilliklar mavjud?
- 130.Mehnat resurslaridagi global o'zgarishlar deganda nimani tushunasiz?
- 131.Boshqaruv mehnatining 101 xilma xilligini izohlab bering. Evristik mehnat deganda nimani tushunasiz?
- 132.Ma'muriy mehnatning mohiyatini izohlab bering.
- 133.Taym menejmenti haqida nimalarni bilasiz?
- 134.O'z-o'zini boshqarish doirasini izohlab bering.
- 135.Mehnat munosabatlariga jins qanday ta'sir o'tkazadi?
- 136.Mehnat munosabatlariga ta'sir etuvchi omillar nimalardan iborat?
- 137.Operator mehnati haqida nimalarni bilasiz?
- 138.Korxona qudrati deganda nimani tushunasiz?
- 139.Korxona quvvati nima va uning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati?
- 140.Korxona boshqaruv samaradorligigga ta'sir etuvchi omillar.
- 141.Korxonaning iqtisodiy salohiyati nima?
- 142.Korxona rentabelligi deganda nimani tushunasiz?
- 143.Sof foyda nima?
- 144.Korxona qudratini belgilovchi omillar qaysilar?

145.Raqobat va raqobatbardoshlik tushunchalarini izohlab bering

TEST SAVOLARI

R/r	Test savollari	To'g'ri javob	Muqobil javob	Muqobil javob	Muqobil javob
1.	Amir Temur tamoyillari qaysilar?	*ilmiylik, bilimdonlik, , ierarxiya, yakka hokimlik.	odillik, markazlashish, sog'lom fikr, demokratiya.	intizom, oqil sog'lom fikr, ilmiylik.	mehnat taqsimoti, vakolat va ma'suliyat, ierarxiya, bilimdonlik.
2.	An'anaviy qarorlar nima?	*bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar	qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi	bir xil muammoga dahldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi	erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.
3.	Aniq maqsadga erishish va muayyan vazifani xalq etishda rahbar xodimlar mehnat jamoasiga nima orqali ta'sir etadi?	*boshqarish usullari	boshqarish uslublari	boshqarish qarorlari	boshqarish funksiyalari
4.	Avtokratik rahbar xususiyatlari qaysilar?	*tanqidga chidamaydi, jamoa fikrini hisobga olmaydi, o'zini katta tutadi.	irodasiz, tashabbussiz, ishontirish uslubida ish tutadi.	talabchan emas, irodasiz, jamoa fikri bilan hisoblashadi.	tashabbussiz , jamoa fikri bilan hisoblashadi, talabchan emas.
5.	Axborot nima	*boshqaruv tizimida bulib ma'lumot, xodisa xakida	axborot to'plash, qayta ishlash va uzatish	axbortni to'plash, kayta ishlash va tarkatish	murakkab axbortni to'plash, kayta ishlash

		xabarni bildiradi	taksimlash buyicha jarayonni o'z ichiga oluvchi axborot majmui	bo'yicha jarayonni uz ichiga oluvchi axborot majmui	va uzatish buyicha jarayonni uz ichiga oluvchi axborot majmui
6.	Avtoritar rahbarlik uslubining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*rahbar xodimlarni majburlash yo'li bilan boshqaradi	rahbar xodimlar fikri bilan kelishilgan xolda ishini amalga oshiradi	shoshkonlik xarakat bilan boshqaradi	rejali boshqarishdir
7.	Axborot tizimi deganda nimani tushunasiz?	*axborot oqimlari, aloqa kanallari va boshqaruv ob'ekti ning texnikaviy vositalarni qamrab oluvchi murakkab axborot majmuasi	murakkab axbortni to'plash, kayta ishlash va uzatish buyicha jarayonni uz ichiga oluvchi axborot majmui	axborot to'plash, qayta ishlash va uzatish taksimlash buyicha jarayonni o'z ichiga oluvchi axborot majmui	axbortni to'plash, kayta ishlash va tarkatish bo'yicha jarayonni uz ichiga oluvchi axborot majmui
8.	Axborot tizimlari qanday bo'lishi mumkin?	*oddiy va murakkab	mexanizatsiya lashgan va avtomatlashtir ilgan	iqtisodiy va statistik	aniq va ob'ektiv
9.	Axborotlar qanday bo'lishi kerak?	*aniq, to'g'ri, ob'ektiv, mazmuni va tushunarli	direktiv, ilmiy –texnikaviy, sifatli	maqsadli	diskli, magnitli, xujjatli
10.	Axborotlarni takomillashtiri sh yo'nalishlari nimalardan iborat?	*bir marotaba ro'yxatga olish, yozuvning qisqa va aniq yo'nalishini ta'minlash, axborot tizimlar harakatini qulaylashtirish,	yozuvning qisqa va aniq yo'nalishini ta'minlash	axborot tizimlar harakatini qulaylashtirish	boshqarish bo'g'inlarini qisqartirish

		boshqarish bosqichlarini va bo'g'inlarini qisqartirish.			
11.	Axborotning asosiy mazmuni nimadan iborat?	*boshqaruv tizimida bulib ma'lumot, xodisa haqida xabarni bildiradi	boshqaruv jarayonining tushunchasi va mazmuni	boshqaruv tizimi faoliyati	boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usuli
12.	Boshqarish nima?	*boshqarish moddiy ob'ektlar, jarayonlar va kishilarni boshqarishini uz ichiga olgan takror ishlab chikarishni ijtimoiy jarayondir	ishlab chikarish jarayonida xodimlar urtasidagi munosabatlar dir	boshqarish faoliyatining iktisodiy bozor sharoitidagi shaklidir	iqtisodiy boshqarishni ng nazariya asoslari
13.	Bir ish kunida raxbar – mutaxassislar urtacha kancha karor kabul kiladi	*25-35	35-45	45-55	65-75
14.	Bajariladigan vazifalar nuqtai nazardan korxona va tashkilot xodimlari qanday toifaga bo'linadi?	*rahbarlar, mutaxassislar va ijarachilar	mulk egalari, xodimlar va shaxslar	xizmat ko'rsatuvchilar, rahbar va mulk egalari	ishchilar xizmatchilar va mijozlar
15.	Bir yoki bir nechta vazifalarni boshqaruvchi mustaqil tarkibiy elementlar nima deb ataladi?	*boshqaruv bo'g'inlari	mehnat jarayoni	jamoa faoliyati	korxona faoliyati

16.	Boshqarish funksiyalari qaysilar?	*rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish, nazorat.	tashkil etish, demokratiya, ierarxiya, rag'batlantirish.	nazorat, hisob-kitob, ierarxiya, javobgarlik, muvofiqlashtirish.	demokratiya, muvofiqlashtirish, hisob-kitob, rag'batlantirish.
17.	Boshqarish qoidalari nimada o'z ifodasini topadi?	*boshqarish tamoyillarida	boshqarish qarorlarida	boshqarish strukturasi	boshqarish funksiyalarida
18.	Boshqarish so'zi qanday ma'noni anglatadi?	*moddiy ob'ektlar, jarayonlar va kishilarni boshqarishni o'z ichiga olgan takror ishlab chiqarishning ijtimoiy jarayoni	ishlab chiqarish jarayonida xodimlar o'rtasidagi munosabatlari	boshqarish faoliyatining bozor iqtisodiyoti sharoitidagi shaklini	iqtisodiy boshqarishning nazariya asoslarini
19.	Boshqarish strukturasi nimani ko'rsatadi?	*korxona va tashkilotlarda barcha xodimlar o'zaro aloqasi va bo'ysunishini	ishlab chiqarish bo'linmalarining aloqalarini	ishlab chiqarish vositalari bilan iste'molchilar o'rtasidagi bog'lanishni	korxona va tashkilotlarda barcha xodimlarni gorizontalyunalish buyicha bog'lanishni
20.	Boshqarish strukturasi belgilovchi omillar necha guruhga bo'linadi?	*3	4	5	2
21.	Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlari qaysilar?	* ilmiy menejment, mamuriy menejment, insoniy munosabatlar	murakkab vaziyatlar echish menejmenti, boshqarish menejmenti	ilmiy menejment, murakkab vaziyatlar echish menejmenti,	mamuriy menejment, boshqarish menejmenti maktabi, zamonaviy

		maktabi, zamonaviy menejment.	maktabi, rejaga asoslangan menejment, insoniy munosabatlar maktabi.	buyruqbozlikka asoslangan menejment.	menejment.
22.	Boshqarish fani uz ichiga nimalarni oladi	*ijtimoiy jarayonni	ob'ekt va sub'ektlarni	qarorlar samaradorligini	boshqarish nazariya va raxbarlik san'atini
23.	Boshqarish usullari deganda nimani tushunasiz?	*ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarilishini ta'minlashdagi zarur chora- tadbirlaridir	rahbar ishini mazmuni	ishlab chiqarish jamoalari rahbari mehnatini mazmuni	boshqarish ni takomillashti rishning muxim masalalarida n biridir
24.	Boshqarish biror darajadagi malum bo'g'inlar yig'indisi nima deb ataladi?	*boshqaruv bosqichlari	boshqaruv obekti	boshqaruv subekti	boshqaruv darajasi
25.	Boshqarishnin g asosiy funksiyalari:	*rejalashtirish, tashkil qilish, rag'batlantirish, nazorat, muvofiqlashtiris h.	ilmiylik, qayta aloqalar, bilimdonlik, nazorat.	tashkil qilish, foyda olishni ta'minlash, vakolat va ma'suliyat.	yakka boshlik, mehnat sharoitini yaratish, hodimlarda adolat tuyg'usini tarbiyalash.
26.	Boshqarishnin g funksional	*lavozimlar bo'yicha boshqarish	bir necha shaxsga bevosita	aniq masalalarni xal qilish uchun	boshqarish tizimi

	shakli nima?	funksiyalarini aniqlashni ko'rsatadi	buysunuvchilarni ko'rsatadi	kerakli ishchilar guruxini tashkil etini ko'rsatadi	
27.	Boshqaruv bo'g'inini va bosqichlarini miqdori va tarkibi nima bo'lib tushuniladi	*menejmentning tarkibiy tuzilishi	Ijtimoiy jarayonni	ob'ekt va sub'ektlarni	boshqaruv obekti
28.	Boshqarishning ijtimoiy ruhiy usuli.	*jamoalarda sog'lom ijtimoiy ruhiy muhitni yaratish.	har bir hodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganish.	psixologik iqlimni o'rganish.	kadrlarni to'g'ri tanlash.
29.	Boshqarishning iqtisodiy usuli.	*iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi.	buyruqlar, farmoishlar chiqarish, nazorat qilish.	boshqarishning muayyan strukturasi tuzish.	kadrlarni to'g'ri tanlash.
30.	Boshqarishning tashkiliy ma'muriy usullari qaysilar?	*loyihalash, normalash, buyruq chiqazish, farmoyish berish, reglamentlash.	reglamentlash, foiz stavkasi, boj to'lovlari.	sanksiya, soliq stavkasi, qaror qilish, ko'rsatmalar berish, normalash.	ko'rsatmalar berish, transfer to'lovlari, normalash, qaror qilish.
31.	Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari shakllari qaysilar?	*tashkiliy ta'sir ko'rsatish va farmoyish berish shakli.	subsidiya va sanksiya.	iqtisodiy, sotsiologik shakl.	psixologik va farmoyish berish shakli.
32.	Boshqaruv funksiyalari deganda nimani	*menejmentning ma'lum masalalarini echishga	bu boshqaruv aparati xodimlarining mehnat	bu ishlab chiqarish jarayonining muvofiqlashtiri	bu ishlab chiqarishni tashkil etish.

	tushunasiz?	yoʻnalgan bir xil ishlar yigʻindisi	jarayoni	b turuvchi marketing	
33.	Boshqaruv jarayoni bosqichlari?	*maqsad, holat, muammo, echim.	maqsad, axborot, muammo.	tashkiliy, amaliy, maqsadli ish.	oldindan maqsadni bilish.
34.	Boshqaruv qarorlari unsurlari.	*vazifa, vosita, javobgarlik, muddat.	maqsad, holat, muammo, echim.	muddat, vosita, holat, maqsad.	tartibga solish, nazorat, rejalashtirish .
35.	Boshqaruv qarorlariga qoʻyiladigan talablar:	*tezkor, samarali, ilmiy asoslangan, aniq yoʻnalishga ega boʻlishi kerak.	samarali boʻlishi lozim, kam harajat talab qiladigan boʻlishi kerak	hodimlarning hulq-atvoriga mos kelishi lozim.	shaxsiy manfatlarni hisobga olmogʻi zarur.
36.	Boshqaruv usullarining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*boshqaruv subʼektining boshqaruv obʼekti maqsadli yoʻnaltirilgan taʼsir etishni koʻrsatadi	boshqaruv jarayonini toʻgʻri tashkil etish yoʻllarini bildiradi	boshqaruv foliyatini toʻgʻri yoʻnaltirish muommalari keltiriladi	boshqaruv tizimi elementlarini bir birini bogʻliq xoldagi sharoitlarini koʻrsatadi
37.	Boshqaruv xodimlari mehnatining oʻziga xos xususiyatlari nimadan iborat?	*boshqaruv xodimlari ishlab chiqarishga bevosita emas, balki bilvosita ishtirok etadi	boshqaruv xodimlari ishlab chiqarishga bilvosita emas, balki bevosita ishtirok etadi	boshqaruv xodimlarining mehnati	boshqaruv xodimlari korxona jamoasining eng faol aʼzolaridir
38.	Bozor iqtisodiyoti sharoitida Oʻzbekistonda davlatni boshqarish	*demokratiya, iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash , yuksak maʼnaviyat,	ilmiylik, bilimdonlik, demokratiya, yakka hokimlik.	ierarxiya, javobgarlik, konservatizm, nomenklatura, formalism.	rasmiyatchilik, yakka hokimlik, bilimdonlik, formalism.

	tamoyillari	milliy xavfsizlikni ta'minlash.			
39.	Bozor munosabatlari va iqtisodiy bilim darajasini oshirishga kimlar ko'prok e'tibor berishlari kerak?	*rahbar xodimlar	xizmatchilar	ijrochi xodimlar	ishchilar
40.	Chiziqli tashkiliy tuzilmaning afzalligi nimadan iborat?	*boshqaruvchining yagonaligi, soddaligi, ma'suliyatning aniqligi, qarorlarni qabul qilish tezligi	boshqaruv organlari va ular o'rtasidagi o'zaro aloqadorlikni aks ettirishi	bo'linma faoliyatining taqdiri uchun shaxsan bo'linma rahbarining javobgarligi	boshqaruv bo'g'inlari o'rtasida aloqaning tezkorligi
41.	Chiziqli tashkiliy tuzilmaning kamchiligi nimadan iborat?	*rahbarga talabning yuqoriligi, qarorlar qabul qilishda ortiqcha bo'g'inning yo'qligi, boshqaruvning markazlashuvi, sohaning murakkabligi	rahbarning barcha funksiyalar bo'yicha samarali boshqaruv tajribasiga va bilimiga ega bo'lish	rahbarni boshqaruvda ishtirok etmasligi	topshiriqlar, buyruqlar, ko'rsatmalar korxona rahbari tomonidan qabul qilinishi va uning bajarilishini nazorat qilib borishi
42.	Demokratik rahbarlik uslubining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*rahbar xodimlar fikri bilan kelishilgan xolda ishni amalga oshiradi	rahbar passiv harakat bilan ishni amalga oshiradi	shoshkonlik xarakat bilan xarakat qiladi	kelishilmagan xolda ishni amalga oshiradi
43.	Faol menejerlar qanday xususiyatlarga	*kuchidan va vaqtdan unumli foydalanadi, ko'proq o'z	erkin fikrlaydi, sog'ligiga	rostguy va samimiy bo'ladi	o'z qadr-qimmatini yaxshi

	ega bo‘ladi?	ustida ishlaydi va izlanishda bo‘ladi	e’tibor beradi		anglaydi
44.	Fayol tamoyillari qaysilar?	*vakolat va ma’suliyat, mehnat taqsimoti, tartib, intizom, korporativ rux	bilimdonlik, ilmiylik, tashabbus, xodimlarni taqdirlash	oqil sog‘lom fikr, dispetcherlash, meyorlar va jadvallar intizom	unumdorlikni rag‘batlantirish, etiborli maxsulot, xodim uchun ish joyini doimiyligi
45.	Funksional tashkiliy tuzilmaning afzalligi nimadan iborat?	*puxta qarorlar qabul qilinadi, bo‘yruqlar va topshiriqlarni takrorlanishi bo‘lmaydi, boshqaruvning funksional bo‘g‘inlari erkinligi ta’minlanadi	qarorlarni qabul qilishda maslahatchilar va ekspertlarni jalb qilish imkonini to‘g‘iladi	xodimlar kasbi bilan bog‘liq masalalar bo‘yicha puxta va sifatli qarorlar qabul qiladi	korxona rahbari muammoni chuqur tahlil qilishdan ozod bo‘ladi
46.	Funksional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari nimadan iborat?	*o‘zgarishlarga bo‘lgan munosabatning passivligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining uzunligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining uzunligi	o‘zgarishlarga bo‘lgan munosabatning faolligi	boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining qisqaligi	funksional bo‘linmalar o‘rtasida o‘zaro aloqadorlikni ta’minlashda engilliklarning paydo bo‘lishi
47.	Funksiya so‘zi nimani anglatadi?	*ish, burch, faoliyat, vazifa, ijro	tashkil etish, mazmun, doira	boshqarish, ahamiyat, o‘rni	texnik, texnologiya shakli
48.	Gorizontaal aloqa:	*bu teng huquqli zveno va boshqaruv	rahbarlik va qo‘l ostidagilar	bu boshqaruvning ma’lum	bu kishilar o‘rtasidagi iqtisodiy

		elementlari o'rtasidagi aloqa.	orasidagi aloqa.	darajasidagi alohida boshqaruv zvenolari aloqasi.	aloqa.
49.	Har bir rahbar yoki mutaxassis oldida qanday muammo turadi?	*ish uslubini to'g'ri tanlash	ish jarayonini tanlash	ish rejasini tanlash	ish yunalishini tanlash
50.	Ierarxiya tamoyili:	*boshqarishning pog'oniligiga asoslanadi.	menejerlarda n chuqur bilimni talab qiladi.	ishlarni boshqarishga ommani keng ko'lamda jalb qilish.	boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi.
51.	Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish deganda nimani tushunasiz?	*insonlarni boshqarishdir	texnik vositalarini boshqarishdir	mehnat jarayonini boshqarishdir	korxonani boshqarishdir
52.	Ijtimoiy-psixologik xususiyatlar kimlar orasida asosiy o'rin egallaydi?	*xodimlar orasida	mutaxassislar orasida	ishchilar orasida	xizmatchilar orasida
53.	Ijtimoiy-psixologik usulning vazifalari nimadan iborat?	*axil jamoani tashkil etish, individual xususiyatlarga qarab kadrlarni tanlash, xodimlarni ularni ruxiyatiga ta'sir etish orqali rag'batlantirish, ijtimoiy munosabatlarni	individual xususiyatlarga qarab kadrlarni tanlash	xodimlarni ularni ruxiyatiga ta'sir etish orqali rag'batlantirish	ijtimoiy munosobotlarni rivojlantirish

		rivojlantirish			
54.	Ilmiy menejment maktabi namoyondalari kimlar?	*F.Teylor, G.Emerson	E.Deyl, M. Veber.	A.Fayol, P.Duruker,	G.Emerson, P.Duruker
55.	Innovatsion maqsad:	*yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan maqsad	favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun qo'yilgan maqsad.	har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsad.	biror bir muammoni hal etish uchun qo'yiladigan maqsad.
56.	Insoniy munosabatlar maktabi:	*ishchi bu fikrsiz robot emas degan g'oyani ilgari surgan maktabdir	teylorizmni qo'llab-quvvatlovchi maktab.	mehnatni tehnokratik boshqarishiga asos solgan maktab	tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqqan maktab.
57.	Iqtisodiy boshqarish nimaga bog'liq?	*odamlar orasidagi munosabatga	bozor va tovar orasidagi munosabatga	bozor va odamlar orasidagi munosabatga	talab va taklif orasidagi munosabatga
58.	Iqtisodiy usul shakllari qaysilar?	*kredit, foiz, stavka, soliq, boj to'lovlari	sanksiya, buyruq berish, reglamentlash.	loyihalash, qaror qilish, litsenziya,	ko'rsatmalar berish, normalash, narx-navo.
59.	Ixtilof deganda nimani tushunasiz?	*ikki va undan ortiq kishining to'qnashuvi	ikki va undan ortiq kishilarning oldiga qo'yilgan maqsad sari intilish	ikki va undan ortiq kishilarning iqtisodiy va siyosiy muxitni yuzaga keltirishdagi	ikki va undan ortiq kishilarning bir biriga bo'lgan munosabat

				xarakati	
60.	Ixtiloflar qanday sharoitlarda yuzaga keladi?	*mehnatni tashkil etishda kamchiliklar	axloqsizlik munosabatlari ning mavjudligi	boshliqqa ishonchsizlik	boshliqning xodimga ishonchsizligi
61.	Ixtilofni boshqarish nima?	*bu nizo qatnashuvchilarning xulq atvorini o'zgartirishga qaratilgan	bu nizo katnashchilarni siyosiy karashlarini o'zgartirishga qaratilgan	bun izo katnashchilarini bir biriga nisbatan kadr kiymatini yaxshilashga qaratilgan	bu nizo katnashchilarini umumiy mehnat qilishga bulgan sharoitlarini yaxshilashga qaratilagn
62.	Jamoaning ijtimoiy-psixologik vaziyatining asosiy tarkibiy kislari nimadan iborat?	*xodimlarni ruxan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishlari, axloqiy tarbiyalanganlig a	xodimlarning axlokiy tarbiyalanganligi ularning ruxiy intilishlari	xodimlarning ijobiy faoliyatiga boshqalarni ruxiy ta'siri, ular bir biriga axloqiy munosabatlari	xodimlarni iqtisodiy yunalishdagi xarakatlari, ularni siyosiy intilishlari intizomni yaxshilash buyicha munosabatlar
63.	Joriy maqsad:	*deganda bir yil ichida yil choragi biro y va undan kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi.	yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan maqsaddir.	har kuni qabul qilinadigan odatiy maqsadlar.	bu muammoli vaziyatlarda qabul qilinadigan maqsaddir.
64.	Kelib chiqish manbalarga bog'liq xolda axborot qanday turlarga	*tashqi va ichki	yozma va og'zaki	uzoq yoki qisqa muddatli	tezkor

	bo‘linadi?				
65.	Kimlar mumtoz yoki ma‘muriy menejment maktabining namoyondalar i?	*A.Fayol, M.Veber.	F.Teylor, G.Emerson.	E.Meyo, R.Laykert.	G.Saymon, P.Duruker.
66.	Kommunikatsiya deganda nimani tushunasiz?	*axborot almashuvidir	boshqarishning nazariy asoslari	boshqarish faoliyatini amalga oshirish	ish jarayonini tanlash
67.	Komunikatsiya jarayoni tushunchasi:	*ikki va undan ortiq odamlar o‘rtasidagi axborot almashish jarayoni	menejment uchun zarur habar va ma‘lumotlar yig‘indisi.	iqtisodiy muammolarni boshqarish sistemasi.	yordamchi ishlab chiqarishni boshqarish.
68.	Korxonada menejmentning asosiy maqsadi nimaga qaratilgan?	*ishlab chiqarishning samaradorligining eng yuqori nuqtasiga erishish, maxsulot va xizmat ko‘rsatish sifatini oshirishda xar doim maxsulot turlarini yangilash va kengaytirishdir	ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish va ko‘p daromad olishiga qaratilgan	bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarish shakllarini ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan	maxsulot etishtirishga qaratilgan
69.	Liberal rahbar xususiyatlari qaysilar?	*irodasiz, tashabbussiz, talabchan emas, ishni o‘z holiga tashlab qo‘yadi.	talabchan emas, tanqidga chidamaydi, jamoa fikri bilan hisoblashadi.	ishontirish uslubida ish tutadi, jamoa fikri bilan hisoblashadi, tashabbussiz.	jamoa fikri bilan hisoblashadi, talabchan emas, o‘zini katta tutadi.

70.	Liberal rahbarlik uslubining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*rahbar jamoa faoliyatiga kam mikkorda aralashadi va vositachilik vazifasini bajaradi	rahbar xodimlar bilan kelishilgan xolda faoliyatini olib boradi	xodimlarni siyosiy va ma'naviy ruxda tarbiyalashga e'tiborini kuchaytiradi	jamoaviy boshqarish
71.	Matritsali tashkiliy tuzilmaning afzalligi nimadan iborat?	*tashkilotning ichki va tashqi muxitga tezda moslashuvi, kompyuter baza ma'lumotlari asosida mijozlarni o'rganish dasturni bajarishda shaxsiy mas'uliyatning oshishi	tashkilotning ichki va tashqi muxitga tezda moslashuvi	kompyuter baza ma'lumotlari asosida mijozlarni o'rganish	dasturni bajarishda shaxsiy mas'uliyatning oshishi
72.	Matritsali tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari nimadan iborat?	*dastur rahbarlari o'rtasida nosog'lom raqobat muxiti paydo bo'ladi, yangi dasturlar bo'yicha yangi tajribalarni o'zlashtirishda ma'lum qiyinchiliklar tug'iladi, tashkiliy struktura murakkab bo'lib, hamma vaqt ham topshiriqlarni sifatli bajarish imkoni bo'lmaydi.	tashkiliy struktura murakkab bo'lib, hamma vaqt ham topshiriqlarni sifatli bajarish imkoni bo'lmaydi	dastur rahbarlari o'rtasida nosog'lom raqobat muxiti paydo bo'ladi	yangi dasturlar bo'yicha yangi tajribalarni o'zlashtirishda ma'lum qiyinchiliklar tug'iladi
73.	Mehnat resurslarini boshqarishdag	*ilmiy-texnika taraqqiyoti natijasida	ilmiy-texnika taraqqiyoti natijasida	uxshash kasblarni o'rganish,	intensiv mehnat darajasini

	i dolzarb muammolar nimalardan iborat?	ortiqcha ishchi kuchlarini ozod qilish, uxshash kasblarni o'rganish, xizmat xududlarini kengaytirish, intensiv mehnat darajasini oshirish, mehnatni rag'batlantirish va mehnatni tashkil etishning ilg'or usullarini qo'llash	ortiqcha ishchi kuchlarini ozod qilish, intensiv mehnat darajasini oshirish, mehnatni rag'batlantirish va mehnatni tashkil etishning ilg'or usullarini qo'llash	xizmat xududlarini kengaytirish, ilmiy-texnika taraqqiyoti natijasida ortiqcha ishchi kuchlarini ozod qilish	oshirish, mehnatni rag'batlantirish va mehnatni tashkil etishning ilg'or usullarini qo'llash
74.	Menejer boshqarish uslubi:	*boshqaruv jarayonlarida raxbar qo'llaydigan eng maqbul va bardoshli uslublar yig'indisi	o'ziga va boshqalarga yuksak talabchanlik, aniqlik, xisobdan adashmaslik	boshqarish, odamlarni boshqarish qonun va tamoyillarga bog'liq chuqur bilimlarga ega bo'lish	eng kam harajat sarflab rahbar qo'ygan maqsadga erishishi
75.	Menejerlarning raxbarlik sifatining ahamiyati nimada	*qo'l ostidagilarga uslublarni tug'ri kullay olishni bilishi kerak	qo'l ostidagilarning ishi va uylayotgan fikrlarini bilish kerak	xodimlariga uz vakoloti buyicha boshqara olishni bilishi kerak	xodimlarga ijtimoiy ximoya kilishni bilishi kerak
76.	Menejer faliyatining strategiyasi nimadan iborat	*xamma ishni yaxshi yulga kuyishdan	boylikni oshirishga karatilgan	bozorning moxiyati va vazifalarni aniklashdan	qarorlarni tug'ri tuzishga
77.	Menejer shaxsiy	*xodimlarga	samarali mehnatni	qattiq tartib intizom	ishlash uchun qulay muxit

	o'sishga qulay sharoit yaratish uchun nimalarga e'tibor berish lozim?	erkinlik berish	qadrlash, malakani oshirishga e'tiborni qaratish	o'rnatish	yaratish
78.	Menejerda o'ziga ishonish qobiliyatini rivojlantirishga a nimalar halaqit beradi?	*tajribaning etishmasligi, tarbiya, aniq tassavvurning etishmasligi o'ziga to'g'ri va to'la baho beraolmaslik	shijoat, bardosh, kuch-g'ayrat, fikr-mulohaza	aniq tassavurning yetishmasligi	o'ziga to'g'ri baho beraolmaslik
79.	Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan necha toifaga bo'linadi?	*3	4	2	5
80.	Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan qanday toifalarga bo'linadi?	*yuqori, o'rta va quyi pog'ona	to'g'ri chiziqli, funksional va muntazam–shtabli rahbarlariga	gorizontal va vertikal rahbarlariga	yuqori toifali, o'rta toifali, quyi toifali va eng kichik toifali
81.	Menejerlar deganda kimlar tushuniladi?	*maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishni sir – asrirlari, qonun – qoidalarini puxta egalagan malakali mutaxassisdir	mahsus tayyorgarlik o'tgan va odamlarni o'ziga bo'ysundira oladigan xodimlardir	insonlarni o'ziga bo'ysundira oladigan xodimlardir	odamlar bilan ishlay oladigan, ishbilarmon va qonun – qoidalar asosida ish yuritadigan va talab qiladigan odamlar
82.	Menejerlarda o'rgatish maxoratini o'stirish qanday	*ish jarayonida yuqori natijalarga erishish, o'z ustida ko'proq	xodimlarning ruxiy qobiliyatini oshirish va qiziqishini	ish jarayonida yuqori natijalarga erishish	o'z ustida ko'proq ishlash, maslahat berish

	amalg oshirilishi kerak?	ishlash, shaxsiy o'sishga qulay muhit yaratish, maslahat berish maxoratini o'stirish	o'stirish		maxoratini o'stirish
83.	Menejerlarda qadr - qimmat qanday namoyon bo'ladi?	*hatti-harakati, o'zini tuta bilishi, boshqalarga nisbatan hurmatda bo'lishi	odamlar bilan muloqatda bo'lganda	ish jarayonida	ruxiy zarbalarni enga olishi
84.	Menejer boshqa odamlardan nimasi bilan farqlanadi?	*mustakilligi, tashabbuskorligi , tavakkalchiligi, akl –zakovati va uzokni kura bilish bilan	boshqarish xodimlari faoliyatiga doir barcha qarorlar qabul qilish orakali	maqsadga erishi yulida ustun turuvchi muammo va resurslarni aniklash orkali	jarayon va xodimlar orasidagi alokalarni kura bilishi orkali
85.	Menejerlarga ish jarayonida ijodiy yondoshishga halaqit beruvchi to'siqlar nimalardan iborat?	*yalqovlik, ko'nikma hosil qilgan salbiy odatlar, ortiqcha zo'r berib ishlash, imkoniyatning etishmasligi, maqsadning noaniqligi, uslubiyotning etishmasligi	ko'nikma hosil qilgan salbiy odatlar	ortiqcha zo'r berib ishlash	uslubiyotnin g etishmasligi
86.	Menejerlarga qo'yiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?	*qat'iylilik, shaxsiy namuna ko'rsatish, o'z xodimlariga ta'sir ko'rsatish qobiliyatiga ega bo'lish, qabul qilingan qarorlarni hayotga tadbqiq	shaxsiy namuna ko'rsatish, o'z xodimlariga ta'sir ko'rsatish qobiliyatiga ega bo'lish	tashkilot va jamoa a'zolariga sodiq bo'lish	xushmuomila li va samimiy bo'lish

		eta olish qobiliyatiga ega bo'lish, tashkilot va jamoa a'zolariga sodiq bo'lish, vazminli, sabr toqatli, xushmuomilali va samimiy bo'lish			
87.	Menejning vaqtdan samarali foydalanish qobiliyatini qanday o'zlashtirish mumkin?	*bajarish lozim bo'lgan ishlarni bajarish, ortiqcha ishlarni o'z zimmasiga olmaslik, reja asosida ish yuritish	dastlab qiyin ishlarni, keyin esa oson ishlarni bajarish kerak	kuchni oqilona sarflash, xodimlarni ko'proq ishlatish	ishni oqilona tashkil etish, xodimlar bilan do'stona munosabatda bo'lish
88.	Menejment axboroti deganda nimani tushunasiz?	*ma'lumot, habarlar yig'indisi	iqtisodiy ko'rsatkichlar yig'indisi	hujjatlar, kanallar, aloqa, ko'rsatkichlar	menejerlar kadrlar haqida ma'lumot.
89.	Menejment fanining asosiy tamoyillari nechta?	*7ta	4ta	6ta	5ta
90.	Menejment fanining predmeti nima va o'z ichiga nimalarni oladi?	*xodimlar, iqtisodni boshqarish jarayonidagi munosabatlar va rahbarlik san'atini	ishlab chiqarish munosabatlari va ijtimoiy jarayonni	ishchilar urtasidagi munosabatlar va qarorlar samaradorligini	tashkiliy munosabatlar ni
91.	Menejment funksiyalarini bajarish texnologiyasi	*boshqarish mehnatini reglamentga solish,	boshqarishning tashkiliy tuzilmasini takomillashtiri	ish kunlarining kelishilgan tartibini ishlab	boshqaruv jarayonlarini modellashtirish,

	nimadan iborat?	boshqarishga doir ishlar hajmini qisqartirish, shaxsiy mehnatni rejalashtirish	sh	chiqish	boshqarishga doir qarorlar qabul qilish uslubini ishlab chiqish
92.	Menejment madaniyati tushunchasi deganda nimani tushunasiz?	*boshqarish fanini egallash darajasi va bilimlarni amaliyotga qo'llashni uddalash	jamiyatning rivojlanish darajasi	inson faoliyatining ayrim ko'rinishlarini rivojlanish darajasi	insonning rivojlanish darajasi, umuminsoniy madaniyatini tarkibiy qismi.
93.	Menejment maqsadlari turkumlariga nimalar kiradi iborat?	*iqtisodiy, texnik, siyosiy, ishlab chiqarish, moliyaviy	iqtisodiy, va siyosiy	ishlab chiqarish va ma'muriy,	marketing, innovatsiya, tashkiliy
94.	Menejment fanining asosiy maqsadi nima	*talabni xisobga olgan xolda maxsulot ishlab chikarish va xizmatni tashkil kilish	Iqtisodiy aspektlarni yulga kuyish	daromadni oshirishga xarakat kilish	ishlab chikarish jarayonini amlga oshirish
95.	Menejmentning maqsadi nimadan iborat?	*korxona faoliyatida umum boshqarish ishini yaxshilash	korxona faoliyatida faol katnashish	korxona faoliyati tarakkiyoti uchun zarur bulgan foyda omilini ta'minlash	korxona faoliyatida sub'ektni urganish
96.	Menejment mehnati bevosita	*yo'q, lekin ularni barpo etishda ishtirok	qatnashmaydi	moddiy boylik yaratadi	katnashadi

	moddiy boylik yaratadimi?	etadi			
97.	Menejment mehnati bevosita moddiy boylik yaratadimi?	*yo‘q, lekin ularni barpo etishda ishtirok etadi	qatnashmaydi	moddiy boylik yaratadi	qatnashadi
98.	Menejment mehnatini ilmiy tashkil etishning asosiy yo‘nalishlariga nimalar kiradi?	*fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish, hujjatlar aylanmasi va axborotlar oqimini ixchamlashtirish	zarur mehnat shart-sharoitlarini yaratish	tashkiliy strukturani takomillashtirish, mehnat taqsimoti	yangi ish joylarini tashkil etish, mehnatni me‘yorlashtirish
99.	Menejment nima?	*boshqaruv xokimiyati va san’atidir.	samarali faoliyat olib borish.	odamlarni boshqarish.	boshqaruv jarayoni
100.	Menejment nimaga asoslanadi?	*jamiyat qonunlar tizimiga	strategiyaga	Innovatsiyaga	bozor iqtisodiga
101.	Menejment ob’ekti qaysilar?	*mamlakat, viloyat, korxona.	qonun chiqaruvchi hokimiyat.	sud hokimiyati, davlat idoralari.	vazirliklar, hokimiyatlar.
102.	Menejment predmeti fan sifatida:	*boshqaruv munosabatlari va uslublari, jihatlar va qonuniyatlarini o‘rganadi	odamlarni intilish va o‘zi bajarishini tarbiyalaydi	odamlarni boshqarishni o‘rgatadi	maqsadga yo‘naltirilgan nazariya jihatlarini shakllantiradi.
103.	Menejment qanday fan va qachon paydo bo‘lgan?	*ijtimoiy - iqtisodiy fan bo‘lib, 19 asr oxiri 20 asr boshlarida	kishilarning ijtimoiy jarayonini uyg‘unlashtiruvchi fan bo‘lib, 17 asr oxiri 18 asr	inson omilini aniqlovchi fan bo‘lib, 18 asr oxiri 19 asr boshlari	inson psixologiyasini tashkil etuvchi fan bo‘lib, 20 asr oxirida

			boshlarida		
104.	Menejment qonuniyatlarining mohiyati nimadan iborat?	* ishlab chiqarishni ilmiy asosda boshqarishning asosi	ob'ektiv iqtisodiy qonunlar asosida ishlab chiqarishni boshqarish	jamoa mehnatini ongli va rejali tashkil etish	ishlab chiqarish salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tadbirlar majmui
105.	Menejment strategiyasi nima?	*mo'ljallangan maqsadga erishishda korxonaning samarali xarakter doirasining yo'nalishidir	kishilarning ijtimoiy jarayonini uygunlashtiruvchi yo'nalishi	inson omilini aniqlovchi yunalishi	inson psixologiyasini tashkil etuvchi yunalishi
106.	Menejment strategiyasi va taktikasiga doir qarorlar qabul qilishda nimaga e'tibor berish kerak	*boshqarish funksiyalariga	ish jarayoniga	strukturaga	prinsiplariga
107.	Menejment sub'ekti qaysilar?	*ijro etuvchi hokimiyat, sud hokimiyati	konsern, sektor, sud hokimiyati.	viloyat, korxona rahbarlari.	sud hokimiyati, korxona.
108.	Menejment uslubining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan muammolarni xal qilish usullari, yo'llari majmuidir	boshqaruv faoliyatini yuzaga keltirishda paydo bo'ladigan jarayonlarni amalga oshirish yo'llari majmuidir	boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani xal qilishda uning o'ziga xos yondashuv majmuidir	boshqaruv jarayonining tashkil etishda kerakli shaxslarni ishga jalb etishdir
109.	Menejmentda kommunikatsiya	*bu axborot almashish jarayoni	kommunikatsiya qaror qabul qilish	bu xabar uchun zarur axborot	kommunikatsiya axborot sistemalarini

	ya roli qanday?				hosil qiladi.
110.	Menejmentni keng tushunchada qanday ta'riflash mumkin?	*bu tashkilotni maqsadga erishish va shakllantirish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish va nazorat jarayonlarini to'g'ri tashkil etishdir	bu tashkilotni maqsadga erishishni ta'lim etishda zarar bo'lgan jarayonlarni tashkil etishdir	bu tashkilotni maqsadga erishishini ta'minlashda zarur usullarni to'g'ri qo'llashdan iboratdir	bu tashkilotning maqsadiga erishishni va shakllantirishda zarur bo'lgan qaror, axborot va kommunikatsiya jarayonlarini to'g'ri tashkil qilishga erishishdir
111.	Menejmentning ixtisoslashuv qonunining mohiyati nimadan iborat?	*barcha ixtisoslashgan vazifalarni boshqarish	kompaniya siyosati va umumiy boshqarish	ishlab chiqarishni va xodimlarni boshqarish	operatsiya va savdoni boshqarish
112.	Menejmentning demokratlashtirish qonunining mohiyati nimadan iborat?	* boshqarish barcha xodimlar ishtirokini ta'minlash va unga shart-sharoit yaratish	mehnat qilish uchun shart-sharoitlarni yaratish	axil jamoani tashkil etish, mehnat natijalariga qarab moddiy rag'batlantirish	fuqarolarni mulkka egalik qilish asosida boshqarish
113.	Menejmentning ijtimoiy psixologik usulining mohiyati nimadan iborat?	*rahbar xodimlar va ishchilar o'rtasidagi iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy munosabatlarni, mehnat va texnologik intizomni ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan	mehnat va texnologik intizomni ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan munosabatlar ni o'rgatadi	rahbar xodimlar va ishchilar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni o'rgatadi	rahbar xodimlar va ishchilar o'rtasidagi huquqiy munosabatlarni o'rgatadi

		munosabatlarni o'rgatadi			
114.	Menejmentning ijtimoiy psixologik usullarining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*rahbar, ishchi-xodimlar orasidagi aloqa va munosabatlarni ko'rsatadi	boshqaruv xodimlarining asosiy vazifasidir	rahbar xodimlarning ish olib borish jorayoni	rahbar ishining mazmuni
115.	Menejmentning ijtimoiy tartibga solish usullarining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*u turli guruxlar va shaxslar maqsadi va manfatlarini aniqlash va muvofiqlashtirish yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi	u turli guruxlar va shaxslar maqsadi va manfatlarini aniqlash va rostdash yo'li bilan boshqaruv munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi	axloqiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi	siyosiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi
116.	Menejmentning iqtisodiy usuli qanday boshqarishga asoslanadi?	*iqtisodiy qonunlar talabidan kelib chiqqan holda ishlab chiqarishni maqsadga muvofiq boshqarish	ishlab chiqarishni operativ boshqarish	xo'jalik faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish asosida foydalanilmayotgan imkoniyatlarni aniqlash	ishlab chiqarishni xo'jalik prinsiplari asosida boshqarish
117.	Menejmentning iqtisodiy usulining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*xodim va mehnat jamoalarning moddiy manfaatlariga asoslanib, davlat, jamoa va har bir xodimning manfaatlarini bir-biri bilan uzviy bog'lanishiga	yakkaboshchilik munosabatlari – intizom va mas'uliyatga asoslanadi	xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishga asoslanadi	yakuniy xolat yoki mehnat jamosi intilayotgan natijadir

		imkon yaratadi			
118.	Menejmentning iqtisodiy usullari nimaga tayanadi?	*iqtisodiy ta'sir etish vositalariga	texnik ta'sir etish vositalari	ijtimoiy ta'sir etish vositalari	siyosiy ta'sir etish vositalari
119.	Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli nimaga asoslanadi?	*iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari hamda me'yoriy-huquqiy hujjatlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi	ijtimoiy – psixologik usullarni to'g'ri tanlab olishga asoslanadi	boshqarish faoliyatini bir maromida olib borish, vositalari to'g'ri taqsimlanishiga asoslanadi	odamlarni ishga taqsimotini to'g'ri tashkil etish va ularni sabab uskunalar bilan o'z vaqtida ta'lim etishga asoslanadi
120.	Menejmentning tashkiliy-farmoyish usulining asosiy mazmuni nimadan iborat?	*boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishni ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir	ishchilarning mehnatini to'g'ri tashkil etish va sharoitlarini yaratishdan iborat	qabul qilinayotgan qarorlarni eng samaraligini tanlashda va ijroga yuborishdan iborat	boshqaruv tizimlari o'rtasidagi bog'liklikni yaratish va eng maqbullikni to'plashdan iborat

Adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining mehnat kodeksi – Oliy Majlis Axborotnomasi, 1996 y.
2. *Adizes I.* Upravlyaya izmeneniyami. – SPb. : Piter, 2010.
3. *Amirov D.A.* Organizatsionnoe povedenie: Darslik. – M.: «Velbi», 2006.
4. *Balashov A.P.* Teoriya organizatsii i organizatsionnoe povedenie: O'quv qo'llanmasi. – M.: INFRA-M, 2014.
5. *Vershigora E.E.* Menedjment: O'quv qo'llanmasi. – 2-nchi qayta ishlangan, to'ldirilgan nashri. – M.: INFRA-M, 2007.
6. *Vesnin V.R.* Основы менеджмента: Darslik. – M.: Prospekt, 2011.
7. *Vixanskiy O.S., Naumov A.I.* Menedjment: Darslik. – 5-nchi nashri., stereotip. – M.: Magistr: INFRA-M, 2010.
8. *Gerchikova I.N.* Menedjment: Darslik. – 4-nchi qayta ishlangan, to'ldirilgan nashri. – M.: YUNITI-DANA, 2010.
9. *Gibson Dj.L., Ivansevich D.M., Donelli D.X.-ml.* Organizatsii: povedenie, struktura, protsessy. – M.: INFRA-M, 2000.
10. *Gluxov V.V.* Menedjment: Oliy o'quv yurtlari uchun darslik. – 3-nchi nashr. – SPb.: Piter, 2010.
11. *Gulenko V.V.* Menedjment slajennoy komandy. Sotsionika dlya rukovoditeley. – M.: ООО «Izdatelstvo Astrel»: ООО «Izdatelstvo ACT», 2003.
12. *Daft R.* Menedjment. – 6-nchi nashr. / Ingl. t. dan tarjima. – SPb.: Piter, 2008.
13. *Druker P.* Zadachi menedjmenta v XXI veke / Ingl.t.dan tarjima. – M.: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2004.
14. *Druker P.* Praktika menedjmenta / Ingl.t.dan tarjima.: O'quv qo'llanmasi. – M.: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2007.
15. *Egorshin A.P.* Upravlenie personalom: Oliy o'quv yurtlari uchun darslik. – 7-nchi to'ldirilgan, qayta ishlangan nashri. – N. Novgorod: NIMB, 2013.
16. *Kartashova L.V., Nikonova T.V., Solomanidina T.O.* Organizatsionnoe povedenie: Darslik. – M.: INFRA-M, 2011.

17. *Kibanov A.YA., Zaxarov D.K., Konovalova V.G.* Etika delovyx otnosheniy: Darslik. – M.: INFRA-M, 2002.
18. *Killen K.* Voprosy upravleniya. – M.: Ekonomika, 1981.
19. *Korotkov E.M.* Menedjment: Darslik. – M.: Izdatelstvo «YUrayt»; ID «YUrayt», 2010.
20. *Kravchenko A.I.* Istoriya menedjmenta: Oliy o‘quv yurtlari uchun o‘quv qo‘llanmasi. – 7-nchi nashri. – M.: Akademicheskij proekt; Alma mater, 2008.
21. *Krasovskiy YU.D.* Organizatsionnoe povedenie: O‘quv qo‘llanmasi. – M.: YUNITI-DANA, 2011.
22. *Kudryavseva E.I.* Organizatsionnoe povedenie: O‘quv qo‘llanmasi. – SPb.: SZIU RANX i GS, 2013.
23. *Litvinyuk A.A.* Organizatsionnoe povedenie: Bakalavrlar uchun darslik. – M.: Izdatelstvo YUrayt, 2012.
24. Menedjment: teoriya i praktika v Rossii: Darslik /. A.D. Porshnev, M.L. Razu, A.V. Tixomirovalar tahriri ostida. – M.: ID FBK-PRESS, 2003.
25. *Meskon M. X., Albert M., Xedouri F.* Osnovy menedjmenta. – 3-nchi nashr. / Ingl. t.dan tarjima. – M.: «Vilyame», 2012.
26. *Nabokov V.I., Xvorov YU.I., SHtonda V.A.* Delovoy etiket menejera. – Ekaterinburg: Izd-vo «Lavka», 1997.
27. *Nyustrom Dj.V., Keyt D.* Organizatsionnoe povedenie / Ingl. t. dan tarjima. – SPb.: Piter, 2000.
28. Organizatsionnoe povedenie: Darslik /G.R. Latfullin, O.N. Gromovalar tahriri ostida. – SPb.: Piter, 2004.
29. *Parkinson S.N., Rustomji M.K.* Biznes – eto lyudi. – M.: Mirt,1995.
30. *Pirojkov V.A., Nabokov V.I.* Aktivnye metody v biznes-obrazovanii: O‘quv qo‘llanmasi. – Ekaterinburg: Izd-vo UrGEU, 1998.
31. *Pirojkov V.A., Nabokov V.I.* Delovoe obshchenie menejera. – Ekaterinburg: Izd-vo «Lavka», 1998.

32. Piters T., Uoterman R. V poiskax effektivnogo upravleniya (opyt luchshix kompaniy). – M.: Progress, 1986.
33. Proizvodstvennyy menedjment: Oliy o‘quv yurtlari uchun qo‘llanmasi / S. D. Ilenkova tahriri ostida. – M.: YUNITI-DANA, 2002.
34. Psixologiya upravleniya: kurs leksiy / L.K. Averchenko, G.M. Zalesov i dr. – Novosibirsk: Izd-vo NGAEiU. – M.: INFRA-M, 1997.
35. Razumovskiy O.S. Bixevioralnye sistemy. – Novosibirsk: Nauka, 1993.
36. Reznik S.D. Organizatsionnoe povedenie: Darslik.– 3-nchi qayta ishlangan, to‘ldirilgan nashri. – M.: INFRA-M, 2013.
37. Rogojin S. V., Rogojina T. V. Issledovanie sistem upravleniya: Darslik. – M.: Ekzamen, 2005.
38. Rolz Dj. Teoriya spravedlivosti. – Novosibirsk: Izd-vo Novosib. un-ta, 1995.
39. Spivak V.A. Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom. – SPb.: Piter, 2000.
40. Semenov A.K., Maslova E.L. Psixologiya i etika menedjmenta i biznesa. – 2-nchi nashr. –M.: VS «Marketing», 2000.
41. Semenov A.K., Maslova E.L. Etika menedjmenta: O‘quv qo‘llanmasi. – M.: ITK «Dashkov i K°», 2005.
42. Upravlenie personalom organizatsii: Darslik / A.YA. Kibanov tahriri ostida. – M.: INFRA-M, 2010.
43. Fatxutdinov R.A. Strategicheskiy menedjment: Darslik. – 9-nchi qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. – M.: Izd-vo «Delo» ANX, 2012.
44. Fatxutdinov R.A. Innovatsionnyy menedjment: Oliy o‘quv yurtlari uchun darslik. – 9-nchi qayta ishlangan, to‘ldirilgan nashri. – SPb.: Piter, 2014.
45. O'SHonessi Dj. Printsipy organizatsii upravleniya firmoy. – M.: Ekonomika, 2004.
46. Ekonomika predpriyatiya / nem. t. dan tarjima. F. K. Bea, E. Dixtl, M. SHvaytserlar tahriri ostida. – M.: INFRA-M, 1999.

47. *Emerson G.* Dvenadsat prinsipov proizvoditelnosti. – M.: Ekonomika, 1972.
48. *Yakovleva T.G.* Motivatsiya personala. Postroenie effektivnoy sistemy oplaty truda. – SPb.: Piter, 2009.
49. *YAkokka L.* Karera menejera. – M.: Popurri, 2007.
50. N. Q. Yo‘ldoshev, O.S. Qozoqov. Menejment / T, “Fan” 2004.
51. N. Q. Yo‘ldoshev, M. R. Boltaboev, O. Q. Rixsimboev, B. O. G‘aniev. Strategik menejment / TDIU, 2003.
52. N. Q. Yo‘ldoshev, V. I. Nabokov / Menejment nazariyasi. – Toshkent, 2012.

MUNDARIJA

KIRISH.....	
Tashkiliy xulqning nazariy asoslari.....	
Inson va tashkilot.....	
Tashkiliy xulqning milliy xususiyatlari.....	
Tashkiliy va innovatsion o'zgartirishlar sharoitida tashkiliy xulq	
Tashkilotdagi muloqot odobi.....	
Tashkiliy xulqning motivatsion asoslari.....	
Tashkilotda menejerning xulqi.....	
Menejer faoliyatini tashkil qilish.....	
Tashkiliy odobning motivatsion (qiziqtirish, ishtiyoq uyg'otish) asoslari.....	
Tashkilotdagi nizolar va stress(ruhiy zo'riqish)lar.....	
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	

