

Н. ЙЎЛДОШЕВ, М. БОЛТАБАЕВ, М. ТАШХОДЖАЕВ

# ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ

*Дарслик*

*“IQTISODIYOT” - 2019*

*Муҳаррир:*  
*Мирҳидоятова Д.М.*

*Мусахҳиҳ:*  
*Матхўжаев А.О.*

Лицензия: №10-4286 14.02.2019 й. Босишга рухсат этилди 09.09.2019. Қоғоз бичими  
60x80 1/16. Times гарнитураси. Офсет босма. Шартли босма табоғи 20,0.  
Адади 30 нусха. Баҳоси келишилган нархда.

“ZARAFSHON FOTO” ХКнинг матбаа бўлимида чоп этилди.  
100066. Тошкент шаҳри Ислон Каримов кўчаси, 49-уй.

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ  
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ



Н. ЙЎЛДОШЕВ, М. БОЛТАБАЕВ,  
М. ТАШХОДЖАЕВ

# ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ

*Дарслик*

TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019

UO'K: 347.214.21(075)

KBK: 67.404.1

**Йўлдошев Н., Болтабаев М., Ташходжаев М. Ташкилий хулқ.  
Дарслик. –Т.: «IQTISODIYOT», 2019. -321 б.**

Дарслик «Ташкилий хулқ» фани ўқув режаларини хорижий университетлар билан қиёсий таққослаш асосида тузилиб, 2016/2017-ўқув йилидан амалга киритилаётган бакалаврият ўқув режасига киритилган. Ушбу фанга жами 120 соат, шу жумладан аудитория машғулотларига 72 соат ажратилган. Шунга мос равишда дарслик 10 та мавзудан иборат бўлиб, фаннинг барча масалаларини қамраб олган. Мавзулар режаларида қўйилган саволлар кенг ёритиб берилган. Дарслик Ўзбекистон Республикаси қонунлари, И.Каримовнинг бозор ислохотларига доир мавзулари, ҳукумат қарорлари асосида тузилган. Ҳар бир мавзу бўйича назорат саволлари, атамалар изоҳи, мустақил таълим учун адабиётлар рўйхати берилган.

**ISBN 978-9943-6059-2-3**

UO'K: 347.214.21(075)

KBK: 67.404.1

© «IQTISODIYOT», 2019.

© Йўлдошев Н., Болтабаев М., Ташходжаев М., 2019.

амалиётда замонавий иш услубларидан изчиллик билан мақсадга мувофиқ фойдаланиш, шунингдек, унинг ўзини ривожлантиришидир. 2. Менежернинг кўпроқ қуйи ташкилий поғонада намоён бўлувчи, ўзини ўзи ташкиллаштириш устунлиги шароитидаги иши.

**Ҳокимият** – кимнидир ёки ниманидир идора қилмоқ, бошқа одамлар феъл-атвориغا таъсир ўтказмоқ қобилияти, ҳуқуқи ва имконияти. Ҳокимият бир шахсга, гуруҳга ва умуман ташкилотга тегишли бўлиши мумкин. Ҳокимиятнинг қуйидаги турлари мавжуд: мажбурлашга, муқофотлашга асосланган ҳокимият, қонуний (анъанавий) ҳокимият, эксперт ва намуна ҳокимияти .

**Хизмат ваколатларини топшириш** – раҳбарнинг иш соҳасидаги вазифалари ёки фаолиятининг бир қисмини қўл остидагиларга топшириши. Вазифа(фаолият) билан айна бир вақтда унинг бажарилиши учун махсус соҳада керакли компетенция ва ваколатлар ҳам топширилади. Бунда раҳбар топширилиши мумкин бўлмаган раҳбарлик учун жавобгарликни ўзида сақлаб қолади.

**Ходимлар** – ишлаб чиқариш ёки бошқарув амалиётини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиб меҳнат предметларини қайта ишлаш билан машғул барча ходимлар.

**Ходимларни бошқариш** – инсон феъл-атворига аниқ мақсадни кўзлаб таъсир ўтказиш маъносини билдиради ва ходимларнинг имкониятлари билан ташкилотнинг мақсадлари, стратегияси, ривожланиш шарт-шароитларини мувофиқлаштиришни кўзлайди.

**Хулқни бошқариш** – ташкилотдаги ходимларнинг одоб-ахлоқ тамойилларини ва меъёрларини шакллантириш ва рўёбга чиқариш чора-тадбирлари тизими.

**Этика** – эзгулик ва ёвузлик, ахлоқ ва одоб тўғрисидаги, инсоннинг жамиятдаги бурчи, ҳаёт ва фаолиятнинг маъноси ҳақидаги тушунчаларга мувофиқ инсон ҳаракатлари ва хулқ-одоби тарзи. У одамларнинг жамиятдаги, оиладаги, ишлаб чиқариш соҳасидаги одоб меъёрларини, жумладан, менежер, ҳар қандай тадбиркор кўзлайдиган олий мақсадлар тизимини акс эттиради.

**Яккахоқимлик** – бошқарувни ташкил қилишнинг шакли, муассаса ёки ташкилотнинг бошқарув органи (унинг тузилмавий бўлинмаси) бошлиғи лавозимида ўз ваколатлари юзасидан ҳуқуқий мажбурий қарорлар қабул қилишга ҳаққи бор бир одам туради. Яккахоқимлик тезкорлик билан қарорлар қабул қилиш имконини беради, ушбу орган, ташкилот, муассасадаги ишларнинг умумий ҳолати учун шахсий жавобгарликни оширади.

**Ўзини ўзи бошқариш** – 1. Менежернинг ўзини шахс сифатида ривожлантириши ва шахсий фаолиятини ташкиллаштириши бўлиб, кундалик

<b>Мундарижа</b>	
<b>Кириш</b> .....	<b>6</b>
<b>1-боб. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Инсоннинг ташкилотдаги хулқи назарияси.....	10
1.2. «Ташкилий хулқ» тушунчаси.....	19
<i>Назорат саволлари</i> .....	23
<b>2-боб. ИНСОН ВА ТАШКИЛОТ</b> .....	<b>25</b>
2.1. Инсоннинг ташкилотга кириши.....	25
2.2. Инсонга ташкилотда ўзини тутишни ўргатиш .....	30
2.3. Инсон билан ташкилотнинг ўзаро муносабати.....	36
<i>Назорат саволлари</i> .....	40
<b>3 - боб. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚНИНГ МИЛЛИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ</b> .....	<b>41</b>
3.1. Турли мамлакатлар ташкилотларида ташкилий ахлоқнинг хусусиятлари.....	41
3.2. Замонавий ташкилотларда маданиятлараро ўзаро таъсир.....	53
<i>Назорат саволлари</i> .....	55
<b>4-боб. ТАШКИЛИЙ ВА ИННОВАЦИОН ЎЗГАРТИРИШЛАР ШАРОИТИДА ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ</b> .....	<b>57</b>
4.1. Ташкилий ва инновацион ўзгартиришлар тушунчаси.....	57
4.2. Ташкилотдаги ўзгартиришларни бошқариш.....	60
4.3. Ўзгартиришларга қаршиликлар ва уларни бартараф этиш.....	63
<i>Назорат саволлари</i> .....	69
<b>5-боб. ТАШКИЛОТДАГИ МУЛОҚОТ ОДОБИ</b> .....	<b>70</b>
5.1. Ташкилий мулоқотлар.....	70
5.2. Ташкилотдаги новербал коммуникациялар.....	81
5.3. Кенгаш – мулоқотларнинг бир тури .....	82
5.4. Иш юзасидан мулоқот ва музокаралар.....	89

5.5.Телефон коммуникациялари.....	99
5.6. Алоқа воситаларидаги тўсиқлар.....	101
<i>Назорат саволлари.....</i>	104
<b>6-боб. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚНИНГ МОТИВАЦИОН АСОСЛАРИ.....</b>	<b>106</b>
6.1. Мотивация тушунчаси, турлари ва жараёни.....	<b>106</b>
6.2. Мотивация назариялари.....	109
6.3 Мехнат фаолиятини рағбатлантириш.....	119
<i>Назорат саволлари.....</i>	130
<b>7-боб. ТАШКИЛОТДА МЕНЕЖЕРНИНГ ХУЛҚИ.....</b>	<b>132</b>
7.1. Менежерлар: тушунча, вазифалари, хислатлари.....	132
7.2. Менежернинг етакчилик хулқи.....	144
7.3. Менежернинг фаолият услуги ва имижиси.....	155
7.4. Менежернинг ишдаги хулқи.....	165
7.5. Менежерларнинг этикет қоидалари.....	172
7.6. Менежернинг ҳокимияти ва таъсири.....	177
7.7. Менежернинг расмий ва норасмий бошқаруви.....	183
7.8. Менежер ва мулкдорнинг хулқи.....	186
<i>Назорат саволлари.....</i>	193
<b>8-боб. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ.....</b>	<b>195</b>
8.1. Бошқарувчилик меҳнатини ташкил қилиш ва унинг шароитлари	<b>195</b>
8.2. Раҳбарнинг ўзини ўзи бошқариши.....	205
8.3 Раҳбар фаолиятини ташкил этишдаги воситалар ва асбоб-анжомлар.....	223
<i>Назорат саволлари.....</i>	230
<b>9-боб. ТАШКИЛИЙ АХЛОҚ СИФАТИДАГИ ГУРУХ.....</b>	<b>232</b>
9.1. Мехнат жамоаси (гурухи) тушунчаси, кўринишлари.....	<b>232</b>
9.2. Команда ва унинг ривожланиш босқичлари.....	239

йўналишлар тўплами. Ташкилот ходимлари унинг ифода этувчиси ҳисобланади, ташкилот менежменти ва, аввало, унинг юқори поғонаси томонидан шакллантирилади.

**Ташкилий хулқ** - ташкилот субъектлари (инсонлар, гуруҳлар, жамоалар)га таъсир кўрсатувчи ва кўп жиҳатдан уларнинг хулқини ҳамда бири-бири билан ва ташқи муҳит билан ўзаро муносабатини белгилаб берувчи руҳий, ижтимоий ва ташкилий-иқтисодий жиҳатлар ва омиллар тўғрисидаги ўқув фани ва амалий фан комплекси.

**Ташкилот** – 1. Муайян мақсадларга эришмоқчи бўлган одамларнинг тизимлаштирилган, онгли бирлашмаси. 2. Бошқарув функцияси, унинг вазифаси - ташкилот тузилмасини шакллантириш ва унинг меъёрада фаолият кўрсатиши учун барча керакли нарсалар билан таъминлаш.

**Ташкилотнинг миссияси** – ташкилот мавжудлигининг маъносини очиб берувчи шакллантирилган тасдиқнома бўлиб, унда мазкур ташкилотнинг бошқа шу каби ташкилотлардан фарқи намоён бўлади. Муайян ташкилотнинг миссияси унинг фаолияти билан боғлиқ бўлган турли инсонлар гуруҳи, авваламбор, мулкдорлар, ходимлар, истеъмолчиларнинг мақсад ва манфаатларини акс эттиради..

**Таъсир** – атрофдаги одамларнинг хулқини ёки жараёнлар кечимини ўзгартира олиш қобилияти. Таъсирнинг икки шакли мавжуд – ижрочини фаол ҳамкорликка ундайдиган ишонтириш ва хайрихоҳлик. Ишонтириш – ўз нуктаи назарини самарали уқтириш. Хайрихоҳлик – ходимларни бошқарувга жалб қилиш.

**Низо** – икки ёки ундан кўп томонларнинг, яъни аниқ шахслар ёки гуруҳларнинг ўзаро кураши бўлиб, ҳар бир томон ўз нуктаи назари ёки мақсади қабул қилинишига ҳаракат қилади ва бошқа томоннинг худди шундай қилишга халақит беради. Низоларнинг: шахснинг ички, шахслараро, гуруҳлараро, гуруҳ ва шахсаро турлари аниқланган.

туғдирадиган энг мураккаб функциялар келтирилади. Инсоннинг муайян рухий-жисмоний сифатлари билан боғлиқ қийинчиликлар кўрсатилади.

**Стресс** - (инг.stress - босим, зўриқиш) турли экстремал таъсирларга жавобан кўзгаладиган, инсон руҳияти зўриқишининг ҳолатини атрофлича англашиш учун қўлланадиган атама.

**Синергетик эффект** – ташкилотнинг яхлит бир бутунлик сифатидаги потенциал ва имониятлари унинг алоҳида унсурлари потенциали ва имкониятлари йиғиндисидан ошади, бунда уларнинг ўзаро бир-бирини қўллаши ва тўлдириб туриши шарт. Унинг аъзоларига ташкилотга бирлашувнинг афзалликларини кўрсатади, бу эса уларнинг мустақиллиги чекланиши оқибатидаги зарарни тўлдиради.

**Социограмма** - жамоага оид социометрик текшириш маълумотларини чизмада тасвирлаб кўрсатиш усули. Гуруҳни бошқариш учун унинг социограммасини билиш шарт, чунки, раҳбар гуруҳга оид масалаларни ечиш учун олдинги уч гуруҳнинг обрўсидан фойдаланиши ва кейинги гуруҳлар ходимларининг рухий мақомини кўтариш ҳамда ривожланиш даражасини ошириш мақсадида уларга тарбиявий таъсир кўрсатиши лозим.

**Социоматрица** –мазкур жамоа аъзоларининг ўз жамоалари таркибига кирган бошқа аъзолар тўғрисидаги муайян масала бўйича сўров маълумотлари қайд эттирилган жадвал.

**Стратегик бошқарув** – ташкилот стратегиясини, яъни уни ривожлантиришнинг сифат жиҳатидан муайян бош йўналишини ишлаб чиқиш ҳамда, ресурсларни шакллантириш ҳамда унлардан оқилона фойдаланиш асосида мазкур стратегияни амалга ошириш соҳасидаги, рақобат афзалликларини таъминлаб, истиқболда кўзланган мақсадга эришмоқ учун ташқи муҳитни ўзгаришига монанд иш тутиш соҳасидаги фаолият.

**Ташкилий маданият** – ташкилот аъзолари томонидан қабул қилинадиган ва ташкилот қайд этган қадриятларда ўз ифодасини топган, одамларга уларнинг ахлоқ, хатти-харакатлари белгилаб берилган энг муҳим

9.3. Замонавий корхонадаги ташкилий маданият.....	243
9.4. Жамоадаги ижтимоий – рухий муҳит.....	249
9.5. Ташкилотдаги норасмий жамоалар.....	251
9.6. Меҳнат жамоаларини шакллантириш.....	255
9.7. Жамоа ташкилий хулқининг диагностикаси (ташхиси).....	263
9.8. Ташкилот ходимларининг бошқарувдаги иштироки.....	269
<i>Назорат саволлари</i> .....	277
<b>10-боб. ТАШКИЛОТДАГИ НИЗОЛАР ВА СТРЕССЛАР</b> .....	<b>279</b>
10.1. Ташкилотдаги ички низолар: тушунчаси, кўринишлари ва келиб чиқиш сабаблари.....	<b>279</b>
10.2. Ташкилотда низоларнинг бошқарилиши.....	286
10.3. Стресслар ва уларнинг бошқарилиши.....	292
<i>Назорат саволлари</i> .....	302
Адабиётлар рўйхати.....	304
Атамалар лугати.....	308



## КИРИШ

Ташкилий хулқ алоҳида илмий йўналиш сифатида 1960-йиллар бошида менежментда ҳар бир иш ўрни даражасида ва умуман ташкилотда юз бераётган жараёнларни изоҳлаш билан шуғулланувчи бир неча илмий мактабларнинг интеграциялашуви натижасида пайдо бўлди.

«Труд и мотивация» (1954) деб номланувчи машҳур китоби бир қатор тарқоқ илмий ишларнинг яхлит мажмуага интеграциялашувини бошлаб берган *В.Врум*, «Управленческие установки и их выполнение» (1968) асарининг муаллифлари *Л.Портер* ва *Э.Лоулер*лар ушбу йўналишнинг асосчилари ҳисобланишади. Мазкур йўналиш доирасида ходимнинг иш ўрнидаги хулқи биринчи марта яхлит ҳодиса сифатида таърифланди.

Бироқ, «ташкилий хулқ» атамасини биринчи бўлиб *Ф.Лютенс* ўзининг шу номли китобида (1973) қўлади. Унда олим билимларнинг мазкур соҳасидаги илмий тадқиқотларнинг асосий мавзуларини белгилаб берди: тушуниш, олдиндан кўриш ва ташкилотлар доирасида инсон хулқини бошқариш.

Ташкилий хулқ фан сифатида менежментнинг ўрнини эгалламайди. У менежментнинг хулқий жиҳатини ўрганайди.

Ҳозирги шароитда ташкилий хулқ илмий билимларнинг алоҳида тармоғи сифатида эътиборни бошқарув фаолиятининг ташкилий маданият, меҳнат жараёнларини лойиҳалаштириш, ходимнинг меҳнатдан қониққанлигини таҳлил қилиш, менежментда гуруҳ динамикаси унсурларидан фойдаланиш билан боғлиқ жиҳатларига қаратади. Бу ташкилот ходимининг меҳнат хулқини раҳбар учун тушунарли қилишда ва раҳбарни самарали усулларни қўллаш имконини берувчи реал билимлар ва кўникмалар билан қуроллантиришда фаннинг амалий йўналтирилганлигини таъкидлайди.

Замонавий менежер инсонларнинг меҳнат хулқи ҳақида жуда кўп нарса билиши, шахслараро муносабатларни яхшилаш имкониятини тадқиқ эта олиши ва инсонлараро муносабатларни бошқара билиши зарур. Айнан ушбу соҳаларда

бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириб туриш унинг асосини ташкил этади.

**Меҳнат шароити** – меҳнат жараёнида инсоннинг соғлиги ва иш қобилиятига таъсир қилувчи ишлаб чиқариш муҳитидаги омиллар йиғиндиси. Бу омиллар техника ва технологиянинг ўзига хос хусусиятлари; меҳнатнинг оғирлиги ва машаққатлилиги; ташқи муҳитнинг инсон организми ва меҳнат қобилиятига таъсири; меҳнат ва ҳордиқ чиқариш тарзи; ишлаб чиқариш жамоасидаги руҳий иқлим билан белгиланади.

**Мотивлаш** – инсон хулқи мотивларидан унинг фаолиятини бошқариш амалиётида фойдаланишни кўзда тутадиган менежмент функцияси. Ҳар бир инсоннинг хулқи мотивлар, яъни инсонни маълум ҳаракатларни бажаришга ундовчи ички кучлар билан белгиланади. Мотивлар инсон ички ҳолати ёки ташқи муҳит таъсири омилларидан унинг таъсирланиши кўринишида намоён бўлади, инсоннинг эҳтиёжлари, уларнинг даражасини англаш ва уларни қондириш имкониятлари билан белгиланади..

**Норасмий жамоа** – муайян мақсадларга эришув учун доимий ўзаро муносабатга киришадиган, тўсатдан уюшган одамлар гуруҳи. Ушбу мақсадлар норасмий ташкилотлар мавжудлигининг сабабидир. Йирик ташкилотларда битта эмас, бир неча норасмий ташкилот бўлади.

**Обрў** – муайян сифатлари ва хизматларига яраша умумэтироф этилган аҳамияти, таъсири бўлган шахс ёхуд ташкилот. Менежернинг обрўси самарали бошқарувнинг зарурий шартидир. Ўз вазифаларига ҳалоллик, ташаббускорлик ва жавобгарлик билан муносабатда бўлиш, жамоанинг ҳар бир аъзосига талабчан ва эътиборли бўлиш, юқори касбий малака эгаси бўлиш орқали бунга эришилади.

**ПРОФЕССИОГРАММА** – мутахассислик, касб хусусиятлари (руҳий, ишлаб чиқариш-техник, тиббий-гигиеник ва ш.к.) акс эттирилган ҳужжат (баён этилган) ҳужжат. Унда мазкур касбни эгаллашда муайян қийинчиликлар

**Мехнат жамоаси** – биргаликда меҳнат қиладиган ходимлар уюшмаси. Улар бир-бирлари билан шундай муносабатда бўладиларки, ҳар бир одам бошқаларга таъсир ўтказди, шу билан бир вақтда ўзи ҳам уларнинг таъсири остида бўлади. Ишлаб чиқариш, савдо-сотиқ ёки бошқа жараёнларни ташкил қилиш учун меҳнат тақсимоти амалга ошириладиганда раҳбарият меҳнат жамоаларини тузади. Ушбу бирлашма ташкилий бирликка эга ва умумий мақсадлар билан боғлангандир.

**Мехнат тақсимоти** – унинг тақсимланиши ҳар бир ходим, гуруҳ ва бўлинмага мажбурият, функция, фаолият доирасини белгилаб қўйиш. Менежментда горизонтал ва вертикал меҳнат тақсимоти фарқланади. Горизонтал тақсимот – меҳнатни иш турлари, функциялар бўйича ажратиш. У мутахассисларни белгилашдан, ташкилотда функционал хизматлар ва бўлинмаларни тузишдан иборат. Бошқарув меҳнатининг вертикал тақсимоти ташкилотда бошқарув поғоналарини ажратишга асосланади. Ходимлар ёки бўлинмаларнинг фаолиятини мувофиқлаштириб туриш унинг асосини ташкил этади.

**Мехнат шароити** – меҳнат жараёнида инсоннинг соғлиги ва иш қобилиятига таъсир қилувчи ишлаб чиқариш муҳитидаги омиллар йиғиндиси. Бу омиллар техника ва технологиянинг ўзига хос хусусиятлари; меҳнатнинг оғирлиги ва машаққатлилиги; ташқи муҳитнинг инсон организми ва меҳнат қобилиятига таъсири; меҳнат ва ҳордиқ чиқариш тарзи; ишлаб чиқариш жамоасидаги руҳий иқлим билан белгиланади.

**Мехнат тақсимоти** – унинг тақсимланиши ҳар бир ходим, гуруҳ ва бўлинмага мажбурият, функция, фаолият доирасини белгилаб қўйиш. Менежментда горизонтал ва вертикал меҳнат тақсимоти фарқланади. Горизонтал тақсимот – меҳнатни иш турлари, функциялар бўйича ажратиш. У мутахассисларни белгилашдан, ташкилотда функционал хизматлар ва бўлинмаларни тузишдан иборат. Бошқарув меҳнатининг вертикал тақсимоти ташкилотда бошқарув поғоналарини ажратишга асосланади. Ходимлар ёки

ташкилий хулқ қонуниятларини билиш ташкилот фаолият кўрсатишининг самарадорлигини сезиларли даражада оширишга ёрдам беради.

Ўзбекистон танлаган ривожланишнинг ўта мураккаб, инновацион йўли ташкилотни бошқаришнинг барча даражаларида мазкур жараёнларга оқилona, малакали раҳбарликни, инсон салоҳиятидан максимал даражада ва самарали фойдаланишни талаб қиладди.

Бу, ўз навбатида, замонавий рақобатбардош профессионал бошқарувчилар – тегишли билимлар ва кўникмаларга эга бўлган менежерларни тайёрлашни тақозо этади.

..... **давлат таълим стандартида** асосий таълим дастури профессионал циклининг базавий (умумпрофессионал) қисми таркибида қуйидаги учта модулни ўз ичига олувчи «Менежмент назарияси» комплекс фани назарда тутилган: «Бошқариш тафаккури тарихи», «Ташкилотчилик назарияси» ва «Ташкилий хулқ». Ушбу дарслик фаннинг «Ташкилий хулқ» модулига бағишланган.

«Ташкилий хулқ» курси «Менежмент асослари», «Бошқариш тафаккури тарихи», «Ташкилотчилик назарияси» фанлари билан узвий боғлиқ.

«Ташкилий хулқ» фанини ўрганишдан асосий мақсад – ташкилотда шахс ва гуруҳнинг хулқини бошқариш усулларини эгаллашдан иборат. Дарслик материаллари ташкилотларда инсонларга раҳбарлик қилиш амалий кўникмаларини ишлаб чиқиш учун назарий асос беради.

Ушбу курснинг ўрганиш предмети ташкилот раҳбарининг инсон салоҳиятини бошқариш соҳасидаги фаолияти ҳисобланади.

Курсни ўрганиш вазифалари:

- бўлажак бакалаврларда ташкилий хулқнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланиш тенденциялари ҳақида тасаввур ҳосил қилиш;
- марказида инсон ва унинг эҳтиёжлари турадиган ташкилий тизимларни яратиш усулларини ўрганиш;

- ходимлар ва гуруҳнинг ташкилотдаги хулқини таърифлаш усулларини ўрганиш;

- ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириш мақсадида индивид ва гуруҳнинг хулқини бошқариш кўникмаларини бериш.

«Ташкилий хулқ» фани индивид, гуруҳ ва ташкилот каби асосий компонентларга таянган ҳолда бошқарув фанларининг бутун бир мажмуини ўрганиш учун асос ҳисобланади.

Ташкилий хулқни билиш менежерга:

- ташкилот ходимининг саолоҳиятини тўлиқ очиб бериш ва унинг фаолиятини такомиллаштириш йўналишларини танлаш;

- марказида инсон турадиган ташкилий тузилмалар лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

- ходим меҳнатини ташкил этишда консерватизмни истисно қилиш имконини берувчи касбий аралашув стратегиясини белгилаш имконини беради.

Мазкур дарслик таълимнинг барча шаклларида таҳсил олаётган талабалар ҳамда фанни мустақил ўрганувчилар учун мўлжалланган.

Дарсликнинг мазмуни 230000 – Иқтисод таълим соҳасининг Давлат таълим стандарти, Менежмент (реал сектор) бакалавриат таълим йўналишининг малака талабларига мос келади. Унда компетентлик ёндашуви қўлланилган бўлиб, дарслик материалларини баён этишда стандартда ёзилган касбий компетенциялар, аввало, ташкилий-бошқарув фаолиятидаги, бўлажак бакалаврларнинг билимлари, маҳорат ва кўникмаларига нисбатан қўйиладиган талаблар ҳисобга олинган.

Дарслик «Иқтисод» таълим соҳадаги олий ўқув юртларининг «Менежмент» йўналиши («бакалавр» босқичи) бўйича таҳсил олаётган талабалар учун дарслик сифатида тавсия этилган. Ундан таълимнинг бошқа йўналишлари ва соҳалари ҳамда турли мутахассисликлар бўйича таҳсил олаётган талабалар ҳам фойдаланишлари мумкин.

**Менежернинг касбий омилкорлиги** – менежернинг ишлаб чиқариш(тижорат)ни ва бошқарув ташкил этиш соҳасидаги махсус билим ва кўникмаларни эгаллаши, унинг турли соҳалардаги одамлар билан ишлаш қобилияти.

**Менежмент** (ингл. management – бошқариш, идора қилиш, ташкил қилиш) – 1. Муайян мақсадларни кўзловчи ишлаб чиқариш, тижорат ёки бошқа ташкилотни бошқариш соҳасидаги амалий фаолият. 2. Бошқарув назарияси (илми), бошқарувнинг тамойил, усул, восита ва шакллари мажмуи. 3. Ҳозирги давр амалиётида корхона, акциядорлик жамиятининг раҳбарияти таркиби.

**Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги** – Бошқарув фаолиятининг ижтимоий натижасини ифодаловчи мураккаб тоифа. У меҳнат жамоаси ва ҳар бир ходимнинг жами имкониятларидан, унинг ижодий қобилиятларидан қанчалик фойдаланилганини, жамоани ривожлантиришнинг ижтимоий вазифалари муваффақиятли ҳал этилганини ифодалайди.

**Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги** – олинган иқтисодий натижаларнинг бошқарув фаолияти чиқимларига (ёки фойдаланилган ресурсларга) нисбати бўлиб, ўзгарувчан кўрсаткичларда ифодаланади.

**Меҳнат шароити** – меҳнат жараёнида инсоннинг соғлиги ва иш қобилиятига таъсир қилувчи ишлаб чиқариш муҳитидаги омиллар йиғиндиси. Бу омиллар техника ва технологиянинг ўзига хос хусусиятлари; меҳнатнинг оғирлиги ва машаққатлилиги; ташқи муҳитнинг инсон организми ва меҳнат қобилиятига таъсири; меҳнат ва ҳордиқ чиқариш тарзи; ишлаб чиқариш жамоасидаги руҳий иқлим билан белгиланади.

**Менежментнинг самарадорлиги** – мураккаб тоифа бўлиб, бошқарув фаолияти натижаларининг ундаги чиқимлар (ёки ишлатилган материаллар, молиявий маблағлар, меҳнат сари ва бошқа ресурслар)га нисбатни ифодалайди. Менежмент самарадорлигининг функционал роли унинг ривожланиш даражаси ва суръатини, мазкур жараённинг сифат ва миқдор жиҳатини акс эттиришдан иборат..



тўлалигича англайди. Раҳбар ижрочиға нима қилиш кераклигини худди –«отган»дай бўлади.

**Иш юзасидан кенгашлар** – бу ишлаб чиқариш, тижорат, бошқарув ва бошқа соҳаларға оид масалаларни биргаликда муҳокама қилиш, ахборот алмашиш, вазиятни таҳлил қилиш, шунингдек, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш усулидир. Улар бошқарув фаолиятида ўта муҳим аҳамиятга эга бўлиб, мақсад ва шаклларининг турли-туманлиги билан ажралиб туради.

**Команда** - таркиби унча катта бўлмаган (5-7, камроқ ҳолларда 15-20 кишигача) гуруҳ команда деб аталади. Унинг аъзолари биргаликдаги фаолият мақсадлари, қадриятлари ва умумий ёндашувларида ҳамфикр бўлиб, ҳамжиҳатлик кўникмаларига эга; пировард натижа учун жавобгарликни зиммасига олади; гуруҳ ичидаги у ёки бу ролни бажариши, функционал-роллар алоқадорлигини ўзгартира олиши мумкин; ушбу бирликка(гуруҳга) мансубликни ўзаро белгилай олади. Командалар кўпинча аниқ масалаларни ечиш, лойиҳаларни амалга ошириш учун тузилади.

**Коммуникация тармоқлари** - муайян коммуникация жараёнининг қатнашчиларининг тегишли ахборот оқими ёрдамида боғланиши.

**Компетенция** – муайян соҳада муваффақиятли фаолият олиб бориш учун билим, кўникма ва шахсий хусусиятларни қўллай билиш қобилияти. Шунингдек, «энг муҳим компетенциялар» тушунчаси ҳам қўлланади. Бунда ходим ўз касбий вазифаларини ғоят самарали бажаришига имкон берувчи компетенциялар мажмуи тушунилади.

**Менежер** - бозор шароитида бошқарувчилик лавозимини эгаллайдиган ва фаолият кўрсатадиган, ташкилот фаолиятининг муайян турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколатига эга бўлган шахс. Менежерлар ташкилотда турли лавозимларни (директор, гуруҳ раҳбари, муайян турдаги ишлар ташкилотчиси, бошлиқ, бўлим бошлиғи ва ҳ.к.) эгаллайдилар, турли-туман масалаларни ечадилар, ҳар хил вазифаларни бажарадилар.

Дарслик қуйидаги қисмлардан иборат: кириш, асосий матн баён этилган ўнта боб (уларнинг ҳар бирида назорат саволлари мавжуд), шунингдек, адабиётлар рўйхати, атамалар луғати. Асосий матн мантиқий жиҳатдан ўнта ўзаро боғланган бобга бўлинган.

Матннинг мазмуни фанни ўзлаштириш имконини беради. Назорат саволлари ёрдамида ушбу курсга доир билимларни текшириш имконияти мавжуд. Тавсия этилаётган адабиётларни ўрганиш фанни чуқурроқ ўрганишга ёрдам беради.

## 1-боб. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

### 1.1. Инсоннинг ташкилотдаги хулқи назарияси

Инсоннинг ташкилотдаги хулқи бир-бири билан узвий боғланган иккита таркибий қисм: шахсий хусусиятлар (туғма хусусиятлар ва улар асосида орттирилган хусусиятлар) ва инсон атрофидаги муҳит таъсирида шаклланади. Инсон хулқини таърифловчи турли назариялар ушбу таркибий қисмларга бирон-бир ролни беради.

*Илмий менежмент концепцияси.* Унинг асосчиси Ф.Тейлор ходимларни ишлаб чиқариш омилларидан бири сифатида, менежерларни эса бошқарув функцияларини бажарувчи ходимларнинг алоҳида тоифаси сифатида тан олганди. Энг юқори меҳнат унумдорлигига эришиш меҳнатни илмий жиҳатдан ташкил этиш ва меъёрлаш, инсон фаолиятидаги табиий чекловларни ҳисобга олувчи меҳнат қилиш ва дам олишнинг оқилона режими ҳисобидан таъминланиши керак. Ходимларнинг бир қисми ҳалол ва масъулият билан ишлайди, бошқа қисми эса – ишқмаслар. Ҳалол ва масъулият билан ишловчи ходимлар хулқига моддий рағбатлантириш яхши таъсир кўрсатади, ишқмасларга нисбатан эса қатъий назорат усулини қўллаш зарур, агар ишлашни астойдил хоҳлашмаса, уларни ишдан бўшатиш даркор.

Ф.Тейлор менежерларнинг қўл остидагилар билан муносабатлари чоғида авторитар усуллар ва субъективликни илмий қоидалар билан алмаштиришни талаб қилди ва бу улар ўртасида ишлаб чиқаришда юзага келадиган низоларни бартараф этишини таъкидлади.

*Классик ёки маъмурий бошқарув мактаби.* Унинг асосчиси А.Файоль ташкилотни бошқариш тамойиллари ва функцияларини яратди. А.Файоль ходим бошқарув объекти, ишлаб чиқилган бошқарув тамойилларининг ташкилотда амалга оширилиши ҳамда менежернинг юксак шахсий ва ахлоқий хусусиятлари ходим хулқига таъсир этишининг асосидир, деб ҳисобларди.

**Етакчилик** - бошқарувдаги ҳамжихатликнинг ўзига хос тури бўлиб, ҳокимият турли манбаларининг энг самарали бирлашувига асосланган ҳамда инсонларни умумий мақсадларга эришишга ундашга йўналтирилгандир. .

**Етакчи** – жамоа фаолиятининг ташкилотчиси ва ташаббускори бўлган аъзоси, у атрофдагилар эҳтиёжларини қондира олувчи ягона шахс сифатида руҳан эътироф этилади. Бунда етакчи келажак ва унга олиб боровчи йўлни аниқ кўра олади. У буюрмайди, бошқаларни ўз орқасидан эргаштиради, улар эса етакчига тобе сифатида эмас, издош сифатида қарайдилар.

**Ижтимоий-руҳий муҳит** - ижтимоий гуруҳнинг барқарор ҳиссий-руҳий ҳолати бўлиб, шахслараро муносабатларнинг қадрият мезонлари ва характерини акс эттиради. У ходимлар кайфиятига, уларнинг меҳнатдан мамнунлигига бевосита таъсир қилиб, шу орқали, охир-оқибат, ходимлар кўнимсизлигига, меҳнат унумдорлигига таъсир қилади. Ижобий муҳитнинг энг муҳим белгилари: гуруҳ аъзоларининг бир-бирига ишончи ва юксак талабчанлиги; иш юзасидан хайрихоҳлик билан танқид қилиш; ўз фикрини эркин ифодалаш; қўл остидагиларга босим ўтказмаслик; жамоанинг вазифалари ва ишларнинг аҳволи ҳақида аъзоларнинг етарлича хабардорлиги; жамоага мансубликдан мамнунлик ва ш.к.

**Имиж** – 1. Ишчан одамнинг бошқалардан фарқли хусусиятлари, нуфузи ҳақида атрофдагилар наздида шаклланадиган тимсоли. 2. Фирма, товар, хизматнинг бозордаги мавқеини ва истеъмолчининг фирма маркасига содиқлигини таъминловчи тимсоли.

**Ишдаги этикет** – муайян ижтимоий муҳитда қарор опган хулқ-атвор ва унга риоя этиш таомиллари. Инсон хулқ-атворини тартибга солиш(таомилга киритиш) шаклларида бири ҳам этикет дейилади. Этикет қоидалари фақат расмий тусда бўлиб, киши олдида эркин танлаш муаммосни келтириб чиқармайди.

**Ишонтириш** – ўз нуктаи назарини самарали етказиш. У намуна кучига ва эксперт ҳукмига асосланган. Бунда ижрочи нимани ва нима учун қилишни

Унинг асосий мақсади ишчилар соғлиғини сақлаган ҳолда ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдир.

**Бошқарув тамойиллари** – объектив иқтисодий қонуниятлардан келиб чиқадиган асосий қоидалар. Бошқарув субъектлари аниқ объектларни бошқариш жараёнида уларга таянишлари лозим. Бу тамойиллар бошқарув амалиётида объектив қонунлардан онгли равишда фойдаланиш шаклларида бири бўлиб, бошқарувнинг назарий намунасини акс эттиради.

**Бошқарув тизими** – бу ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир қилувчи унсурлар бирлиги бўлиб, шулар эвазига бошқарув жараёни амалга оширилади, янги яхлитлик хусусиятлари вужудга келади. Замонавий бошқарув тизими ўта мослашувчан бўлиши лозим, ташкилотнинг ташқи ва ички муҳити омиллари ўзгаришларига жавобан дарҳол муносиб ҳолга келади, ташкилот бошқаруви ва фаолиятининг юқори самарадорлигини таъминлайди.

**Бошқарув услуги** – раҳбар масалаларни ечишда қўллайдиган энг характерли ва барқарор усуллар бирлиги, унинг қўл остидагилар билан муомала тарзи. Бошқарув услуги умуман жамоа ва корхона(ташкилот)нинг фаолияти самарадорлигига жуда кучли таъсир кўрсатади. Аниқ шароитдаги бошқарувнинг аниқ услуги объектив ва субъектив омилларга боғлиқ бўлади.

**Бошқарув усуллари** – қўйилган мақсадларга эришиш учун бошқарувчи кичик тизим – бошқарув субъектининг бошқарилувчи кичик тизим – бошқарув объектига таъсир кўрсатиш воситалари. Биргаликдаги меҳнат жараёнида юзага келган ўзига хос муносабатларни ҳисобга олиб, жамоавий ишлаб чиқаришга хос объектив қонуниятлар асосида бошқарувни таснифлаш жуда катта аҳамиятга эгадир. Шу хусусиятга кўра унинг маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий-руҳий усуллари мавжуд.

**Бошқарув функциялари** – бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, махсус ва алоҳида турлари. Бошқарувнинг умумий ва махсус функциялари мавжуд.

Мазкур мактаб вакиллари томонидан таърифланган яккабошчилик тамойили бунга мисол бўлиб хизмат қилиши мумкин, унга кўра инсон фақат битта бошлиқдан буйруқ олиши ва фақат унинг ўзига бўйсунуши лозим.

Ушбу мактабнинг ривожланишига ташкилотнинг *бюрократик тузилиши ва уни бошқариш тузилиши назариясини* ишлаб чиққан германиялик социолог М.Вебер (1864 – 1920) катта ҳисса қўшди. У ташкилот ҳудди машинадек ишлаши учун нима қилиш керак, деган саволга жавоб излади. Жавобни Вебер ҳар қандай вазиятда ўзини тутиш тартиб-қоидалари, ҳар бир ходимнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари ишлаб чиқилишида кўрди. Унинг концепциясида шахс мавжуд эмас эди. Тартиб-қоидалар фаолиятнинг барча турларини, ходимлар мансаби ошишини, раҳбарият қарорларини белгилаб берарди. Ҳокимиятни тақсимлашнинг иерархик тизими, аниқ меҳнат тақсимооти ва ходимларнинг ихтисослашуви назарда тутилди. М.Вебер фикрича, агар ҳамма нарса аниқ ёзиб, йўлга қўйилса, инсонлар истаклари истисно этилса, у ҳолда ташкилот юқори самарали бўлади. Ҳаёт бундай тасаввурнинг хато эканлигини кўрсатди.

Бошқарувда *инсоний муносабатлар мактаби*. Унинг вакиллари раҳбарият ўз ходимлари тўғрисида кўпроқ қайғурса, ходимларнинг ишдан қониқиш даражаси ортади, бу меҳнат унумдорлигининг ошишига олиб келиши муқаррар, деб ҳисоблашарди. Улар инсоний муносабатларни бошқаришнинг усулларини қўллашни тавсия қилишди. Ушбу усуллар бевосита бошлиқларнинг самарали ҳаракатлари, ходимлар билан маслаҳатлар, уларга ишда кенг мулоқот қилиш имкониятларини тақдим этиш кабиларни ўз ичига олиши мумкин.

Гарвард университети Бизнес мактабининг профессори Э.Мэйо (1880 – 1949) инсоний муносабатлар мактабининг асосчиси ҳисобланади. У ходимлар ҳулқига, уларнинг меҳнатга бўлган муносабатига жамоадаги ижтимоий муносабатлар, гуруҳий жараёнлар, раҳбарларнинг қўл остидагиларга бўлган муносабатининг инсонийлиги, жамоада ишлаш каби омилларнинг ҳал қилувчи таъсирини аниқлади.

Илмий бошқарув мактаби ва маъмурий (классик) мактаб вакиллари инсон омилининг аҳамиятини тан олишса-да, уларнинг баҳс-мунозаралари меҳнатга адолатли ҳақ тўлаш, иқтисодий рағбатлантириш ва расмий функционал муносабатларнинг ўрнатилиши каби жиҳатлар билан чекланди. Инсоний муносабатлар учун ҳаракат уларнинг инсон омилини ташкилот самарадорлигининг асосий унсури сифатида тўлиқ англаб етишга қодир эмаслигига жавобан пайдо бўлди. Инсоний муносабатлар мактаби илмий бошқарувга қарши бўлиб чиқди, чунки унда эътибор ишлаб чиқариш ҳақида қайғуришга эмас, балки инсонларга қаратилди. Ҳош шундан иборат эдики, инсонларга эътиборнинг оддий намоён бўлиши улар меҳнатининг унумдорлигига жуда катта таъсир кўрсатади.

Э.Мэйо, Ф.Тейлордан фарқли ўлароқ, агар тўғри муносабатлар йўлга қўйилса, инсон қизиқиш ва шижоат билан меҳнат қилади, деб ҳисобларди. Мэйонинг фикрига кўра, менежерлар ишчиларга ишонишлари ва асосий эътиборни жамоада яхши ўзаро муносабатларни йўлга қўйишга қаратишлари лозим.

Бихевиорист олимлар томонидан мотивациянинг бир нечта назарияси ишлаб чиқилиши XX асрнинг 40 – 60-йилларида инсоний муносабатлар мактабининг ривожланишига туртки берди. Шулардан бири бошқарувда бихевиоризмнинг ривожланишига катта ҳисса қўшган А.Маслоунинг (1908 – 1970) эҳтиёжлар иерархик назариясидир. Кейинчалик менежментда кенг қўлланилган ушбу назария «эҳтиёжлар пирамидаси» сифатида маълум.

*Хулқий фанлар мактаби* ёки бихевиористик мактаб. Унинг энг кўзга кўринган вакиллари – Ф.Герцберг, Р.Лайкерт, Д.МакГрегор. Мазкур мактаб инсоний муносабатлар мактабидан анча йироқлашди. Юқоридаги олимларнинг фикрига кўра, ташкилотнинг ҳар бир ходимига унинг ташкилотларни бошқаришга нисбатан хулқий фанлар концепцияларини қўллаш асосида ўз имкониятларини англаб етишида кўпроқ ёрдам кўрсатилиши керак. Ушбу мактабнинг асосий мақсади инсон ресурсларидан фойдаланиш

поғонанинг бошқарув тизими ундан юқорироқ поғона учун бошқарув объекти бўлади. Умуман олганда, бошқарув иерархияси ҳар бир поғонада бошқарувнинг муайян мустақиллигини назарда тутди. Иерархия бошқарувнинг мураккаб тизимида бошқарувнинг кичик тузилмаларининг ўзидан юқоридагиларга бўйсунилишини акс эттиради.

**Бошқарувни марказлаштириш** - қарорлар қабул қилиш ваколатларининг ташкилот учун олий даражада жамланиши. Бошқарув марказлашганлигини бошқарувнинг марказлашув коэффициенти билан ифодалаш мумкин.

**Бошқарув мақсади** – эришмоғи лозим бўлган ижтимоий-иқтисодий тизимнинг исталган, имкон бўлган ва зарур ҳолати. Бошқарув мақсадининг таърифи – бошқарув жараёнининг бошланғич босқичи. **Б.М.** – раҳбар фаолиятини йўналтирувчи омилдир. У объектив қонунларнинг талабларига мувофиқ бўлиш ва системанинг ҳақиқий ривожланиш имкониятларини ҳисобга олиб белгиланиши лозим.

**Бошқарув меҳнати** – ташкилотдаги маъмурий-бошқарув ходимлари томонидан ташкилотда ўз вазифаларини бажариш соҳасидаги меҳнат фаолияти, юмушлари ва ишларининг бир тури. У – жами ижтимоий меҳнатнинг таркибий қисмидир. Бошқарув меҳнатининг ижодий, маъмурий, операторлик турлари мавжуд.

**Бошқарув меҳнатини илмий ташкил қилиш** - илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибадан, хўжалик юритишнинг тараққий топган шаклларида фойдаланиш ҳамда техник воситаларни қўллаш асосида маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил қилиш. Бу ходимларнинг ўзаро ва ишчилар билан муносабатини ниҳоятда яхшилаш ва такомиллаштиришга имкон яратади. Шунингдек, бошқарув вазифаларини бажариш ҳамда ишлаб чиқариш(тижорат)ни муҳандислик-техник ва иқтисодий таъминлаш жараёнларида қўлланиладиган техник воситалардан фойдаланишни яхшилади.



## АТАМАЛАР ЛУҒАТИ

**Авторитарлик** – бошқарув режими, бир одам ёки бир органда жамланган ҳокимият. Авторитарликнинг белгилари: ҳокимиятнинг марказлашуви, раҳбариятнинг эътирозсиз буйруқбозлик услуби, раҳбарга сўзсиз бўйсунуш. Булар раҳбариятнинг иродасини ижро этишга мажбурлашда кўринади.

**Бошқарув (умумий кўринишда)** – икки объект(орган)нинг муайян ўзаро таъсири бўлиб, улардан бири бошқарув субъекти мақомида, иккинчиси эса бошқарув мақомида бўлади.

**Бошқарув ахбороти** – бошқарилаётган тизим(бошқарув объекти)нинг ички ва ташқи ҳолати тўғрисидаги маълумотлар мажмуаси бўлиб, ундан вазиятни баҳолаш ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш учун фойдаланилади. Бошқарув ахбороти жамғарилиш, ҳаракатланиш, фойдаланишда сақлаш, қиймат, ўлчов, коммуникативлик, шакллар хилма-хиллиги каби аниқ хусусиятларга эга бўлади. Бошқаришдаги ахборот маъно-мазмунини тушунишда бу хусусиятлар муҳим роль ўйнайди. Ахборотнинг тўлиқлиги ва мазмундорлиги, тўғрилиги, ифодаланиш шакли, ҳажми, долзарблиги, тузилиши ана шу хусусиятлар жумласига киради ва уларнинг ҳаммаси бирга қўшилиб бошқарувнинг ахборий имкониятларини акс эттиради.

**Бошқарувда ходимларнинг иштироки** – меҳнат жамоаси аъзоларининг ташкилот ёки унинг бўлинмасини бошқаришга турли шаклда – ташкилот (бўлинма) фаолиятини яхшилашга оид таклифлар киритишдан тортиб қарорларни тайёрлаш ва қабул қилишда қатнашишгача бўлган турли шаклларда жалб этишнинг самарали шаклидир.

**Бошқарув жараёни** – ўз мақсадларига эришиш учун ташкилот ресурсларини шакллантириш ва улардан фойдаланиш бўйича узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатлар мажмуи.

**Бошқарув иерархияси** – мураккаб, турли-туман ва ўзаро боғлиқ жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойилларидан бири. Тизим қанчалик йирик бўлса, бошқарув поғоналари шунчалик кўп бўлиши мумкин. Ҳар бир

самарадорлигини ошириш йўли билан ташкилот фаолиятининг самарадорлигини оширишдан иборат эди.

Мазкур мактаб вакилларининг асосий ғояси: хулқ тўғрисидаги фаннинг тўғри қўлланилиши алоҳида ходимнинг ҳам, умуман ташкилотнинг ҳам фаолияти самарадорлигини оширишга кўмаклашиши лозим. Бунда турли хулқий ёндашувлар ва уларни амалиётда қўллашни ўрганиш катта аҳамиятга эга. Гап шундаки, инсон бу - бошқарув тизимидаги энг муҳим унсур, тўғри танланган ҳамфикрлар ва шериклар жамоаси эса ташкилот муваффақиятининг муҳим шarti ҳисобланади.

Рухшуносликнинг инсон руҳий тузилишининг ташқи рағбатлантирувчи омилларга экспериментал хулқий реакцияларни ўрганувчи йўналиши – бихевиоризмдан ташкилий хулқ фан сифатида ўсиб чиқди. Бироқ XX аср охирида у ўз эътиборини ташкилотдаги тизимли ва жамоавий таъсирларга, корпоратив маданият феноменларига қаратган ҳолда, аста-секин мутлақ бихевиористик қарашлардан йироқлашди.

Ҳозирги вақтга келиб ташкилий хулқ назариясида қуйидаги асосий ёндашувлар кўриб чиқилади: когнитив, бихевиористик, ижтимоий ўргатиш.

*Когнитив* (когнитив – фр. «тушуниш», «яратиш») *ёндашув* – рухшуносликдаги инсон ақлий фаолиятининг бирламчилигини тан олишдан келиб чиқувчи йўналиш.

У мотивация назарияси ишлаб чиқилишида энг кўп қўлланилди. Кутиш, атрибуциялар (белги, мансублик), назорат локуси (йўналтирилганлиги), мақсадни қўйиш ташкилий хулқнинг аниқ мақсадга йўналтирилганлигини тавсифлайди. Ёндашув билиш жараёни билан ташкилий хулқ ўртасидаги боғлиқликни қўллайди.

*Бихевиоризм* (ингл. «хулқ») – америка рухшуносликсидаги йўналиш бўлиб, унда инсоннинг хулқи рағбатлантирувчи омилларга нисбатан физиологик реакциялар сифатида тушунилади. Ушбу назария ташкилий хулқнинг имкониятларини ва унинг ўзгариш чегараларини, ходимлар хулқини



бошқариш самарадорлигини таҳлил қилиш имконини берган ҳолда ташкилий хулқнинг кўплаб шакллари таърифлайди.

**Ижтимоий ўргатиш назарияси** бихевиористик ва когнитив концепцияларни уйғунлаштиради ва интеграциялайди ҳамда когнитив, бихевиористик ва ташқи омилларнинг ўзаро боғлиқлигини, интерактив хусусиятини таъкидлайди. Мазкур назариянинг таъкидлашича, тақлид қилиш, ўзини ўзи назорат қилиш ва шахснинг ўз самарадорлиги ўлчамини ҳисобга олиш асосида ўргатиш мумкин. Ўз самарадорлик бу - шахс томонидан ўзининг юзага келган муаммоларни уддалашга қанчалик кодирлиги идрок қилиниши ва шахснинг ўз имкониятларини амалга оширишга интилиши. Назария инсонлар вазиятни ва ташкилий хулқнинг у ёки бу модели оқибатларини хаёлан моделлаштириб, ўзи учун энг ижобий ҳаракатлар тарзини ўзлаштирган ҳолда бошқалар мисолида муайян ташкилий хулқни танлашлари, ўрганишлари мумкинлигини кўрсатиш орқали ташкилий хулқни белгилаб берувчи омиллар ҳақидаги тасаввурни кенгайтиради.

Бихевиористик ва когнитив ёндашувлар инсон хулқини тушуниш, олдиндан айтиш ва назорат қилишга муҳим ҳисса қўшди. Улар хулқни таҳлил қилиш ва бошқариш мумкинлигини кўрсатиб берди. Ижтимоий ўргатиш назарияси уларни бирлаштириб, ташкилий хулқ назариясини кенгайтirdи.

Америкалик руҳшунос К.Р.Роджерс томонидан тақлиф этилган *Мен – концепция* маълум даражада роль ўйнади. Унинг моҳияти ҳар бир инсон ўз ўзига хослиги, ўз –МЕН”и бетақдорлиги, ўзини ўтмишда, ҳозирда ва келажакда қандай кўришини англашидан иборат.

Мен – концепцияси шахснинг атроф-муҳит билан ўзаро таъсири жараёнида шаклланади ва хулқнинг ўзини ўзи бошқаруви интеграл механизми ҳисобланади. «Мен-сиймо»нинг барқарорлиги инсон хулқининг мантиқийлиги ва барқарорлига замин яратади. Инсон ўзининг моҳиятини тавсифловчи муайян хусусиятлар тўпламини юзага келтиришга ва уни доимий равишда сақлаб туришга интилади. Шунга мувофиқ равишда ўзининг атроф-муҳит

44. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: Олий ўқув юртлари учун дарслик. – 9-нчи қайта ишланган, тўлдирилган нашри. – СПб.: Питер, 2014.

45. *О’Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. – М.: Экономика, 2004.

46. Экономика предприятия / нем. т. дан таржима. Ф. К. Беа, Э. Дихтл, М. Швайтцерлар таҳрири остида. – М.: ИНФРА-М, 1999.

47. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.

48. *Яковлева Т.Г.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009.

49. Якокка Л. Карьера менежера. – М.: Попурри, 2007.

50. Н. Қ. Йўлдошев, О.С. Қозоқов. Менежмент / Т, –Фан” 2004.

51. Н. Қ. Йўлдошев, М. Р. Болтабоев, О. Қ. Рихсимбоев, Б. О. Ғаниев. Стратегик менежмент / ТДИУ, 2003.

52. Н. Қ. Йўлдошев, В. И. Набоков / Менежмент назарияси. – Тошкент, 2012.

30. *Пирожков В.А., Набоков В.И.* Активные методы в бизнес-образовании: Ўқув қўлланмаси. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1998.
31. *Пирожков В.А., Набоков В.И.* Деловое общение менеджера. – Екатеринбург: Изд-во «Лавка», 1998.
32. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986.
33. Производственный менеджмент: Олий ўқув юртлари учун қўлланмаси / С. Д. Ильенкова таҳрири остида. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
34. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ. – М.: ИНФРА-М, 1997.
35. *Разумовский О.С.* Бихевиоральные системы. – Новосибирск: Наука, 1993.
36. *Резник С.Д.* Организационное поведение: Дарслик.– 3-нчи қайта ишланган, тўлдирилган нашри. – М.: ИНФРА-М, 2013.
37. *Рогожин С. В., Рогожина Т. В.* Исследование систем управления: Дарслик. – М.: Экзамен, 2005.
38. *Ролз Дж.* Теория справедливости. – Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1995.
39. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.
40. *Семенов А.К., Маслова Е.Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. – 2-нчи нашр. –М.: ВЦ «Маркетинг», 2000.
41. *Семенов А.К., Маслова Е.Л.* Этика менеджмента: Ўқув қўлланмаси. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2005.
42. Управление персоналом организации: Дарслик / А.Я. Кибанов таҳрири остида. – М.: ИНФРА-М, 2010.
43. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Дарслик. – 9-нчи қайта ишланган ва тўлдирилган нашри. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2012.

билан муносабатларини ўрнатади, ўзини ўзи баҳолайди ва бошқа инсонларга баҳо беради.

Инсон онгига ўз сиймосини ҳимоялаш руҳий механизмлари сингдирилган бўлиб, улар шахснинг руҳий мувозанати ва руҳий «бадастирлиги» (**комфорт**)ни сақлаб туриш учун зарур. Бироқ ушбу механизмлар шахс томонидан яратилган ички сиймога путур етказувчи танқидий фикрларни қабул қилишни қийинлаштириши, унинг тасаввурига мос келмайдиган объектив ахборотни тўсиб қўйиши, шу билан бирга, агар улар юзага келган «Мен-сиймо»га мос келса, нотўғри ва ҳатто ёлғон маълумотларни сўзсиз қабул қилиши мумкин.

Россияда ташкилий хулқни тадқиқ этишга бағишланган дастлабки ишлар 1980-йилларнинг охирида меҳнат социологиясини ўрганиш доирасида пайдо бўлди (А.А.Дикарева, М.И.Мирская, 1989, Н.И.Дряхлова, А.И.Кравченко, В.В.Шербина, 1993). Уларда асосий эътибор жамоада меҳнат муносабатларини барқарорлаштириш, ташкилотнинг профессионал тузилмасини ўзгартириш ва шахс ривожланишининг ижтимоий жиҳатларига қаратилди. 1990-йилларда ташкилий хулқ меҳнат фаолияти жараёнида шахснинг ўзига хос хусусиятлари шаклланиши ва намоён бўлишини тадқиқ этувчи иқтисодий руҳшуносликнинг ўрганиш мавзусига айланди. Бундан ташқари, ташкилий хулқ жадал ривожланувчи муҳитда бошқарув объекти сифатида илмий билиш ва бошқарув амалиётининг яна бир ёш соҳаси – *инсон ресурсларини бошқариш* концепцияси билан боғлиқликда кўриб чиқилади. Мазкур концепция ташкилотнинг энг қимматбаҳо активи ҳисобланган, ташкилот мақсадларига эришишга ҳисса қўшувчи инсонлардан фойдаланган ҳолда рақобатбардошликни мустаҳкамлаш ва ошириш, кўшимча кадриятни яратиш ва самарали бошқариш жараёнини йўлга қўйиш ташкилий эҳтиёжга мос келади. Ушбу концепцияда инсонлар янги технологияларга қараганда кам бўлмаган миқдорда маблағ сарфланиши лозим бўлган «*инсон капитали*» сифатида ёки ўзининг ишга содиқлиги, мослашувчанлиги, меҳнати, маҳорати, кўникмаларининг юқори сифати ва

чукур билимга эгаллиги ҳисобига рақобат устунлигини яратувчи «қимматбаҳо актив» сифатида кўриб чиқилади.

Моҳияти П.Друкер, Ж.Пол Гетти ва бошқаларнинг ишларида баён этилган *тизимли ёндашув* туфайли ташкилотлар, меҳнат жамоалари – қуйидаги кўп сонли тизимли хусусиятларга эга бўлган мураккаб тизимлардир: яхлитлик, тузилмавийлик, тизим ва муҳитнинг ўзаро боғлиқлиги, мустақиллик, мослашувчанлик, иерархиклик, ноёблик, динамиклик, инертлик. Тизимлар хатти-ҳаракатини прогноз қилиш қийин, ҳар қандай прогноз эҳтимолий хусусиятга эга. Уларга таъсир этиш усуллари ушбу объектларнинг тизимли моҳиятини, уларнинг умумий ва ўзига хос хусусиятларини тушуниш асосида танланади.

Бунда менежерлар ташкилотни, меҳнат жамоасини инсонлар, тузилма, вазифалар ва технология каби ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида турли мақсадларга эришишга йўналтирилган ўзаро боғлиқ унсурлар йиғиндиси сифатида кўриб чиқишлари лозим.

*Вазиятдан келиб чиқиб ёндашиш* меҳнат жамоасини тизимли қабул қилишга қўшимча равишда, бошқариш вазиятини, яъни ҳолатлар тўпламини ва вазиятли омилларнинг инсонларнинг ташкилотдаги хулқига таъсирини ҳисобга олишни талаб қилади. Бошқарувга нисбатан бундай ёндашув шуни аниқлаб бердики, ташкилот ва унинг атрофидаги мавжуд ноаниқлик, вазиятларнинг хилма-хиллиги туфайли юзага келадиган бошқарув вазифаларини ҳал этиш вариантларининг кўплиги натижасида умуман бошқарувга нисбатан ягона универсал ёндашув мавжуд эмас ва бўлиши ҳам мумкин эмас. Инсонлар хатти-ҳаракатини прогноз қилиш учун вазиятнинг таъсирини ва унинг тизим, яъни жамоа, ташкилот томонидан қабул қилинишини ҳисобга олиш зарур.

Ташкилотни, меҳнат жамоасини бошқаришдаги *миқдорий ёндашув* уларда кечаётган жараёнларни «математизациялашга», улар фаолият кўрсатишининг иқтисодий-математик моделларини яратишга йўналтирилган. Уларнинг фаолиятини прогноз қилиш эҳтимоллик назариясига, иқтисодий-математик ва

15. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Олий ўқув юртлари учун дарслик. – 7-нчи тўлдирилган, қайта ишланган нашри. – Н. Новгород: НИМБ, 2013.

16. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение: Дарслик. – М.: ИНФРА-М, 2011.

17. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: Дарслик. – М.: ИНФРА-М, 2002.

18. *Киллен К.* Вопросы управления. – М.: Экономика, 1981.

19. *Коротков Э.М.* Менеджмент: Дарслик. – М.: Издательство «Юрайт»; ИД «Юрайт», 2010.

20. *Кравченко А.И.* История менеджмента: Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланмаси. – 7-нчи нашри. – М.: Академический проект; Альма матер, 2008.

21. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Ўқув қўлланмаси. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.

22. *Кудрявцева Е.И.* Организационное поведение: Ўқув қўлланмаси. – СПб.: СЗИУ РАНХ и ГС, 2013.

23. *Литвинюк А.А.* Организационное поведение: Бакалаврлар учун дарслик. – М.: Издательство Юрайт, 2012.

24. Менеджмент: теория и практика в России: Дарслик / А.Д. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировлар таҳрири остида. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

25. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – 3-нчи нашр. / Ингл. т.дан таржима. – М.: «Вильямс», 2012.

26. *Набоков В.И., Хворов Ю.И., Штонда В.А.* Деловой этикет менеджера. – Екатеринбург: Изд-во «Лавка», 1997.

27. *Ньюстром Дж.В., Кэйт Д.* Организационное поведение / Ингл. т. дан таржима. – СПб.: Питер, 2000.

28. Организационное поведение: Дарслик / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громовлар таҳрири остида. – СПб.: Питер, 2004.

29. *Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К.* Бизнес – это люди. – М.: Мирт, 1995.

## АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат кодекси – Олий Мажлис Ахборотномаси, 1996 й.
2. *Адизес И.* Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2010.
3. *Амиров Д.А.* Организационное поведение: Дарслик. – М.: «Велби», 2006.
4. *Балашов А.П.* Теория организации и организационное поведение: Ўқув қўлланмаси. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент: Ўқув қўлланмаси. – 2-нчи қайта ишланган, тўлдирилган нашри. – М.: ИНФРА-М, 2007.
6. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Дарслик. – М.: Проспект, 2011.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Дарслик. – 5-нчи нашри., стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.
8. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Дарслик. – 4-нчи қайта ишланган, тўлдирилган нашри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
9. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. *Глухов В.В.* Менеджмент: Олий ўқув юртлари учун дарслик. – 3-нчи нашр. – СПб.: Питер, 2010.
11. *Гуленко В.В.* Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. – М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ», 2003.
12. *Дафт Р.* Менеджмент. – 6-нчи нашр. / Ингл. т. дан таржима. – СПб.: Питер, 2008.
13. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / Ингл. т. дан таржима. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
14. *Друкер П.* Практика менеджмента / Ингл. т. дан таржима.: Ўқув қўлланмаси. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

статистик ёндашувларга, операцияларни тадқиқ этиш назариясига асосланиши керак. Ташкилотларни, жамоаларни бошқариш юзасидан қарорлар қабул қилишда мазкур усулларни қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Бошқарувга нисбатан *жараёдли ёндашув* бошқарувни ўзаро боғлиқ функцияларни бажаришнинг узлуксиз жараёни сифатида талқин этади: вазиятни ҳамда ташкилот ва жамоанинг ҳозирги аҳволини таҳлил қилиш, улар фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш, бошқара билиш, рағбатлантириш, раҳбарлик, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, тадқиқотлар, коммуникациялар, баҳолашлар, қарорлар қабул қилиш, ходимларни танлаш, музокаралар олиб бориш, вакиллик ва ҳ.к. Бунда ҳар қандай замонавий ташкилотда инсонлар хулқига таъсир этишда қўлланиладиган усуллар ғоят хилма-хил – маъмурий, иқтисодий, ижтимоий-руҳий.

А.Смит, Ж.Минсернинг *инсон капитали назарияси* ташкилотдаги инсонларни ривожланишни талаб қилувчи алоҳида турдаги инсон капитали манбалари сифатида таърифлайди. Бундай капитални бошқариш – уни жамғариш, ривожлантириш ва ундан оқилона фойдаланишни англатади. Инсонлар хулқига таъсир этиш усуллари – ўргатиш, иқтисодий таъсир этиш.

Д.МакГрегорнинг «Х» ва «У» назариялари ходимларнинг менежерлар онгида устунлик қиладиган иккита моделини таърифлайди. Менежерлар қўл остидагиларни «Х» назарияга мувофиқ ёки «У» назарияга мувофиқ қабул қилади.

«Х» назарияга мувофиқ ўртача инсонга ишга нисбатан совуқ муносабатда бўлиш (ёқтирмаслик) ва имкон қадар ишламаслик хос табиат. Шу муносабат билан ходимларнинг аксариятини меҳнат қилишга мажбур этиш, уларнинг ҳаракатини назорат қилиш, уларга буйруқ бериш ёки жазо билан қўрқитиш зарур.

«У» назарияга мувофиқ инсонлар томонидан иш жараёнида жисмоний ва руҳий энергиянинг сарфланиши – инсон учун ўйин ёки дам олиш каби табиий ҳодиса. Инсон ўзига маъқул бўлган ташкилий мақсадларга эришиш учун ўз



фаолиятининг йўналишларини мустақил белгилашга, ўзини ўзи назорат қилишга интилади. Шу муносабат билан менежерларнинг вазифаси – ходимларнинг меҳнат салоҳиятини очиш ва ривожлантириш учун қулай шароитларни яратишдан иборат.

1981 йилда америкалик профессор У.Оучи, гуёки Д.МакГрегорнинг ғояларини тўлдириб, «Z» назарияни илгари сурди. Япония бошқарув тажрибасини ўрганиб, у ҳар қандай ташкилот самарали бошқарув турини таклиф этиши мумкин, деган хулосага келди.

Инсон ҳар қандай ташкилотнинг асоси, ташкилот фаолият кўрсатишининг муваффақияти биринчи навбатда унга боғлиқ, деган қоида ушбу концепциянинг бошланғич нуқтаси ҳисобланади. Оучи «Z» назариянинг асосий қоидалари ҳисобланган инсонларни бошқаришнинг қуйидаги қоидаларини ифодалади:

- кадрларни узоқ муддатли ёллаш;
- қарорларни гуруҳий қабул қилиш;
- яқка жавобгарлик;
- кадрларни шошмасдан баҳолаш ва уларни аста-секин кўтариш;
- яширинча норасмий назорат;
- ихтисослаштирилмаган мансаб;
- ходимлар ҳақида ҳар томонлама қайғуриш;
- ходимларнинг ўзини ўзи ташкилот билан идентификациялаши.

Хулқ назарияларининг шарҳи шуни кўрсатмоқдаки, ижодий тафаккур инсоннинг ташкилотдаги хулқи тамойиллари ҳақидаги янгидан-янги ғояларни илгари сурган ҳолда доимий равишда ривожлантирилади. Тадқиқотлар инсоннинг меҳнат натижаларидан қониққанлик даражасини ошириш ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун шахслараро муносабатларни бошқариш усулларини қўллаш имконини берилади. Инсоннинг хулқи ҳақидаги билимларни ташкилотни шакллантириш ва бошқаришга нисбатан қўллаш ҳар бир

21. Стрессларга бардошлилик даражасига кўра одамлар қандай типларга ажратилади?

22. Стресс одам организми ва фаолиятига қандай таъсир кўрсатади?

23. Ташкилот(корхона, муассаса) даги стрессни бошқаришда қандай усуллар мавжуд?



### **Назорат учун саволлар:**

1. Ташкилотдаги «меҳнат низои» нимадан иборат?
2. Ташкилотдаги меҳнат низоларининг асосий сабаблари нима?
3. Ишчига нисбатан икки раҳбар тарафидан бир-бирига зид талаблар қўйилганда келиб чиқадиган низо қандай аталади?
4. Ташкилотдаги меҳнат низоларининг қандай кўринишлари мавжуд?
5. Ташкилот низоларининг салбий ва ижобий вазифалари нимадан иборат?
6. Бевосита менежерлар муҳитидаги низоларнинг қандай типлари ажратиб кўрсатилади?
7. Нималар жараён сифатидаги низо андозасининг таркиб топтирувчилари экан?
8. Ташкилотдаги меҳнат низоларининг сабаблари нимада?
9. Ташкилот низоининг бошқариш усуллари қандай гуруҳларга ажратилади?
10. Шахслараро низоларнинг хал этиш усулларидан қай бирини кўпроқ самарали, деб ҳисоблаш мумкин?
11. Низоларни хал этишдаги қайси усул бошқа тараф нуктаи назарининг қабул қилинишини кўзда тутаяди?
12. Низолар хал этилишининг қайси усулида ҳокимиятдан фойдаланиш, ишчилар ташаббусини бостириш талаб қилинади?
13. Низоларни хал этишдаги тузилмага оид усуллар нимадан иборат?
14. Меҳнат низоларининг таҳлил қилинишида қандай усуллар мавжуд?
15. Ташкилот низоларини бошқаришда қандай усуллар бор?
16. Низо бошқарилишидаги шахслараро усулларга нималар киради ?
17. Стресс ва дистресс нима?
18. Стресснинг қандай кўринишлари бўлади?
19. Стресс деганда нима тушунилади?
20. Менежерлар ишидаги стрессларга нималар сабаб бўлади?

ходимнинг салоҳиятига мувофиқ унинг тўлиқ талаб этилиши учун шароитлар яратиш имконини беради. Албатта, хулқ назариясининг эволюцияси инсоннинг хал қилувчи ролини ҳамда унинг ташкилот фаолиятидаги ижтимоий, руҳий ва бошқа хусусиятларини янада кўпроқ тан олиш йўналишидан боради.

### **1.2. «Ташкилий хулқ» тушунчаси**

Бошқарувнинг замонавий тизимлари учун қуйидаги ҳолат ҳосил: ҳар қандай ташкилотнинг негизи, биринчи навбатда, инсонлар ҳисобланади, улар ташкилот моҳиятининг асосини ташкил қилади, шу сабабли ташкилотни ўрганишда инсон бошланғич нукта бўлиши керак. Шунинг учун инсоннинг ташкилотдаги хулқига тааллуқли масалаларни кўриб чиқишга катта эътибор қаратилиши даркор.

Инсонларнинг кўпчилиги ўзининг бутун онгли ҳаётини ташкилотларда ўтказадилар, шу боисдан улар онгли ёки онгсиз равишда, ўз ихтиёри билан ёхуд мажбурий равишда ташкилот ҳаётига қўшилиб, унинг қонунлари бўйича яшайдилар, шунингдек, ташкилотга ниманидир бериб, унинг ўрнига ташкилотдан ҳам нимадир олган ҳолда ташкилотнинг бошқа иштирокчилари билан ўзаро ҳамкорлик қиладилар.

Шу муносабат билан «ташкилий хулқ» тушунчаси қўлланилади.

**Ташкилий хулқ** бу - 1. Ташкилот субъектлари (инсонлар, гуруҳлар, жамоалар)га таъсир кўрсатувчи ва кўп жиҳатдан уларнинг хулқини ҳамда бир-бири билан ва ташқи муҳит билан ўзаро муносабатини белгилаб берувчи руҳий, ижтимоий ва ташкилий-иқтисодий жиҳатлар ва омиллар тўғрисидаги комплекс амалий фан. 2. Ўқув фани.

Ташкилий хулқ субъектларнинг ва фаолият субъекти сифатида ташкилотнинг ўзининг юз бераётган ички ва ташқи ўзгаришларга муносабат билдириши усулларини акс эттиради. Ташқи ва ички муҳит омилларининг доимий таъсирига дучор бўлиб, ташкилот ўзининг барқарор ҳолатини ва ривожланишини таъминловчи механизмларни такомиллаштиришга интилади.

Ташкилот учун самарали ташкилий хулқ шунда намоён бўладики, инсонлар ўз мажбуриятларини ишончли тарзда ва ҳалол бажарадилар, улар ишнинг манфаатлари учун ўзгарувчан вазият шароитида ўзларининг бевосита мажбуриятлари доирасидан ташқарига чиқадилар, кўшимча саъй-ҳаракатларни амалга ошириб, фаоллик намоёниш этган ҳолда ўзаро ҳамкорлик учун имконият топадилар.

Ташкилий хулқнинг самарадорлигига қуйидаги асосий омиллар таъсир кўрсатади:

- **ички (ташкилий):** гуруҳнинг ўлчами, роллар таркиби ва сони, гуруҳнинг мақоми, ички коммуникация, гуруҳдаги фаолият мақсадлари, гуруҳдаги ҳамжиҳатлик ва етакчилик:

- **ташқи муҳит омиллари:** ташкилотнинг табиий жойлашуви, гуруҳнинг ташкилотдаги роли, йирикроқ ташкилот билан коммуникациялар.

Инсонларнинг ташкилотдаги хулқи уларнинг шахсий хусусиятлари, унинг фаолиятини шакллантириш шартларининг таъсири – улар киритилган гуруҳнинг ўзига хос хусусиятлари, биргаликда фаолият юритиш шартлари, улар ишлаётган ташкилот ва мамлакатнинг ўзига хослиги билан белгиланади. Ўз навбатида, инсонларни ташкилий муҳитга муваффақиятли қўшиш, уларни ўзини тутишга ўргатиш ушбу муҳитнинг хусусиятларига ҳам, шахсларнинг хусусиятларига ҳам тенг даражада боғлиқ.

Шахсларнинг хусусиятлари табиий хусусиятлар (организмнинг физиологик ҳолати, юқори асаб фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари, хотира, ҳис-туйғулар, ҳиссиётлар, идрок қилиш) ҳамда ижтимоий омиллар (таълим, тажриба, одатлар, мулоқот доираси ва ҳ.к.) таъсири остида шаклланади.

Ҳар қандай шахс қуйидагилар билан тавсифланади:

- умумий хусусиятлар;
- ўзига хос хусусиятлар;
- фаолиятнинг муайян турига тайёрланганлик;
- муайян хусусият тарзи;

- психик босимдан қутилиш усулларини ўзлаштириш.

Ҳозирги кунда руҳият соҳаси мутахассислари кўп миқдорда тестлар, сўзловномаларни ишлаб чиқдилар. Улар одамга сержаҳллик, бирор кишига нисбатан захрини сочиб, аламдан чиқиш, стресс таҳдиди даражасини аниқлашга ёрдам кўрсатиши мумкин.

Мутахассислар стресс оқибатларидан устун келишда қуйидагиларни тавсия қилишади:

- организмга тетиклик ва куч-қувват бахш этувчи жисмоний машқларни бажариш;

- ҳар қандай ютуқлар кўринишида ўзининг чўққиси бор, шу боис унга интилиш ва бориға қаноатланиб яшаш;

- диққатни ҳамиша ҳаётнинг ёрқин тарафларига ва ҳол-аҳволнинг яхшиланиши мумкин бўлган ҳаракатларга жамлаш;

- ранжитадиган, нохуш иш бажарилиши лозим бўлса, кечиктирмаслик;

- барчаға бирдек яроқли(фойдали) муваффақият рецептининг мавжуд эмаслигини унутмаслик керак.

- юз берган вазиятга: мен ўзим яшаётган бу жамиятни қабул қила олмаяпман, бироқ, у билан курашаётганим йўқ, фақат ўзимни ундан” (кўринмас) тўсиқ билан ажратиб турибман —ёхуд ўз ҳаётий дастуримни шундай шароитларда амалга татбиқ қилишни ўрганияпман, деб ёндашиш мумкин;

- “нод-хуррамлик профилактикаси”. Куннинг қувончли бўлишиға, қилинаётган ишға ихлос билан қараш каби махсус машқларни эгаллаш тахмин қилинади (мўлжалланади);

- шахснинг ўз ишидаги устун масалалар тизимини ишлаб чиқиши;

- ишни давом эттиришдан толиққан(мадори қолмаган) пайтда “йўқ” дейишни ўзганиш;

- раҳбар билан яхши муносабатни йўлга қўйиш;

- айблов-тажовузкор позицияни эгалламасликдан иборат.

олиш(аммо, бунда ҳеч нарса қилиш керак эмас, деган фикр билдирилмайди). Рухиятнинг кўтаринчилиги(вақти чоғлик, яхши кайфият)га келиб олиш ва уни бир маромда ушлаб туриш машқларини қўллаш- унинг муҳим воситаси. Бунинг учун одам ўзининг кун тартибига рухиятни сақлаб турувчи машқларни киритишга ўргатиши керак. Кун уйқудан туриш ва эрталабки тадбирлардан бошланади. Баъзи машқлар кун бўйи қайтариб турилиши зарур. Қайд этилган махсус машқлар ушбу гуруҳларга тақсимланиши мумкин:

- эрталабки бадантарбия;
- нафас олиш гимнастикаси;
- қисқа тўхтамлар.

Стресснинг олдини олиш ва енгиш йўллари топиш-ҳам ташкилот даражасида, ҳам шахс даражасида амалга оширилиши шарт.

Биринчи даражада- қуйдагилар ҳисобига амалга оширилади: кадрларнинг тўғри танланиши ва билиб, ўз ўрнига қўйилиши, аниқ ва бажарилиши тўғри, деб топилган масалаларнинг кўрсатилиши, ишончли лойиҳалаштирилган ишлар, жамоа аъзолари билан биргаликда қабул қилинган қарорлар, шунингдек, ишчиларнинг саломатлигини тиклаш(соғломлаштириш) дастурини амалга татбиқ этиш.

Шахс даражасида, қуйдагиларга амал қилинганда, руҳий зўзиқишдан қутилиш (стрессга бас келиш) мумкин:

- шахсий ҳаётни режалаштириш;
- имконият ва эҳтиёжлар нисбатларини тўғри олиб бориш;
- баъзан ҳаёт муаммоларини эсдан чиқариб, ўзига ёқимли, қизиқарли машғулотлар топиб, овуниш;
- ўзгаларни танкид қилишдан қочиш ва қадрли саналган фазилатлари учун одамларни макташ;
- бошқаларни англаш, кечиримли бўлиш ва борича қабул қилиш;
- кераксиз рақобатдан қочишга ҳаракат қилиш;
- мунтазам равишда бадантарбия қилиш;

- йўналтирилганлик (ижтимоий фаолликнинг йўналтирилганлиги);
- биологик шартланган хусусиятлар;
- руҳшуносик хусусиятлар: фаолият доираси, ишлаш услуби ва рухият динамикаси;

- руҳий ҳолат.

Шахсий хусусиятлар кўп жиҳатдан инсонга юкланган функцияларни бажаришнинг сифатига, унинг иш услубига, атрофидагилар билан муносабатга таъсир кўрсатади.

Инсоннинг ташкилотдаги хулқининг энг муҳим асослари сифатида қуйидаги учта таркибий қисм ажратилади:

- мотивация;
- қабул қилиш;
- мезоний асос.

Меҳнат хулқининг асосида инсон меҳнат хулқининг йўналишини ва унинг шакллари белгилаб берувчи мотивлар, ички интилишлар ётади. Бир хулқнинг ўзи турли мотивацион асосга эга. *Мотивация* – инсон хулқини ва унга таъсир этиш имкониятларини тушуниш учун қалит ҳисобланади.

*Идрок қилиш* – атрофдаги олам ҳақидаги тасаввурларни ҳосил қилиш ва талқин этиш жараёни. У ахборотни қабул қилиш ва қайта ишлаш бўйича чала онгли фаолиятни ўзида намоён этади. Идрок қилиш кўп жиҳатдан субъектив жараён бўлганлиги боис, у ахборотнинг тўлиқ ёки қисман бузиб кўрсатилиши ёхуд йўқотилиши эҳтимолига эга. Идрок қилиш натижасида идрок қилинаётган объектга нисбатан турли хилдаги субъектив муносабатлар пайдо бўлиши мумкин: қабул қилиш, қабул қилмаслик, «туяқуш хулқи». Идрок қилишга объектив ҳамда субъектив вазиятлар таъсир кўрсатади:

- ахборот келиб тушадиган ёки танишув юз берадиган вазият;
- реал вазиятни кўриш чуқурлиги;
- идрок қилинаётган объектнинг шахсий ва ижтимоий тавсифлари;

- инсонга хос бўлган умумий андозалар ва иримлар.

Идрок қилишга унинг танлаш хусусияти (инсон ҳақидаги барча ахборот ҳам қабул қилинмайди), глобаллик (объект яхлит нарса сифатида қабул қилинади), етарлича таркибланмаганлик (асосийдан бошқа ҳаммаси фон сифатида қабул қилинади, ўхшаш нарсалар ягона нарса сифатида қабул қилинади, ўхшаш объектлар ажратиб олинади ва бирлаштирилади, ҳаммаси эски тажрибага боғланади) таъсир кўрсатади.

Инсоннинг ташкилотдаги хулқининг *мезоний асосига* унинг шахсининг танлаш, инсон томонидан ўзининг хулқи юзасидан қарорлар қабул қилишини белгиловчи барқарор хусусиятлари киради. Инсоннинг мезоний базаси куйидаги унсурлардан шаклланади:

- инсонлар, воқеалар, жараёнларга мойиллик;
- ушбу инсон хуш кўрадиган қадриятлар йиғиндиси;
- инсон амал қиладиган эътиқодлар;
- инсон ўз юриш-туришида амал қилиши лозим бўлган тамойиллар.

Ташкилот аъзоларининг шахсий хусусиятларини ўрганиш зарурлиги шубҳасиз. Бироқ, шуни ёдда тутиш лозимки, инсоннинг ташкилотдаги хулқи нафақат унинг шахсий хислатларига, балки унинг ҳаракатлари амалга оширилаётган вазиятга ҳам боғлиқ. Шундай қилиб, ташкилот ходимларининг хулқига, биринчи галда, куйидаги ташқи омиллар таъсир кўрсатади:

- мулоқот доираси, у ҳис-туйғули алоқаларни ўз ичига олувчи шахсий ва лавозим мажбуриятлари билан белгиланадиган хизматга доир бўлиши мумкин;
- инсондан унинг шахсий рухий хусусиятлари ва бошқарув иерархиясидаги ўрнига кўра кутиладиган ҳаракатлар йиғиндиси билан тавсифланувчи роль;

- жавобгарликнинг оғир бўлиши;
- ишхонадаги нобоп вазиятлар;
- бошқа лавозимга(мансаб)га ўтиш ташвиши;
- ходимлар билан тўқнашиш;
- оиладаги нобоп муҳит;
- жой, (ўринни ўзгартириш; кўчиш; ўтиш)даги ҳаяжонланиш;
- қариндош-уруғлар билан ўзаро кўнгилсиз воқеалар;
- лавозим(мансаб)дан қоникмаслик;
- раҳбарият билан ўзаро алоқаларнинг қийинлиги;
- оила ва иш ўзтасида қолиб, хаёл бўлиниши;
- кайфият, ҳол-аҳволнинг ёмон бўлиши;
- қизиқарсиз иш; ишнинг қизиқарли бўлмаслиги.

Маълум муддатдан сўнг, тобора авж олаётган меҳнатнинг қизгинлиги таъсирида ҳар бир кишининг мавжуд стресс ҳолатидан далолат берувчи “ўз” сигналлар гуруҳи қатланиб боради:

- қисқа муддатли сигналлар(жаҳлдорлик, чекишга мойилликнинг кучайиши, “эзмачуриклик” (сергаплилик), энсанинг даврий оғриб туриши, меъда(жиғилдон) қайнаши, ҳикичоқ тутиши);
- узок муддатли сигналлар (бош, юракнинг бирон-бир қисмидаги давомий оғриқлар, рухий ларза ҳолатига келиш(оғир рухий кайфият), иштаҳанинг бутунлай йўқотилиши, ҳаётий фаолликнинг сўниши, кўзнинг асабий(талвасали) хира тортиши).

Стресснинг бошқарилиши- стресс вазиятига шахсни мослаштириш учун ташкилот ходимига аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш, стресс манбаларига барҳам бериш ва ташкилот ходимларининг биргаликдаги уларни нейтраллаштириш (таъсирини йўқотиш ёки бараварлаштириш) усулларини эгаллашига қаратилган жараён.

Стресснинг бошқарилишида унинг олдини олиш(профилактикаси) усулларидан фойдаланиш тахмин қилинади. Кенг тарқалган усулларидан бири-дам



билан фарқланиб туришади. Булар энг енгил (салга ловуллаб кетадиган, жиззаки) темперамент бўлиб, бундай социотиплар йўлида бехосдан келиб чиққан тўсқинлик(ғов, тўғаноқ, қаршилиқ) шароитида асабий ҳолат(ҳаяжонлар)ини жиловлай олмайдилар.

Флегматиклар-хам сиртки, ҳам ички жиҳати вазмин(мўмин-қобил, ювош, беозор) социотиплар. Булар темпераментлар ичидаги энг феъли беқарор, оғири. Бу-ўта босиқ ва сиртидан ҳеч нарсани сездирмайдиган тип, ташқи таъсирлантирувчи омилларга чалғимайди. Бу билан, флегматик жажли чиқишга қодир эмас, деган фикр билдирилмайди.

Сангвиниклар-сиртидан безовта, аммо ичидан вазмин социотиплар. Феълининг барқарорлиги ўртача. Бир лов этган жиззакилигидан(тез аччиқланиш, ғазабланиш, сержаҳллик серзардалиқ, жиртакилик) сўнг, ўзларини тез босиб оладилар. Бунинг учун бошқа бир ташқи рағбатлантирувчи омилга кўчиб ўтишлари етарли ва улар шундай қиладилар ҳам.

Меланхоликлар-сиртидан вазмин, аммо ичидан безовта социотиплар. Бироқ беқарорлик қутби томон яқинлашиб, улар феълининг барқарорлик даражасига кўра оралиқ ҳолатни эгаллайдилар. Ўз ички кечинмаларини вазминлик ёки кўтаринки рух(кайфи чоғлик) ниқоби остида яшириб юрадилар.

- меҳнатнинг ғоят қизғинлиги(зўрлиги);
- вақтнинг етишмаслиги;
- ноқулай(нобоп) гигиеник омиллар;
- монотон(ўзгармас, зерикарли) меҳнат;
- ижодкорликнинг мавжуд эмаслиги;
- мажбурий фаолиятсизлик;
- режаларнинг мувофиқлаштирилмаслиги;
- ҳуқуқ ва мажбуриятлардан қониқмаслик;
- ишхонада узок муддат банд бўлиб қолиш;
- меҳнатдан қаноатланмаслик;
- ўзини фойдасиз, деб билиш;

- мақом – атрофдагилар томонидан мазкур субъектнинг шахсига ва у бажарадиган ролга бериладиган, унинг ижтимоий алоқалар тизимидаги ҳақиқий ва кутилаётган ўрнини белгилаб берувчи баҳо, индивиднинг даражаси.

### Назорат саволлари

1. Ташкилий хулқнинг у ёки бу жиҳатларини ўрганган назарияларнинг эволюцион ривожланиши қандай?
2. Ташкилий хулқ назарияси ва амалиётининг ривожланишида илмий бошқарувнинг роли қанақа?
3. Инсонларни бошқаришга нисбатан хулқ нуқтаи назаридан ёндашишнинг моҳияти нимадан иборат?
4. Инсоний муносабатлар мактабининг ўзига хос хусусиятлари қандай?
5. А.Маслоунинг эҳтиёжлар иерархик назарияси нима?
6. Ахлоқий фанлар мактабининг ривожланишига нима тўртки берди?
7. Қайси илмий мактаб вакиллари тадқиқотнинг асосий объекти сифатида инсон ресурсларидан самарали фойдаланди?
8. Ташкилий хулқ ролида қайси асосий ёндашувлар кўриб чиқилади?
9. Мен – концепциянинг моҳияти нимадан иборат?
10. Ташкилий хулқни бошқаришга нисбатан тизимли ёндашувнинг моҳияти нимадан иборат?
11. Ташкилий хулқни бошқаришга нисбатан жараёнли ёндашувнинг ўзига хос хусусиятлари нималардан иборат?
12. Қайси илмий мактаб вакиллари раҳбарларнинг қўл остидагилар ҳақида қайғуришини ошириш учун курашди?
13. «Ташкилий хулқ» тушунчасининг маъноси нима?
14. Менежерга ташкилий хулқ асосларини билиш қайси вазифаларни ҳал этишда ёрдам беради?



15. Менежер ташкилий хулқ соҳасида нимани билиши ва уддалаши керак?
16. Инсоннинг шахси нима билан тавсифланади?
17. Инсоннинг ташкилотдаги хулқининг энг муҳим асослари нималардан иборат?
18. Инсоннинг мезоний базаси нималарни ўз ичига олади?
19. Ходимларнинг ташкилотдаги хулқига қанақа ташқи омиллар таъсир кўрсатади?

амалий жиҳатдан ҳисобга олинмайди. Бундан ташқари, шкала кўрсаткичлари асаб фаолияти турлича типли ва ,табiiйки, темпераменти турлича одамларни акс эттиради.

Одамлар, стрессларга бардошлилик даражасига кўра ўзига хос икки типга, хусусан: –А” ва –Б” типларга(тоифаларга) ажратилади.

–А” тип ўзининг шу хусусияти билан фарқланадики, у олдинда бўлишга доимий интилиш ҳиссини туяди; қатъий равишда ўз мақсадига эришишни хоҳлайди, беллашувда қатнашишни(мусобақалашини, куч синашишни) ва ҳамманинг устидан ғолиб келиш эҳтиёжини ҳис қилади; ҳар доим бирданига кўп ишлар билан банд бўлади; одатда шошгани-шошган; ишлар суръатини тезлатишга ҳаракат қилади; қаттиқ безовталаниш ҳолатида юради. Бундай одам коронар типларга мансуб бўлиб, стрессга чалиниш мойиллиги кучлидир.

–Б” тип нақ –А” типнинг акси (тескараси). Унга стресслар камроқ таъсир ўтказади.

Қайд этиш жоизки, у ёки бу соционик темпераментли кишиларнинг стрессга мойиллик даражаси қуйидаги кетма-кетлик сингаридир (стресс ларга мойилликнинг ўсиб(ортиб) бориш меъёрига кўра):

- флегматиклар;
- сангвиниклар;
- холериклар;
- меланхоликлар.

Рухий зарбаларни бошқаришда аниқ одам кўзгатувчисининг, яъни зўриқишга сабаб бўлган номақбул омиллар

- долзарб стрессорларнинг аниқланиши талаб қилинади. Бу мақсадлар учун стрессор рўйхатлари хизмат қилади, улардан бири қуйида келтирилган: Психологлар темперамент типига кўра одамларни қуйидаги гуруҳларга киритишади:

Холериклар-шундай социотипларки, улар ҳам ичи, ҳам сирти безовта(бетинч, тиними, ҳаловати йўқ, жонсарак, бетоқат, қўними йўқ) бўлиши

асабийлашадилар, қолиб кетган ишни эслаб, саросимага тушаверадилар, бир у-бир бу ишга қўл урадилар, мунтазам равишда кечикиб юрадилар.

Стрессга олиб келадиган омилларнинг миқдори анчагина. Уларни шартли равишда уч гуруҳга ажратиш мумкин.

Ташқи омиллар. Буларга ,масалан, жамиятдаги иқтисодий ва сиёсий беқарорликнинг кучайиши, пулнинг қадрсизланиши, ишсизликнинг ўсиши ва ҳоказолар киради.

Ташкилот билан боғлиқ омиллар. Уларнинг ичида қуйидагилар ажратилади: бажарилаётган ишнинг ўзига хослиги(хал қилинаётган масаланинг мураккаблиги, жавобгарлик даражаси, меҳнат шароитлари ва б.), ишчиларнинг аниқ тақсимланмаган роллари ва иш вазифалари, жамоадаги ўзаро муносабатлар ва руҳий муҳитнинг номақбуллиги, муайян ташкилий тузилиш (масалан, иккита бошлиққа бўйсиниш), мунтазам равишда фойдасиз дўқ-пўписалар ўтказишга асосланган бошқарув услуги ва б.

Одамнинг ўзи билан боғлиқ омиллар(асаб тизимининг хусусиятлари, шахсий муаммолар ва ҳоказо.).

Стрессни тавсифлаш учун ,шунингдек, тазйик(босим)нинг даражасини аниқлаш ҳам аҳамиятга молик. Ушбу мақсадларда Томас Холмс ва Ричард Рей каби америкалик тадқиқотчиларнинг услубидан фойдаланиш мумкин. Улар ҳар бир одам, ўзида стресснинг етарлича аниқ зарядларини ташиб юришини ва бу заряд кескин кўпайиб кетганда, одамнинг ҳаётдан кўз юмишини исботлаб бердилар. Мазкур олимлар таъсир этиш даражасига кўра уларнинг балларда ифодаланган бир қатор омилларини аниқладилар. Агар одам ярим йил давомида 200-300 балгача тўпласа, руҳий ларза ҳолатига яқинлашиб қолади, борди-ю, 700га етганда, бундан ҳам жиддий якун топади.

Холмс ва Рей бунинг асосида зўриқиш даражасини аниқлаш шкаласини тавсия этдилар. Бу шкала одамларнинг ҳаёт фаолиятидаги кескин ўзгаришлар стресс ҳодисаларининг келиб чиқишига сабаб бўлади, деган тахминга кўра ясалган(тузилган). Бунда ўзгаришларнинг ижобий ёки салбий хусусиятлари

## 2-боб. ИНСОН ВА ТАШКИЛОТ

### 2.1. Инсоннинг ташкилотга кириши

Шубҳасиз, ҳар бир инсон ўз ҳаёти давомида *ташкilotга кириш* жараёнини бир неча бор бошидан кечиришига тўғри келади. Ташкилотда бўлиш ва унга кириш – бир хил нарса эмас. Инсоннинг ташкилотга кириши бир қатор муаммоларнинг ечими билан боғлиқ. Биринчидан, бу - инсоннинг янги муҳитга мослашиши, ушбу жараён ҳамма вақт ҳам муваффақиятли кечавермайди, унинг муваффақияти инсон билан ташкилий муҳит (ташкilotдаги инсонлар доираси) ўртасидаги ўзаро муносабатнинг тўғри йўлга қўйилганлигига боғлиқ. Иккинчидан, бу - инсон хулқининг ўзгариши, усиз кўп ҳолатларда ташкilotга кириб бўлмайди. Учинчидан, бу - ташкilotдаги ўзгаришлар. Илмий муаммолар нафақат инсоннинг ташкilotга кира олиш-олмаслигини, балки у ташкilotда қандай ишлашини, атрофдагилар билан ўзаро муносабатни қандай йўлга қўйишини белгилаб беради.

Ташкilotнинг қадриятлар тизимини, асосий меъёрлар ва қоидаларни ўрганиш кабилар янги аъзо учун ташкilotга муваффақиятли киришнинг муҳим шарти ҳисобланади, агар инсон уларни билмаса, у билан атрофидагилар ўртасида кескин низолар келиб чиқиши мумкин. Бундай меъёрлар ва қадриятларни ўрнатиш менежерлар ва кадрлар хизматининг вазифасига киради. Ташкilotга келган инсон уларни ўрганиш зарурлигини англаб етиши ва бунга ташкilotга кириш –*нархи*”нинг бир қисми сифатида қараши лозим. Ташкilotга келган инсон бу унга ўзи билан атрофидагилар ўртасида келиб чиқиши умкин бўлган ихтилофлар учун –*ўлов*”ни қисқартиришга ёрдам беришини тушуниши керак.

Ташкilotнинг унга кирувчи инсон ўрганиши лозим бўлган энг муҳим томонлари қуйидагилардан иборат:

- ушбу ташкilotнинг вазифаси ва мақсадлари;

- ташкилот мақсадларига эришиш учун фойдаланилиши мумкин бўлган воситалар;
- ташкилот эришган имиж;
- ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларини ҳамда унинг фаолият кўрсатишини таъминловчи меъёрлар ва қоидалар;
- у бажариши лозим бўлган функциялар;
- ташкилотдаги хулқ стандартлари.

Ташкилотга ишга қираётган инсон ҳамкасблари билан мулоқотда қандай меъёрларга амал қилиши, ташкилотнинг фаолиятини қандай талқин этиш, раҳбариятга қанақа масалалар юзасидан мурожаат қилиш, ишга қандай кўринишда бориш, иш вақти ва дам олиш учун ажратилган вақтни қандай сарфлаш лозимлигини аниқ билиб олиши зарур.

Бунда иккита бутунлай ҳар хил жараён бўлиши мумкин. Биринчиси бу - аввалги тажрибаси қадрият ва ахлоқ меъёрлари ўхшаш бўлган иш билан боғлиқ бўлгани сабабли ташкилотнинг меъёр ва қадриятларини тушунадиган инсонни ўргатиш жараёни. Бунда янги аъзо ўз ахлоқини янги шароитларга мослаштириш мақсадида ўзига таниш бўлган ахлоқ қоидаларининг намоён бўлиши ва мулоқот қилиш ҳолатларига эътиборни қаратиши лозим.

Иккинчи жараён инсон ахлоқ меъёрлари бу ердагидан фарқ қиладиган муҳитдан келганда ўрин тутаети. Бунда ўзини қадриятларнинг бошқа тизими эгаси сифатида билиш ва улардан йироқлашиш вазифаси пайдо бўлади. Фақат шундан кейингина инсон амал қилиши лозим бўлган янги меъёрларни ўзлаштириш бошланиши мумкин. Ушбу жараён бироз мураккаброқ, чунки нафақат ташкилотда нима қилинаётганлигини ўрганишни, балки янги ташкилотда номақбул бўлган ахлоқ меъёрларидан воз кечиш мақсадида ўз хулқини ўрганишни ҳам талаб қиладети.

Инсон томонидан қанақадир ролнинг бажарилиши учун уни ишга танлаб олиб, ташкилот унинг кераклигидан келиб чиқаети. Шу муносабат билан инсонни олиб қолиш ва уни ташкилотга мослаштириш ўта муҳим вазифа бўлиб,

ҳаяжонланишлар(безовталиқ, ташвиш, бесаранжомлик) нинг сериялари орқали келиб чиқаети. Руҳиятга оид зўриқиш: сержахл-серзардалилик, иштаҳанинг йўқотилиши, руҳий ларза қайфияти(депрессия) ва мулоқот-муносабатга қизиқишнинг пасайиб кетишида намоён бўладети.

Менежерлар учун, кўпроқ,, ахборот-маълумотларга оид стресс хусусияти хос бўлиб, у: ахборот-маълумотлар оқими боис, вазифаларни уддасидан чиқмаганда, уларнинг натижаси учун жавобгарликнинг ўта юқори шароитида қарорлар қабул қилишга улгурмаганда юзага келадети.

Менежерлар ишидаги стресс сабаблари қуйидагича (шундай).

1.Тижоратда ҳар қандай бошлаб берилган иш (ташаббус)-доимо қалтис иш қилиш(таваккал қилиш) демак ва кучли асабий тазйиқ шароитидаги иш,ўзининг кетидан, албатта, из қолдирадети.

2.”Бойликни тузоққа тушириш”(–Бойлик тузоғи”). Гоҳида тадбиркор ишга ортиқча берилиб(–ғизғин киришиб”) кетадети: қандай бўлмасин-даромад қўлга тушса. Иш учун (деб) ишлаш.

3. Йўқотишдан ҳадиксираш (кўркиш)-оила, мол-мулк, пулларни. Ишлаб, пул топиб, бундайлар ўзларига ваҳима сотиб оладилар, умрбод стресс ҳолатида яшайдилар.

4. –Идеалларни йўқотиш касаллиги”. Қадриятлар ва идеаллардан айрилиш (жудо бўлиш),кўпинча, касалликка чалиниш сабабчиси бўладети, у ўлим билан яқун топадиган куч-қувватдан қолиш(сўниб бориш), назоратда ушлаб бўлмайдиган агрессия (тажовузкорлик), тириклик(мавжудлик) учун курашиш каби оғир оқибатларга олиб келиши мумкин.

5. –Ортиқча сермеҳнатлилик”(ишга кўмилиб кетиш, меҳнатга шайдо бўлиш), бунда яқинлари ва ўз-ўзи билан алоқаси узиладети, кишининг шахсий ўтмиши ўзига бегона бўлиб қоладети.

6. –Ишдаги бош-кети йўқлик (бошбошдоқлик)”-ишдаги ўтакетган тартибсизлик. Бундай одамлар керакли буюмларини топа олмай, ҳамиша

Шу тарика, стресснинг ҳам ижобий-сафарбарликка чақирадиган (ишга солувчи, отлантирувчи) ва ҳам салбий-фаолиятни издан чиқарадиган таъсирини кўрсатиш мумкин. Бирок, , стресс(стресс) ва стресс оқибатида келиб чиқадиган “издан чиқиш” (дистресс) ўртасидаги чегара жуда ўзгарувчан бўлиб, у кўпгина омилларга боғлиқ, уларнинг энг асосийси, кишининг ҳиссиётларга чидамлилиги (бардошли бўлиши)дир.

Раҳбарларга алоқадор стресслар шу билан ўзига хоски, унда психика ёки физиологияга оид ғаритабий асабий тус олиши(босими) ортик даражада бўлади.

Физиологияга оид стресс омиллари қуйидагилардан иборат: ўта юқори даражадаги физик оғирлик(юк), оч қолиш, шовқин-сурон, баланд ёки паст ҳарорат, олов(ўт), жароҳатланиш(майиблик), оғриқ кўзғатувчи майллар(рағбатлар), жарроҳлик амали(операция), тартибсизликлар(тўс-тўполон, ғалаён), қийналиб нафас олиш, шахсий касаллик. Унинг физиологик намоён бўлиши-яралар, гипертония, бош оғриғи(мигрень), орқа(умуртқа, мия, бел, курак ва б.) оғриғи, бўғим яллиғланиши(артрит), ўткир нафас олиш хуружлари, юрак оғриқлари.

Психикага оид зўриқиш икки хил кўринишда бўлиши мумкин: ҳиссиёт ва ахборот-маълумотларга доир.

Биринчиси ишлаб чиқариш билан боғлиқ тартибсизликлар, хавфсирашлар, ташвишланиш(кўркиш)лар ва ҳоказо. вазиятлардан келиб чиқади. Бу стресс қуйидагиларга олиб келади: хавф-хатарли вазиятлар, кўркинч, хафагарчиликлар, кўполлик, ҳасад, хиёнат, ноҳақлик, ҳукмронлик учун курашиш, орзу-умиларнинг беҳуда кетиши, ёмон хизмат кўрсатиш, пул муаммолари, мажбурий кутиш, ишдан бўшатилиш, бошлиқ билан муносабатдаги қийинчиликлар, меҳнат шароитлари, нарх-наво(лавозим)га оид кутилаётган кўтарилиш, молиявий қийинчилик, муҳим кредитни олиш, шахсий уй қурилиши ва бошқа кўпгина нарсалар. Бундай стресслар, одатда, битта кўзғатувчи орқали эмас, балки майда-чуйда доимий кундалик

унинг ечими учун менежерлар масъул. Инсон ташкилотга киришининг муваффақияти у ташкилотга киришни қанчалик исташига, ташкилот уни олиб қолишга қанчалик қодирлигига боғлиқ. Агар инсон ташкилотда ишлашни жуда ҳам хоҳласа, у қийинчиликларни енгиб ўтишга интилади ва ташкилий муҳитга мослашишга эришади. Агар ташкилотга кириш мотивацияси юқори бўлмаса, у ҳолда инсон ташкилотдан кетиб, ўрганиш ва ташкилий муҳитга мослашиш жараёнини тўхтатиб қўйиши ёки у билан ташкилий муҳит ўртасидаги ихтилоф кучайиб кетгунича ташкилотда қолиши мумкин. Агар инсон ташкилотга кириш учун кучли мотивацияга эга бўлмаса, ташкилот уни янги шароитларга мослаштиришга эришиши мумкин. Кўпинча айнан мослашишнинг дастлабки даври кўпчилик учун энг қийин давр бўлади. Ҳатто ўз истагига қарши равишда ташкилотда қолган инсонга ҳам тўғри муомала қилинса, у аста-секин ташкилотга мослашади.

Инсонни ташкилотда олиб қолиш учун турли усулларни қўллаш мумкин. Бу узок муддатли моддий қўллаб-қувватлаш чоралари, мансабини оширишни ваъда қилиш ёки қизиқарли иш жойларини бериш, ташкилот ҳисобидан ўқиш ва ривожланиш имконияти бериш, имтиёзли шартларда уй-жой бериш ва ҳоказолар бўлиши мумкин.

Аъзо ташкилотга киришининг мазкур босқичида ташкилот учта асосий вазифани ҳал этиши лозим:

- инсонни ташкилотда ишлашга қизиқтириш;
- унинг эски ахлоқий меъёрлари ва одатларини йўқотиш;
- унга ахлоқнинг янги меъёрларини, жамодаги алоқа ва ўзаро муносабтни ўргатиш.

Ушбу жараёнлар ўзаро боғлиқ равишда кечади ва муайян усуллар тўплами бирлашуви билан эришилади.

Бунда шуни ҳисобга олиш лозимки, инсоннинг ташкилотга киришида ишда етарлича банд бўлмаслик, соддалаштирилган вазифалар ва осон



топшириқлар берилиши ҳамда жуда мураккаб вазифалар ва ишда катта юклама қўйилиши кўпинча салбий натижаларга олиб келиши мумкин.

Янги ходим томонидан мустақил ҳал этилиши мумкин бўлган ва одатдагилардан фарқланувчи вазифаларни қўйиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Бундан ташқари, ушбу вазифаларни ҳал этиш учун инсоннинг илгариги ҳаракатларига зид бўлган хатти-ҳаракатлар талаб этилади. Бунда янги ходимда ташкилотга бўлган қизиқиш ортади, ўзи учун ғайриоддий натижага эришишдан қониқиш ҳосил бўлади ҳамда илгариги тажриба ва билимларнинг тўғрилиги борасида шубҳа пайдо бўлади.

Шуни назарда тутиш лозимки, ёш ходимлардан иборат гуруҳга ушбу ташкилотда ишлаш борасида катта тажрибага эга бўлган ходимларни қўйиш янги ташкилотга тезда мослашишга ёрдам беради. Мазкур усул янги ходимларга нафақат ташкилий муҳитни тезроқ ва яхшироқ билиб олиш ва тушуниш, балки ташкилий муҳит билан яқин алоқани йўлга қўйиш имконини ҳам беради. Агар янги ходимлар билан ташкилотнинг тажрибали аъзоси доимий равишда бирга ишласа, уларнинг нотўғри хулосалари ва қарашлари муваффақиятли бартараф этилиши мумкин. Бунда тажрибали аъзо янги ходимлар гуруҳи –“өралик” маданиятининг ташкилот маданиятига ўтиши учун гуёки кўприк бўлади.

Раҳбарият билан суҳбатлар, тушунтиришлар ва тавсиялар янги аъзони ташкилотда олиб қолишга ва унинг ташкилий муҳитга мослашишига кўмаклашувчи воситалар ҳисобланади. Бу янги ходимга ишонч беради, умидсизлик ва кераксизлик ҳиссини камайтириб, ундаги ушбу ташкилот ишларига дахлдорлик ҳиссини оширади.

Инсон ташкилотга киришининг қулай жараёни унда иш учун масъулият ҳисси ва ташкилотга нисбатан ички мажбуриятлар пайдо бўлишига олиб келади. Янги ходимга дастлабки босқичда маблағ ва вақт сарфлаш уни тарбиялашнинг муҳим шарт ҳисобланади. Мазкур ҳолатда ходимда ташкилот

услубининг, оз ёки кўп даражада, ўз ҳаёт тарзига тўғри келмаслиги, бундан асаб тизимининг таъсирланиш усули боис юз беради.

Стресс: шахсий ҳаётда ҳам, ҳар бир касбда ҳам-ҳамма ерда бор( бўлиб туради). Бироқ,, аслида, у меҳнат қилишдан эмас, балки, иш бажариладиган у ёки бу шароитлардан ёхуд ҳолатлардан, у рўй бераётган вазиятда иложсизликни ҳис этишдан келиб чиқади.

Менежер ҳамиша ғайритабиий асабий тазйиқ остида юради. Психологларнинг тадқиқотларига кўра стресс вазиятларининг, унинг фаолиятида юзага келиш(рўй бериш) частотаси 10 баллик шкала бўйича ,тахминан, 6-7 балларни ташкил қилади. Ҳозирги замон ҳаётида стресс жуда-жуда кўпчилиқнинг офатига айланган.

Тадқиқотлардан аниқланишича, стресс инсон организмни нохуш ўзгаришларга олиб келади, бунинг натижасида психикада ҳам бузилишлар(ўзгаришлар) рўй беради; одамлар фаол ҳаёт тарзидан бош тортиб, ўз ёғларига ўзлари қовуриладилар (ич-этларини ейдилар). Бундай ахлоқ уларнинг физиологик ҳолатини оғирлаштиради. Бироқ ,организм учун стресснинг зарари унинг ўзида эмас(охир-оқибатда одамнинг ижобий ҳиссиёти ҳам стресс билан боғлиқ), балки унинг ҳаддан зиёд жадаллигида. Ҳаддан ташқари, кучли зўриқиш пайтида таъсирларнинг зарарли бўлиши қайд этилади.Бунда дистресс ҳақида сўз юритиладики, у инсонга ҳар қандай кўнгилсизликлар етказади.

Шу билан бирга, стресс кўп жихатдан, ҳаттоки, фойдали ҳам. Стрессдан таъсирланиш, кўпинча, унумлироқ ишлашга, қўйилган мақсадга эришиш учун зўр бериш(катта куч беришга), яъни уни бардош билан енгиб ўтишга ундайди.

Сустлик эса гипертония, юрак хуружи, руҳий ҳолатнинг бузилиши ва хоказо касалликларга олиб келади.



чиқиш учун қатор тадбирлар (гуруҳлар билан музокаралар олиб бориш, ишонтириш(кўндириш) усулларини татбиқ этиш, маслаҳат суҳбатлари(консультациялар)ни ўтказиш тавсия қилинади.

Менежерлар низода иштирок этаётган тарафлардан фақат биттасининг фикрини эшитиш билан чекланиб қолиши, унга таяниб хулосалар чиқариши ва қарорлар қабул қилиши мумкин эмас. Ҳар икки тарафнинг ҳам далиллари ва асосларини ўрганиб чиқиши керак.

Менежернинг ўзи ҳам, бевосита низога қўшилиб қолган тақдирда, у ҳаёлан қарши тараф позициясида туриб, муаммога бегона кўзлар билан назар ташлаши керак. Эҳтимол, салоҳиятли раҳбарлар, ташкилотчилар, тижоратчилар, сиёсатчилар ва тарбиячиларнинг кишини ҳайратлантирувчи руҳий ички сезгиси,

бир нигоҳ ташлаш ва бир сўз билан инсонни англаш ва унинг орзу-истакларини билиб олиш маҳорати ҳам шундадир.

Шундай қилиб, меҳнат жамоаларидаги низо, бошқарилиши мумкин бўлган вазиятдир. Уларни енгишдаги асосий ўринни раҳбарлар ва менежерлар эгаллайди. Бироқ,, аҳамиятлилик жиҳатидан ундан кам бўлмаган, менежерларнинг асосий вазифаси шундан иборатки, у келиб чиқиш эҳтимолига эга ва энди бошланаётган низоли вазиятларнинг олдини олиши, уларнинг таъсирига ўз вақтида жавоб қайтариши, тугатиш (хал этиш)и, баъзан юзага келган бундай вазиятларни рағбатлантириши ва муаммоларнинг ечилиши учун, уларни идора эта олиши керак.

### **10.3. Стресслар ва уларнинг бошқарилиши**

Стресс (инг.stress-босим, тазйиқ,, зўриқиш, ғайритабиий асабий тус олиш)-турли экстремал таъсирларга жавобан кўзғаладиган, инсон аҳволи (ҳолати)ни атрофлича англантиш учун қўлланадиган атама.

Г.Сельенинг стресслар назариясига асосан, у инсон психикасининг доимий зўриқишда бўлиш ҳолати сифатида баҳоланади. Стресс- инсон

унга кўп нарса сарфлаётганлигини ва у буларни ташкилотга қайтариши лозимлигини ҳис қилиш пайдо бўлади.

Яна шуни ҳисобга олиш лозимки, ташкилотнинг янги аъзоси томонидан фақат ушбу ташкилот кадриятлари тизимида изоҳланиши мумкин бўлган ҳаракатларнинг амалга оширилиши унда ташкилот олдидаги масъулият ҳиссини тарбиялашга ёрдам беради.

Агар ташкилотнинг янги аъзолари ташкилотни ривожлантириш лойиҳаларини муҳокама қилишга жалб этилса, уларда ташкилот олдидаги масъулият ҳисси ривожланади. Бу мазкур қарорларнинг амалга оширилиши ва ташкилотнинг фаолият кўрсатиши учун масъулият ҳиссини ҳосил қилишга ёрдам беради.

Бунда инсон ташкилотнинг тўлиқ ҳуқуқли аъзолари сафига ўтиши у ташкилотга кириши жараёнининг якуний босқичи ҳисобланади. Ушбу босқич ташкилотнинг янги аъзоси унинг меъёрлари ва кадриятларини аниқ ўзлаштирган тақдирда амалга оширилиши мумкин. Ташкилот уни ўзининг тўлиқ ҳуқуқли аъзосига айлантиради.

Жараённинг ошкоралик даражаси ва шаклидан қатъи назар ўтиш шундай тарзда амалга оширилиши керакки, ходим ўзининг ташкилот томонидан узил-кесил қабул қилинганлигини ва унинг тўлиқ ҳуқуқли аъзосига айланганлигини аниқ ҳис қилсин.

Бунда инсоннинг ташкилотга кириши, унинг ташкилий муҳитга мослашиши кўп жиҳатдан инсон ташкилотнинг меъёрлари ва кадриятларини қанчалик ўзлаштириб, қабул қилганлигига боғлиқ бўлади.

Меъёрлар ва кадриятларнинг қабул қилиниши инсоннинг ташкилотга киришига қанчалик таъсир кўрсатишига умумий баҳо бериш учун нафақат у ташкилотнинг меъёрлари ва кадриятларини қанчалик тўлиқ ўзлаштирганлигини, балки ушбу меъёрлар ва кадриятлардан қайсилари мазкур инсон томонидан қабул қилинганлигини, қайсилари қабул қилинмаганлигини ҳам билиш зарур.

Ташкилотнинг меъёрлари ва кадриятларини иккита гуруҳга бўлиш мумкин: ташкилот аъзолари томонидан қабул қилиниши зарур бўлган ва қабул қилиниши шарт бўлмаган меъёрлар ва кадриятлар.

Бунда ташкилотнинг янги аъзоси томонидан қанақа меъёрлар ва кадриятлар қабул қилинганлигига қараб мослашишнинг тўртта хили ажратилиши мумкин:

- *конформизм* (муросасозлик, барча меъёрлар ва кадриятлар қабул қилинади);
- *инкор этиши* (уларнинг ҳеч қайсиси қабул қилинмайди);
- *мимикрия* (асосий меъёрлар ва кадриятлар қабул қилинмасдан, балки асосий меъёрлар ва кадриятларнинг инкор этилишини никобловчи қабул қилиниши шарт бўлмаган меъёрлар ва кадриятлар қабул қилинади);
- *мослаштирувчи индивидуализм* (фақатгина мажбурий меъёрлар ва кадриятлар қабул қилинади).

Инсон томонидан ташкилот меъёрлари ва кадриятлари қабул қилинишининг биринчи ва учинчи хили унинг ташкилотга мослашиши эҳтимолини йўққа чиқариб, ихтилофлар келиб чиқишига ва алоқаларнинг йўқолишига олиб келади. Иккинчи ва учинчи хиллар эса турли натижаларни беради-да, инсонга ташкилотга кириш имконини беради.

Ижодкорлик, мустақиллик ва ахлоқнинг ўзига хослиги талаб этилмайдиган бюрократик ташкилотларга унинг барча меъёр ва кадриятларини ўзлаштирувчи инсон тезда қабул қилиниши мумкин. Тадбиркорлик ва ижодий ташкилотларда мослашиш индивидуализми энг яхши ҳисобланади.

## **2.2. Инсонга ташкилотда ўзини тутишни ўргатиш**

Ташкилот унинг аъзолари ўзларини муайян тарзда тутишларидан манфаатдордир. Муаммони ҳал этишга нисбатан биринчи ёндашув бу - муайян хусусиятларга эга бўлган инсонларни танлаб олиш. Бироқ, ушбу ёндашувни қўллаш чекланган, чунки зарур хусусиятларга эга бўлган инсонларни ҳамма

- ишонтириш усули. Раҳбар ўз позициясини асослаб, унинг қабул қилиниши кераклигига даъват қилади, қарама-қарши тарафни ноҳақ эканига ишонтиради;

- мажбурлаш усули. Раҳбар ўз нуктаи назарининг мажбуран қабул қилиниши учун ҳокимиятдан фойдаланади. Ушбу усулнинг камчилиги шундаки, ишчилар ташаббусининг бостирилиши, фақат, бир нуктаи назар тақдим этилгани (ҳавола қилингани) боис, муҳим омиллардан фақат айримларини ҳисобга олиш эҳтимолини келтириб чиқаради;

- битимга келиш усули. Ҳар икки тарафни ҳам, умумий ҳолда қаноатлантирувчи, муаммони ҳал этишдаги битимга келиш вариантини топишдан иборат.

Бошқарув вазиятларида ушбу усул юксак қадрланади, чунки бировга яхшиликни раво кўрмаслик муносабати тугатилиб, муаммо ечилишига имкон берилади. Бироқ, мавжуд аҳамиятга эга муаммолар туфайли, унинг энди бошланаётган (дастлабки) босқичида фойдаланиш унинг ечимини топишга тўсқинлик қилиши мумкин.

- муаммони ҳал этиш усули. Бу усулни қўллаётган раҳбар низо вазияти ҳал қилинишидаги энг маъқул вариантни топишга ҳаракат қилади. Тадқиқотлар низонинг бошқарилишида бу ёндашувнинг самарадорлиги юқори бўлишини тасдиқлади.

Низоларни бошқариш турли хусусиятга эга бўлиши мумкин:

- якка тартибли (шахсга оид ёндашишлар);
- расмий (ишлаб чиқилган йўриқномалар, низомлар атрофидаги.);
- ижтимоий (гуруҳларнинг ижтимоий аҳволи ҳисобга олинган);
- юридик (ҳаракатлар қонунлар доирасида амалга ошириладиган).

Низоли вазиятларнинг бошқарилишида менежерлар учун: ташкилотнинг қимматга эга йўналишлари (ахлоқ меъёрлари)га ташкилий равишда ўзгартиришлар киритиш йўлидан бориш, турли манфаатларни ҳисобга олиш механизмларини тадқиқ этиш, ёндашувлар (қарашлар)даги бирликни ишлаб

- ташкилот қисмларининг, бўлинмаларининг низо иштирокчиси сифатидаги ходимларини –ажратиб юбориш”(маблағлар, мақсадлар, воситалар бўйича –ажратиб юбориш”) ёки уларнинг ўзаро алоқа боғлашини сусайтириш;

- корхона бошқарувидаги ташкилий тузилманинг ўзгартирилиши, низоли вазиятни бартараф этиш учун бўлирмаларнинг ажратилиши ёки бирлаштирилиши. Айрим ҳолларда, масалан, бўлимга бошчилик қилаётган бир ходимнинг, мазкур корхонанинг бошқа бўлимида эса-гоҳо корхона ишини –бўғиб қўядиган”(тўхтатиб қўядиган) бошлиқнинг қисқартирилишини амалга ошириш-қимматга эга икки ходимни бир-биридан узоқлаштириш зарурати туғилади;

- мукофотлаш тизимидан фойдаланиш. Умумташкилий масалаларнинг амалга оширилишида ҳиссасини қўшган, бошқа гуруҳларга ёрдам берган ва муаммо ечилишига мажмуий ёндашишга ҳаракат қилган ходимлар ва бўлинмалар тақдирланиши керак. Айни вақтда мукофотлаш тизими ноконструктив ахлоқли баъзи шахсларни ёки гуруҳларни рағбатлантириши мумкин эмас.

Шахслараро низоларни бўшқариш усуллариغا қуйидагилар киради (қуйидагилардан иборат):

- ўзини четга олиш усули. Раҳбар низоли вазиятга эътибор бермасликка (ўзини пайқамаётгандек қилиб кўрсатишга); келишмовчиликка ва бирон киши билан муносабатни бузишга, эҳтимол, айнитишга олиб келадиган масалалар муҳокамасида қатнашмасликка ҳаракат қилади. Шу аснода, муаммо ечилмай, муаммолигича қолиб кетади;

- силлиқлаш усули. Бирдамлик эҳтиёжи юзасидан, раҳбар мурожаат қилиб, низоли вазиятни силлиқлаш, йўқотишга уринади. Афсуски, бу усулни қўллашда, кўпинча, низо негизи(асоси, туби)да ётган муаммо унутилади, у қандай бўлса, шундайлигича тураверади. Ҳиссиётлар жунбушга келмаса-да, лекин зўрайиб бораверади. Бунинг натижасида портлашнинг юз бериш эҳтимоли кучаяди;

вақт ҳам топиб бўлмайди. Бундан ташқари, улар ўзини ташкилот қутаётган даражада тутишига кафолат йўқ. Яна шуни ҳисобга олиш лозимки, ходимлар хулқига нисбатан қўйиладиган талаблар ўзгариб туриши мумкин.

Биринчи ёндашувни истисно этмайдиган иккинчи ёндашув шундан иборатки, ташкилот инсоннинг хулқини керакли йўналишга ўзгартиришга мажбур этган ҳолда унга таъсир кўрсатади. Ушбу ёндашув инсон феъл-атвори ўзлаштириш ва уни ўзгартириш қобилятига эга, деган тасаввурга асосланади.

Шу муносабат билан ўзини тутишни ўрганишни инсоннинг хатти-ҳаракатини ва атрофдагиларнинг ушбу ҳаракатларга муносабатини акс эттирувчи тажриба асосида инсон хулқи ўзгаришининг вақтга кўра барқарор жараёни сифатида таърифлаш мумкин. У, биринчидан, ўз тажрибаси асосида ҳам, бошқалар тажриба тажрибаси асосида ҳам кечиши мумкин. Иккинчидан, ўзининг реал хатти-ҳаракатига тааллуқли бўлиши шарт эмас, балки потенциал, яъни инсон амалга ошириши мумкин бўлган хатти-ҳаракатга тааллуқли бўлиши мумкин. Учинчидан, ҳамма вақт, ҳатто, агар инсоннинг бевосита хулқи ўзгармаган тақдирда ҳам, инсоннинг ўзгаришида ифодаланади.

Ўзини тутишни ўрганишнинг учта хилини ажратиш қабул қилинган. Биринчиси инсоннинг рефлексор хатти-ҳаракати билан боғлиқ. Масалан, агар бошлиқ қўл остидагилар ёнига нимадандир норози бўлиб ва аччиқланиб келса, у ҳолда бошлиқнинг ҳар қандай кўриниш бериши қўл остидагиларда кўрқув ва ундан яширинишга интилишни келтириб чиқариши мумкин.

Иккинчи хил шунга асосланадики, инсон ўзининг аввалги тажрибасидан хулоса чиқариб, ўз хулқини ўзгартиради. Агар инсон ўзининг хатти-ҳаракати ноқулай оқибатларга олиб келадиганлигини кўрса, у ушбу хатти-ҳаракатни такрорламасликка интилади. Агар оқибатлар салбий бўлса, бундан кейин ҳам ўзини шу тарзда тутиш истаги сусаяди.

Ўзини тутишни ўрганишнинг яна бир хили, одатда, бошқа одамнинг хатти-ҳаракатини кузатиш асосида ўрганиш. Инсон атрофдагиларни кузатиш баробарида автоматик тарзда уларнинг хатти-ҳаракатига мослашади. У

уларнинг ҳаракат тарзи ва услубини, вазифаларни бажариш кўникмаларини тақлид қилиб ўрганади. Баъзан ўзга хатти-ҳаракат аниқ мақсадда кузатилади.

Инсонлар хулқини шакллантиришда ўзини тутишни ўрганишнинг шу уч тури ташкилот раҳбарияти томонидан ҳисобга олиниши лозим. Бунда ўзини тутишни ўрганишнинг иккинчи хили энг муҳим роль ўйнайди.

Инсон ташкилотга келиб ва ўз фаолиятини амалга ошираётиб:

- ўзининг функционал ролини: у ишни яхшироқ бажариш учун нима қилиши, самаралироқ ишни қандай амалга ошириши, иш жараёнида қандай қилиб ва ким билан мулоқот қилиши кераклигини ўрганади. Бунда у ўзи томонидан бажарилаётган ишда, ташкилотда нима кўпроқ, нима эса камроқ муҳим ҳисобланади, нима учун мукофотлашади, ишнинг сифатини баҳолашга нима киради - ана шулар нуктаи назаридан урғу беришни ўрганади;

- расмий-тартибот ҳаракатларини бажаришни ўрганади (ҳужжатларни тўлдириш, аризаларни расмийлаштириш, учрашувлар тайинлаш ва ўтказиш, ахборот бериш ва олиш, олинган ахборотга жавоб бериш, ишга келиш ва кетиш, муайян хилда кийиниб юриш ва ҳ.к.);

- ўзининг ташкилотдаги ўрнини тўғри тушуниш ва эгаллашни ўрганади. Ташкилотдаги мавжуд меъёрлар, кадриятлар ва улар асосида юзага келган норасмий гуруҳлар ва муносабатларни билиб олади, ҳамкасблар ва раҳбарият билан ўзини тўғри тутишни ўрганади, ўзи учун ким билан яқин муносабатда бўлиш ва кимдан узокроқ юриш, кимга ишониш, кимга суяниш ва кимдан хавфсираш кераклигини белгилаб олади;

- ўзининг ташкилотдаги вазифаларини ҳал этишни, мақсадларга қандай эришишни ўрганади.

Инсоннинг ташкилотдаги хулқини белгилаб берувчи бир неча жиҳатларни келтириш мумкин.

Таъкидлаш лозимки, инсоннинг иши унда муайян *туртки берувчи асосларнинг* мажудлиги билан боғлиқ. Улар инсонни нимадир қилишга, тиришиб ишлашга, яъни ҳаракатларни амалга оширишга мажбур қилади.

*Низоларнинг бошқарилишидаги тузилмаларга оид усуллар*, деб:

- ишга тааллуқли мажбурият ва талабларни тушунтириш. Ҳар бир ходим ва гуруҳга улардан қандай натижалар кутилаётгани, маълумотларни ким бериб, ким олаётгани, ваколатлар ва жавобгарлик тизими қандай бўлиши кераклиги тушунтириб берилиши керак. Қатор ҳолларда, ходимлар лавозимининг мавжуд йўриқномалари ёхуд бўлинмалар ҳақидаги низомларга қўшимчалар ёки ўзгартиришлар киритиш мақсадга мувофиқ бўлади;

- ташкилотнинг тўқнашаётган бўлинмалари, бўлинма ва филиаллари (ваколатхоналари) ўртасида батафсил, асосланган ҳамда тегишли қоидалар билан мустаҳкамланган ваколатлар(вазифалар)нинг тақсимланиши, шунингдек, уларга ўзгартиришлар киритиш;

- тўқнашаётган ёки тўқнашишга мойил бўлинмаларга оид махсус мувофиқлаштириш ва яхлитлаштириш механизмларидан фойдаланиш. Ваколатлар тадрижийлигининг йўлга қўйилиши одамларнинг ўзаро муносабатини тартибга солишга имкон беради. . Бунда функционал гуруҳлар (мақсадли гуруҳлар, кенгашлар), бўлимлар, ходимлар ўртасидаги алоқани амалга оширувчи хизматлар муҳим ўрин эгаллайди;

- умумташкилий мажмуий мақсадларни белгилаш. Уларни амалга оширишда икки ёки ундан ортиқ ходимларнинг ёхуд бўлинмаларнинг биргаликда куч бериши талаб қилинади. Ҳақиқатда, савдо бўлимининг уч шўъбаси ўртасида низо келиб чиққанда, бўлимнинг мақсадлари умумий ҳолда таърифлаб берилиши керак. Ташкилотда умумий ҳолда, айнан шундай (аналогик) тарзда аниқ таърифланган мақсадларнинг йўлга қўйилиши-нафақат бўлинмалар, балки корхонанинг ҳам мақсадларга эришишда, бўлим бошлиқларига зарурий қарорларни қабул қилиш учун имконият яратади.

Иш вазифалари кесишиб турадиган, уларнинг бирлаштирилиши мақсадга мувофиқ бўлмаган ёки бирлаштирилиши мумкин бўлмаган бўлинмалар ўртасидаги муайян баланснинг-мувозанатга келтириб турувчи механизмларнинг ишлаб чиқилиши;



Бинобарин, низолар ҳал этилиши жараёнида хулқнинг турли стратегиялари кузатилади. Р.Блейк ва Дж. Мойтон қуйидагиларни ажратиб кўрсатадилар:

- рақиблик (қарши курашиш), ўз манфаатлари учун очик курашиш билан баравар кечади. Мазкур стратегия ҳар икки тарафнинг ўз шахсий манфаатлари юқори қўйиши ва рақиб манфаатларини мутлақо менсимаслиги билан фаркланади;

- келишиш – агар рақиб шахсий манфаатларидан воз кечса, ўзиникидан ҳам қисман воз кечишга тайёр туриш;

- ўзини четга олиш - ўз манфаатларига нисбатан ҳам, шериги манфаатларига нисбатан ҳам камроқ эътибор бериш. Ушбу стратегия низо вазиятини ҳал қилмай, ўз фикридан воз кечмай, бироқ ўз фикрини ўтказишга ҳаракат ҳам қилмасдан ундан чиқиб кетишга уринишдан иборат;

- мослашиш(ён бериш) - ўз манфаатларидан воз кечиш, низоларни силлиқлаш тамойили.

Санаб кўрсатилган ахлоқ стратегиялари, кўпинча, тарафлардан бирининг манфаатларини чеклайди. Бунинг натижасида бошқа тараф маълум бир пайтда қасд олишни хоҳлайди.

Юқорида кўрсатилган муаллифлар фикрича, низони бартараф этишнинг бешинчи стратегия ҳам бўлиб, афсуски, ундан жуда кам фойдаланилади. Бу ҳамкорлик стратегиясидир. Ҳамкорлик деганда, томонлар муаммони ҳал этишнинг ўзаро фойдали йўллари излаши, эски хафагарчиликлар, шахсий майлларни унутиши тушунилади.

Низоларнинг бошқарилиши - низоларнинг олдини олиш, низо вазиятларини ҳал этиш ва низони юзага келтирган сабабларни йўқотиш (минимал ҳолатга келтириш) ва низо иштирокчилари ахлоқини яхшилаш, уларнинг мақсадларини ўзгартиришга қаратилган аниқ мақсадли фаолият.

Низо вазиятларини бошқаришнинг бир неча усуллари бор, улар тузилмавий ва шахслараро қисмларга бўлинади.

*Рағбатлантирувчи омиллар* инсонга таъсир этишнинг ташқи манбалари сифатида, уни муайян йўлга буради, ушбу фаолиятга йўналиш ва чегаралар беради. Инсоннинг *ахлоқий реакцияси* шунда намоён бўладики, у нима ва қандай қилиш кераклигини танлайди, аниқ натижага келтирувчи аниқ ҳаракатларни амалга оширади. Унинг реакцияси рағбатлантирувчи омиллар билан қаттиқ боғланган, бироқ индивидуал хусусиятга эга. Инсоннинг реакцияси унинг муайян ҳаракатлари кўринишида ҳам, у томонидан муайян мойилликнинг ишлаб чиқилиши кўринишида ҳам намоён бўлиши мумкин. Инсон учун содир бўлган оқибатларга қараб унинг ахлоқий реакцияси ушбу реакцияни кучайтириш ва унга барқарорлик ато этиш мақсадида мустаҳкамланади ёки ундан воз кечилади. Амалга оширилган хатти-ҳаракатни мустаҳкамлаш ёхуд ундан воз кечиш инсон хулқини шакллантиришда ўта муҳим роль ўйнайди, чунки инсоннинг хулқини онгли равишда тўғрилаш ёки ташкилот учун исталган йўналишга ўзгартириш шу орқали кечади.

Бунда ўрганиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади. Нимадир қилиш зарурлигига дуч келиб, уни қандай қилиш кераклиги тўғрисида юзага келган ва ўзини тутишни ўрганишнинг эришилган даражасига асосланган тасаввурга мувофиқ инсон муайян ҳаракатларни амалга оширади. Мазкур ҳаракатлар унинг учун муайян оқибатларни келтириб чиқарадиган натижаларга олиб келади. У ўз ҳаракатларининг оқибатларини қандай қабул қилиши ва баҳолашига қараб, инсон ўз хулқига доир хулосалар чиқаради. Бу ўзини тутишни янада ўрганишга ва унинг хулқининг тўғриланишига олиб келади.

Шундай қилиб, инсон хулқининг ўзгаришига ўзини тутишни ўрганиш оқибати сифатида қараш мумкин. Ўзини тутишни ўрганишнинг ўзи инсон учун у томонидан амалга оширилган ҳаракатлар натижасида юзага келган оқибатлар функцияси ҳисобланади. Мазкур боғлиқликнинг мавжуд бўлиши ташкилот учун ўз аъзолари хулқини тўғрилаш ва шакллантириш имконини беради. Раҳбарият ва ташкилотдаги муҳит инсон ўз фаолиятининг муайян оқибатларига эга бўлиши босқичида унга ўзини тутишни ўргатиш жараёнига

кўшилиб, ташкилот аъзолари хулқи оқибатларини белгилаши ва уни аниқ мақсадни кўзлаб шакллантириши мумкин.

Инсон ҳаракатларининг оқибатлари ўзини қандай тутганлигига, нима қилганлигига боғлиқ. Бироқ улар инсоннинг ҳаракатларига баҳо бераётиб, унинг саъй-ҳаракатлари учун тўловни амалга оширувчи инсонларга бевосита боғлиқ. Мазкур ҳолатда тўлов кенг маънода инсоннинг хулқига нисбатан ташқи реакция сифатида тушунилади. У шунда намоён бўладиги, инсон ўзи амалга оширган ҳаракатлар натижасида ниманидир қўлга киритади, ниманидир йўқотади, нимагадир эришади ёхуд нимагадир эришмайди. Тўлов моддий мукофотлаш ёки жазолашдан тортиб то сўз билан маъқуллаш ёхуд айблашгача – турли кўринишларда амалга оширилиши мумкин. Бу ўзини тутишни ўрганиш учун муҳим аҳамиятга эга, чунки амалга оширилган хатти-ҳаракатнинг мустаҳкамланиши ёхуд ундан воз кечилишига катта таъсир кўрсатади. Инсонга унинг ҳаракатлари оқибатлари тўғрисида тасаввур берувчи тўлов мавжуд бўлмаса, амалда хулқнинг сезиларли даражада ўзгариши юз бермайди, чунки ўзини тутишни ўрганиш содир бўлмайди. Шу сабабдан инсонларни бошқаришдаги тўлов нафақат меҳнат учун мукофотлаш ёки ходимлар эҳтиёжларини қондириш воситаси ролини, балки инсоннинг хулқини ўзгартириш воситаси ролини ҳам бажаради.

Бунда, агар тўловга ўзини тутишни ўрганиш ва хулқни ўзгартириш нуқтаи назаридан қарайдиган бўлсак, тўловнинг амалдаги хулқ-атворнинг мустаҳкамланишига ёхуд ундан воз кечилишига олиб келадиган қуйидаги турларини ажратиш мумкин. Биринчиси – бу *ижобий тўлов*. У шундан иборатки, инсон учун ёқимли оқибатларга олиб келувчи мукофотлаш амалга оширилади. Мукофотлаш шакли турлича бўлиши мумкин. Ижобий тўлов раҳбарият томонидан ходимнинг мақбул хулқини мустаҳкамлаш учун фойдаланилиши мумкин. Бунда мукофотлаш мақбул хулққа аниқ боғланган бўлиши керак, яъни инсон нима учун мукофот олганлигини билиши лозим. Мукофотлаш амалга оширилган мақбул хатти-ҳаракатдан кейин юз бериши

Иш бир нечта босқичдан иборат. Биринчи босқичда муаммо умумий ҳолда тушунтирилади. Бунда фақат низо хусусиятини аниқлаш муҳим, муаммо моҳиятининг тўлиқ акс эттирилиши унча аҳамиятга эга эмас.

Иккинчи босқичда низонинг асосий иштирокчилари аниқланади. Бунда, агар икки ходим ўртасидаги низо харитаси тузилаётган бўлса, харитага мана шу ишчиларнинг киритиш, қолганларни эса бир гуруҳга бирлаштириш мумкин. Бўлинма бошлиғи алоҳида ажратиб кўрсатилади.

Учинчи босқичда асосий эҳтиёжларни ва шу эҳтиёжлар билан боғлиқ бўлган низонинг барча асосий иштирокчиларини санаб чиқиш тақозо этилади. Бунда иштирокчиларнинг нуқтаи назарлари замиридаги ахлоқ мотивлари ойдинлаштирилади.

Эҳтиёж ва хавфсирашларнинг чизмада акс эттирилиши имкониятларни кенгайтиради ва картографиянинг барча жараёнлари тугагач, қабул қилиниши мумкин бўлган янада кенг доирадаги қарорлар учун шароит яратади. Харита тайёрлаш натижасида низо тарафдорлари манфаатларининг ўзаро мос нуқталари ёритилади, тарафлардан ҳар бирининг кўркиш ва хавфсираш сабаблари яққол кўрсатилади, вазиятдан чиқиш эҳтимоли бор йўллар белгиланади.

Низо натижалари функционал бўлишига ҳаракат қилиш керак. Муаммо тарафларнинг барчасига мақбул бўлиш йўли билан бартараф қилиниши мумкин. Натижада одамлар муаммо ечимига ўзларининг дахлдорликларини кўпроқ ҳис этадилар. Ўз навбатида, бу қарорларни амалга оширишдаги кийинчиликларни: душманликни, адолатсизликни ва ўз ихтиёрига қарши йўл тутиш заруриятини камайтиради ёки батамом йўқотади.

Низоларнинг яна бир оқибати шундан иборатки, келгуси вазиятларда тарафлар қарши туришга эмас, балки кўпроқ ҳамкорликкага мойил бўладилар. Низонинг эҳтимолий ва муҳим оқибатларидан яна бири гуруҳ бўлиб фикрлаш эҳтимолининг пасайиши ва итоаткорлик синдромидан иборат бўлиб, бунда ишчилар раҳбарлар ғояларига қарши фикрлар билдирмайдилар.

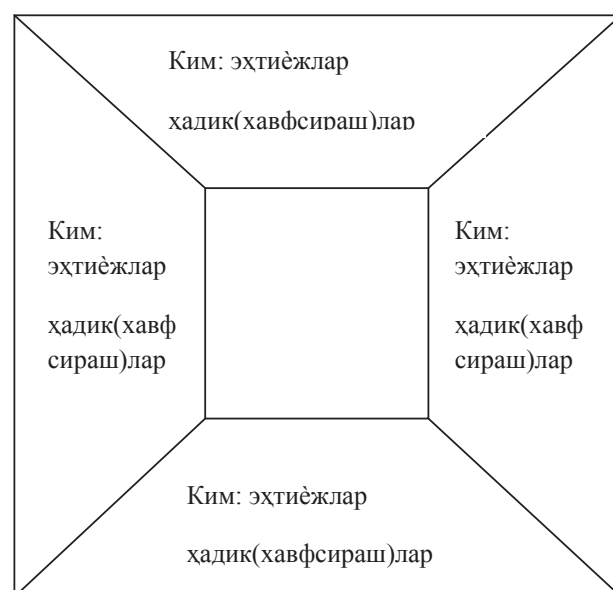
сарфланади. Бунга халал берадиган кишиларга қаршилик кучлироқ бўлади, ўзаро низо ҳам кескин тус олади.

Зиддиятларни енгиш усулларининг танланиши, ўз навбатида, шахс ҳиссиётларининг мустаҳкамлигига, ўз манфаатларини ҳимоялашнинг мавжуд воситаларига, ҳокимлик ва бошқа қатор омилларга боғлиқ.

### 10.2. Ташкилотда низоларнинг бошқарилиши

Ташкилотда низоларнинг **самарали бошқарилиши**, аввало, шаклланаётган ёки шаклланиб бўлган низо вазиятини таҳлил қилишни тақозо этади.

Низо сабабларини аниқлаш ва таҳлил қилишнинг бир неча усуллари мавжуд. Уларнинг асосийларидан бири - *картография усули*. Унинг моҳияти: низо таркибини чизма шаклида тасвирлаш; низо иштирокчилари ахлоқининг изчил таҳлили; иштирокчиларнинг асосий муаммолари, эҳтиёжлари, хавотирларини шакллантириш; низога олиб келган сабабларни йўқотиш усулларини тавсифлашдан иборат. (10.2-расм)



10.2-расм. Низо харитаси

даркор ва, ниҳоят, мукофотлаш рағбатлантирилувчи инсоннинг манфаатларига мос келиши керак.

Иккинчи тур бу - *салбий тўлов*. Унинг моҳияти шундан иборатки, мақбул хулқ дарҳол инсон учун номақбул бўлган ҳолатларнинг бартараф этилишига олиб келади. Масалан, ўзини керакли тарзда тутмайдиган инсонни атрофдагилар четлаштириб кўяди. У ўзини атрофдагилар нуқтаи назаридан тўғри тутишни бошлаши биланоқ, улар четлаштиришни тўхтатади. Тўловнинг бундай турида, худди биринчисидаги каби, атрофдагилар ёки раҳбариятнинг хулқ ўзгаришига реакцияси имкон қадар тезроқ юз бериши керак.

Тўловнинг учинчи тури – *жазо*, у инсоннинг ташкилотдаги раҳбарият ёки ташкилот учун номақбул хулқига реакция сифатида юз беради.

Дастлабки икки хилда мақбул хулқ мустаҳкамланади, учинчисида эса – номақбул хулқ бартараф этилади. Инсон ўз хатти-ҳаракатининг салбий, нохуш оқибатларига эга бўлади. Масалан, жарималаниши, мукофотдан маҳрум бўлиши, танбеҳ олиши мумкин. Вазифа ташкилот аъзоларининг ташкилот учун номақбул хатти-ҳаракатларини камайтириш ёки бартараф этишдан иборат. Жазолаш ташқи томондан олиб қаралганда ижобий тўловга мутлақ қарама-қарши кўринса-да – у ерда мукофотлашади, бу ерда тортиб олишади, – инсонга ўзини тутишни ўргатиш нуқтаи назаридан бу ундай эмас. Тўловнинг ушбу хили ижобий тўловга қараганда кам самара беради. Бунинг сабаби шундаки, жазолаш натижасини олдиндан айтиш қийинроқ, кўпинча жазолаган раҳбардан хафа бўлиб юриш, ишга бўлган қизиқишнинг йўқолиши каби билвосита салбий оқибатлар келиб чиқади. Шунинг учун жазолашга нисбатан эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлиш, унинг нохуш оқибатларини диққат билан назорат қилиш даркор.

Тўловнинг тўртинчи тури бу - номақбул хулқни *сўндириши*. Илгари ижобий реакция билдирилган номақбул ҳаракатларни амалга оширувчи инсон, агар ушбу ҳаракатларга нисбатан ижобий реакция билдирилмай қолса, маълум

вақт ўтгач уларни тўхтатади, яъни ушбу ҳаракатларга нисбатан ижобий реакция билдирилмаса, у ҳолда маълум вақт ўтгач, улар камая бошлайди.

Тўловнинг турини ва шаклини танлаш инсоннинг хулқини ташкилот учун мақбул йўналишга муваффақиятли ўзгартириш ишида муҳим роль ўйнайди. Лекин ўзини тутишни ўргатиш мақсадида тўловлаш вақтини танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Тўловлашнинг вақтини танлашга нисбатан иккита ёндашув бўлиши мумкин. Биринчиси бу - инсон томонидан ҳаракат амалга оширилган ҳар бир ҳолатдан кейин тўловлаш (*узлуксиз тўлов*). Иккинчи ёндашув бу - ҳар бир амалга оширилган ҳаракатдан кейин эмас, балки маълум вақтда тўловлаш (*даврий тўлов*). Уларнинг амалий натижа бериши улар қўлланилган вазиятга боғлиқ. Бунда биринчи ёндашув ўзининг ташкилотдаги ролини ўрганаётган ходимга нисбатан қўлланилганда яхши самара беради. Иккинчи ёндашув эса ташкилот инсоннинг муайян хулқини барқарорлаштиришни истаган ҳолларда қўл келади.

### 2.3. Инсон билан ташкилотнинг ўзаро муносабати

*Инсон билан ташкилотнинг ҳар қандай ўзаро муносабати* икки томонлама хусусиятга эга. Инсон ўз меҳнати, ўзининг ҳаракатлари билан ташкилот томонидан вазифаларнинг ҳал этилишига ёрдам беради. Бунда ташкилот инсонга унинг хавфсизлик, ҳурмат, ўзини ифодалаш, шахсни шакллантириш, қўллаб-қувватлашга бўлган эҳтиёжини қондиришда ёрдам берган ҳолда унга таъсир кўрсатади. Ўзаро муносабатлар яхши йўлга қўйилган, ички ҳаёт фаол бўлган ташкилотларда инсонлар соғлом ва яхши ахлоққа эга, улар ташқи таъсирлардан яхшироқ ҳимояланган бўлиб, яққалатиб қўйилган ҳолатдаги ёки ихтилофли гуруҳлардаги инсонларга қараганда самаралироқ ишлаши қайд этилган.

Ташкилотнинг инсонга таъсирлари турли кўринишларга эга. Инсоннинг хулқида ташкилотнинг таъсири остида юз берадиган айрим жиддий ўзгаришлар куйидагилардан иборат.

14. Жамоа аъзолари меҳнатини баҳолашнинг атрофлича ўйланмаган мезонлари.

15. Меҳнатни ташкил этиш ва шароитларининг ёмонлиги.

16. Корхона (бўлинма)нинг маълумотли, тараққийпарвар, бунёдкор, кўп нарсани ўзгартиришни истайдиган, аммо, ҳали одамлар қалбига йўл топа олмайдиган раҳбар билан қарашлари эскича (консерватив), бу ҳаётда ҳеч нарсани ўзгартиришни хоҳламайдиган ходимлар ўртасидаги зиддиятлар.

17. Ташкилотнинг бўлинмалариаро ёки бўлинмалари ва филиаллари(ваколатхоналари) ўртасида ваколатлар тақсимланиши муайян тарафларни қаноатлантирмаслиги.

18. Инсонга қарши йўналтирилган позицияни янглиш равишда бошқа одамга тегишли деб ҳисоблаш. Масалан, одамнинг ўз суҳбатдошини нотўғри тушуниши ва унинг кейинги ҳаракатларини хато талқин қилиши.

19. Бошқа одамнинг хислати ёки хулқига ноҳолис муносабатда бўлишга асосланган психологик жиҳатдан тоқатсизлик. Масалан, бирон камчиликни у ёки бу ёш, миллат, касб, фирқа ва б.ш.қ.ларга мансуб вакилларнинг барчасига асоссиз равишда тегишли деб ҳисоблашдан иборат хурофотлар.

20. Ишчининг ўз фаолияти натижаси юзасидан масъулиятининг унинг ҳуқуқлари билан номувофиқлиги.

Бироқ, шахс ёки гуруҳнинг ўз эҳтиёжларини амалга ошириш имконини бермайдиган ёхуд шахсий ёки гуруҳ манфаатларига зид бўлган объектив сабаблар низо келтириб чиқаради. Индивиднинг таъсироти, кўпгина ҳолларда, жамоада қабул қилинган ижтимоий меъёр ва қоидалар, йўл қўйилиши мумкин бўлган ахлоқ шакллари, шахснинг ижтимоий етуклиги билан ўлчанади. Бундан ташқари, индивиднинг низодаги иштироки қўйилган мақсад ва мавзуларнинг унинг учун муҳимлиги ва келиб чиққан тўсқинликнинг уларни амалга оширишга қай даражада халақит беришига кўра аниқланади. Субъект олдида турган мақсад нақадар аҳамиятли бўлса, унга эришиш учун шу қадар кўп куч



ҳисоблайди. Айни вақтда раҳбар қўл остидагилар фақат изн берилганда фикр билдириши мумкин ва айтилганларни сўзсиз бажариши шарт, деб ҳисоблайди.

5. Тасаввурлар, қадриятлар, маълумот даражаси, ахлоқи тарзи ва ҳаёт тажрибасидаги фарқлар. Тадқиқотларда кўрсатилишича, ҳаётий тажрибаси (маълумоти, иш стажи, ёши ва ижтимоий характеристикаси) турлича бўлган одамлар ҳар доим ҳам бир-бирларини тўлиқ тушунишга муяссар бўлавермайдилар. Улар ҳамкорлик қилаётганида баъзан низолар бўлиб туради.

6. Коммуникатив алоқанинг қониқарсизлиги. Ахборот-маълумотлардан беҳабар ишчининг вазиятни ёхуд ўзгаларнинг нуқтаи назарини тушуниб етмаслиги оқибатида низо келиб чиқади.

7. Низо иштирокчиларидан бири ёки барчасининг ахлоқ, мулоқот маданиятининг паст бўлиши.

8. Низо иштирокчиси ёки иштирокчиларининг билимдонлик ва касбий маҳорати даражасининг пастлиги.

9. Ходимлар лавозимларига оид йўриқномалар, шунингдек, бўлинмалар тўғрисидаги низомларнинг йўқлиги, ноаниқлиги ёки такрорланиши.

10. Меҳнат маҳсули - ҳужжатларнинг, бошқарувга оид қарорлар ёхуд маҳсулотлар сифатининг паст бўлиши.

11. Ходимнинг ролга оид кутган натижалари ва тасаввурлари билан ҳақиқий ҳаёт ўртасидаги тафовут.

12. Раҳбарлик лавозимига янги келган кишининг раҳбарлик фаолияти, одамлар билан ишлаш қобилияти ва кўникмаларига эга эмаслиги. Бундай раҳбар одамларни уюштира олмайди. Унинг ўз ишчиларига қўядиган қонуний талаблари ҳам, эътироз, салбий таъсирланиш, гоҳида эса низога сабаб бўлади.

13. Шахснинг ўз атрофидагилар билан низоларга мойил шахсий барқарор сифатлари, сажия қирраларига эгаллиги. Масалан, ўзиникини мўқуллаш, ўзгалар камчилигига тоқатсизлик, ўз-ўзини танқиднинг сустлиги, худбинлик ва тарбиясизлик.

Биринчи галда, инсоннинг идрок қилиш, мотивация, эътибор соҳаси, баҳолаш тизими каби хусусиятларининг ўзгариши юз беради. Инсон ташкилотнинг бошқа аъзолари манфаатларига эътиборни кучайтириш ҳисобидан ўзининг эътибор соҳасини кенгайтиради.

Иккинчидан, ташкилотда инсон муайян нисбий «вазн»га эга бўлади. Ташкилот нафақат топшириқ ва ролларни тақсимлайди, балки ҳар бир инсоннинг нуқтаи назарини ҳам белгилаб беради. Гуруҳнинг қўплаб аъзолари учун ушбу тавсиф уларнинг ташкилотдаги лавозим нуқтаи назаридан муҳимроқ бўлиши мумкин.

Учинчидан, ташкилот индивидга ўз «мен»ини янгича ҳис этишга ёрдам беради. Инсон ўзини ташкилот билан идентификациялай бошлайди.

Тўртинчидан, ташкилотда бўлиб, қарорларни ишлаб чиқиш ва муҳокама қилишда иштирок этиб, инсон ҳеч қачон якка ўзи бермаган таклифлар ва ғояларни бериши мумкин.

Бешинчидан, инсон ўзи ёлғиз ҳаракат қилгандагига қараганда ташкилотда кўпроқ таваккалчиликка қўл уришга мойил. Бу ташкилотда ўзини фаолроқ тутиш манбаи ҳисобланади.

Ташкилот якка ва гуруҳий хатти-ҳаракат қоидаларини, мажбуриятлар доирасини, ҳуқуқ ва ваколатларни, жавобгарлик чегарасини, ишга доир мулоқотлар стандартларини белгилайди. Инсонлар хулқининг зарур уйғунлигига ташкилот учун умумий мақсадларни қўйиш, ходимларда уларнинг қадрини ҳис этишни қўллаш, ташкилий хулқ стандартларидан фойдаланиш ҳисобидан эришилади.

Ҳуқуқий меъёрлар ва давлатнинг декретлари (сиёсий тартибга солувчилар), ишлаб чиқариш-маъмурий тартиблар, ташкилот низомлари ва йўриқномалари (ташкилий тартибга солувчилар), урф-одатлар, анъаналар, жамоатчилик фикри (ижтимоий тартибга солувчилар) шахслар ва гуруҳлар хулқини тартибга солувчилар ҳисобланади. Шахснинг фаолиятини, унинг ташкилий хулқини аниқ белгилаб қўйиш бир қатор ҳужжатлар билан амалга

оширилади, уларнинг асосийлари – лавозим йўриқномаси ва меҳнат шартномаси (контракти).

Лекин ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда инсон муайян ҳаракатларни бажарувчи механизм сифатида эмас, балки интилиш, истак, ҳис-туйғу, кайфият ва тафаккурга эга бўлган, муайян эътиқодга амал қилувчи ақлли ва онгли мавжудот сифатида иштирок этади.

Ташкилот инсонни ўзи хоҳлаган тарзда ўзгартиради, деб ҳисоблаш нотўғри. Кўпинча инсон ташкилотнинг кўплаб таъсирларига узоқ вақт қаршилиқ кўрсатади, кўплаб таъсирларни у фақат қисман қабул қилади, айримларини у тўлиқ инкор этади.

Бундан ташқари, инсон ўз қулайлиги ва мажбуриятларини уддалаш имконияти бўлиши учун ташкилотга турли усуллар билан таъсир этишга, унинг фаолиятига ўзгартиришлар киритишга уринади. Инсоннинг гуруҳга таъсир этиш шакли ва даражаси унинг шахсий хусусиятларига ҳамда гуруҳнинг хусусиятларига боғлиқ.

Кўпчилик инсонларнинг хулқи стандарт доираларга қийин мослашади. Стандартлаштириш билан инсон хулқининг хилма-хиллиги ҳамда инсон хулқи билан ташкилотдаги муҳит меъёрлари ўртасидаги зиддиятларни олиб ташлаш учун инсоннинг хулқи нима билан белгиланиши, у ўзи ва атрофидагиларни қандай белгилаши, рағбатлантирувчи таъсирларга қандай муносабат билдириши, унинг учун нима мақбуллигини билиш лозим. Табиийки, инсоннинг хулқига у ўз олдига қўйган мақсадлар, ҳаракатлар кескин тус оладиган шароитлар, унинг имкониятлари, кечаётган жараёнлар ва бошқа омиллар катта таъсир кўрсатади. Омиллар хилма-хил бўлгани ҳолда ҳар бир инсоннинг хулқи маълум барқарорликка эга бўлиб, уни маълум даражада олдиндан айтиш мумкин.

Инсоннинг ташкилот билан ўзаро муносабати *кооперациялашув, қўшилиш* ёки *ихтилоф* хусусиятига эга.

Низоларнинг асосий *сабаблари* қуйидагилар:

1. Ишчилар ёхуд бўлинмалар ўртасида доим чекланган миқдордаги ресурслар(моддий, товар, озиқ-овқат, молиявий ва б.) лар тақсимоли. Раҳбарият материаллар, инсон ресурслари ва молияни турли гуруҳлар ўртасида ташкилотнинг мақсадларига энг самарали равишда эришиш учун тақсимлашга интилади. Натижада ҳар бир гуруҳ ўзига озроқ эмас, кўпроқ олишни истайди.

2. Топшириқларнинг ўзаро бир-бирига қарамлиги. Бу ҳамма ерда бор, яъни вазифани бажаришда бир киши ёки гуруҳ бошқа бир киши ёки гуруҳга тобе бўлади.

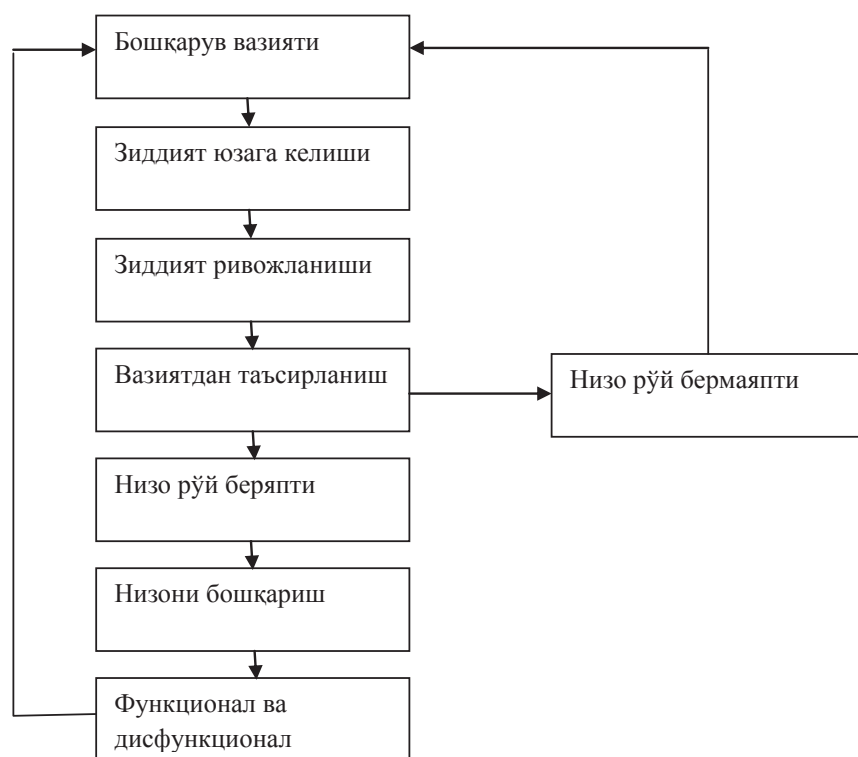
3. Мақсадларнинг фарқлиниши. Корхона янада ихтисослашиб бораётган бўлинмаларга ажратилаётганда низо вазиятлари содир бўлади. Улар кўпинча мақсадларини ўзлари шакллантириб, уларга бутун ташкилот мақсадларига эришишдан кўра кўпроқ эътибор қаратадилар. Бунга вазифалари ўзаро кесишадиган компаниянинг маркетинг хизмати ва сотиш хизмати ўртасида бўлиб турадиган низолар яққол мисол бўлиши мумкин. Гап шундаки, сотиш(ўтказиш, тарқатиш) хизмати битимлар тузиш ва қисқа муддат ичида сотиш(ўтказиш, тарқатиш) ҳажмини кенгайтиришга кўпроқ йўналтирилган. Мана шу хизматнинг бошқарувчилари нархларнинг туширилишини таклиф қиладилар ва сотиш(ўтлазиш, тарқатиш) ҳажми бўйича уч ойлик аниқ мақсадли кўрсаткичларни бажариш учун чакана савдогарларнинг турли мотивация шаклларида фойдаланадилар. Маркетинг хизмати эса узоқ муддатли истиқболда меваси сезиладиган фаолиятга - бренд имиджни шакллантириш, мукофотли нархларини сақлаб туриш ва б.ш. сари кўпроқ йўналтирилган.

4. Вазият ва фикрларга баҳо беришдаги фарқлар. Бирор вазият ҳақидаги тасаввур муайян мақсадга эришиш истаги билан боғлиқ. Вазиятни холисона баҳолаш ўрнига одамлар вазиятнинг, улар фикрича, фақат ўз гуруҳи ва шахсий эҳтиёжлари учун мақбул бўлган кўринишлари ва аспектигагина кўриб чиқадилар. Масалан, ходим истаган пайтда фикр билдиришга ҳаққим бор, деб

- менежерлар ва корхонага босим ўтказувчи гуруҳлар ўртасида;
- алоҳида шахс сифатидаги менежерларлар ва менежментнинг турли мафкуралари ташувчилари - бошқарувнинг катта ва билан ёш авлод вакиллари ўртасида;
- менежерлар ва жамиятнинг ҳар хил ташкилотлари (касаба уюшмалари, бирлашмалар, оммавий ахборот гуруҳлари, лобби(ЧИ)стлар ва ҳ.к.з.) ўртасидаги низолар.

Шуни қайд этиш жоизки, низоларни турларга ажратиш, бирмунча шартли. Уларнинг турли кўринишлари ўртасида қатъий чегара йўқ ва амалда вертикал йўналишда шахсларо ташкилий, горизонтал йўналишда эса гуруҳларо очик низолар юз бериб туради.

Меҳнат низоларини низо вазияти ривожланиб боришига кўра изчил ўтадиган босқичлар мажмуидан иборат жараён деб тасаввур қилиш мумкин. (10.1-расм).



10.1-расм. Жараён сифатидаги низо андозаси

Биринчи ҳолатда инсон билан ташкилот ўртасида яхши муносабатлар йўлга қўйилади. Инсон ўзаро муносабатни яхшилаш йўллари кидиради, гуруҳнинг қарорларини ижобий қабул қилади ва ташкилот билан муносабатларни ўзаро фойдали асосда сақлаб туриш йўллари излашга тайёр бўлади.

Инсоннинг ташкилот билан қўшилиб кетишида улар ўртасида ҳар икки тараф бошқасини ўзи билан органик бир бутунлик сифатида қарайдиган муносабатларнинг ўрнатилиши кузатилади. Инсон ўз мақсадларини ташкилотнинг вазифаларидан келиб чиқиб белгилайди, кўп жихатдан ўз манфаатларини ташкилотнинг манфаатларига буйсундиради ва ўзини ташкилот билан идентификациялайди. Ташкилот, ўз навбатида, индивидни содиқ инсон каби қабул қилишга интилади.

Ихтилоф юзага келган тақдирда инсон билан ташкилот манфаатларининг қарама-қарши қўйилиши ва улар ўртасида кураш кузатилади. Ушбу низоларга омилларнинг икки гуруҳи сабаб бўлиши мумкин:

- ташкилий омиллар (олдинда турган мақсадлар, ўзаро муносабатлар, ролларнинг тақсимланиши ва ҳоказоларга қарашлардаги фарқ билан боғлиқ);
- ҳиссиёт омиллари (инсонга ишонмаслик, таҳдид, қўрқув, ҳасад, нафрат ва ҳ.к.з. лар билан боғлиқ).

Омилларнинг иккинчи гуруҳи юзага келтирадиган низоларнинг бартаараф этилиши қийин.

Таъкидлаш лозимки, ташкилот ривожланган сайин ходимнинг хулқини ўзгартириш зарурати пайдо бўлади. Ташкилот ва унинг раҳбарияти инсон хулқининг ўзгаришига фаол таъсир этиши мумкин. Бунинг учун қўлланиладиган таъсир этиш воситалари инсон тушган вазиятга қараб, унинг хулқига таъсир кўрсатувчи омилларнинг бутун хилма-хиллигини ҳисобга олган ҳолда, биринчи галда эҳтиёжлар ва фаолият мотивларини, инсон ўз тажрибасига таянган ҳолда ташкилотдаги ўзгарувчан муҳитга мустақил мослашиши учун шароитлар яратилишини ҳисобга олган ҳолда танланиши

лозим. Буни нафақат муайян шахсга таъсир этиш орқали, балки ходимнинг ташқи муҳитини ўзгартириш ёрдамида ҳамда шахс ва ташқи муҳитга комбинацион таъсир этишни қўллаш орқали амалга ошириш мумкин.

#### *Назорат саволлари*

1. Инсон ташкилотга киришининг моҳияти нимадан иборат?
2. Инсоннинг ташкилотга кириши жараёнлари қанақа?
3. Инсонни ташкилотда олиб қолиш жараёнининг мазмуни қандай?
4. Инсонни ташкилотга мослаштиришнинг қанақа хиллари мавжуд?
5. Инсоннинг ташкилотда ўзини тутишини ўрганишнинг моҳияти нимадан иборат?
6. Инсоннинг ташкилотда ўзини тутишини ўрганишнинг қанақа хиллари ажратилади?
7. Инсоннинг ташкилотда ўзини тутишини ўрганиш жараёни нималарни ўз ичига олади?
8. Инсоннинг саъй-ҳаракатлари учун тўлов деганда нима тушунилади?
9. Тўловнинг қанақа хиллари ажратилади?
10. Инсон ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатнинг моҳияти нимадан иборат?
11. Инсон ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатнинг хусусияти қанақа?
12. Инсоннинг ташкилот билан ўзаро муносабатда бўлишида унинг хулқида қанақа ўзгаришлар рўй беради?
13. Инсоннинг ташкилотга таъсирининг моҳияти нимадан иборат?

Иккинчи тури - *шахслараро низо* (кенг тарқалган). Раҳбарлар кўпинча жамоанинг манфаатларини ҳимоя қилишига тўғри келади (ресурсларни бўлиб бериш, асбоб-ускуналардан фойдаланиш вақти ва б.). Қолаверса, ҳар ким ана шу ресурслар айнан унга ажратилиши керак ва бунга юқори поғона раҳбарларини ишонтириш шарт, деб ҳисоблайди. Худди шундай зиддият икки мутахассис ўртасида, ўз лойиҳасини амалга ошириш пайтида келиб чиқиши мумкин. Бир бўш иш ўрни (лавозим)га икки номзод ўртасида, шунингдек, алоҳида шахслар сажиясининг турли хил қирраси, дунёқарашлари ва кадриятларининг фарқланишига кўра ҳам низо келиб чиқиши мумкин.

Учинчи тури - *шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо*. Масалан, норасмий гуруҳ ахлоқ меъёрлари ўрнатади. Бу гуруҳга қабул қилиниши учун ҳар ким уларга амал қилиши шарт. Бироқ, агар маълум бир шахснинг кутган натижалари гуруҳникига зид бўлса, бу низога олиб келиши мумкин.

Низо лавозим мажбуриятлари заминида ҳам юз бериши мумкин. Раҳбар ўз ишчиларига нисбатан ноанъанавий кўринган тарбия чораларини қўллашга мажбур бўлади. Бунда гуруҳ унга жавоб тариқасида зарба бериши - раҳбарга муносабатини ўзгартириши мумкин.

Тўртинчи тури - *гуруҳлараро низо*, (расмий ва норасмий) гуруҳларнинг, шунингдек, касаба уюшмаси ва маъмурият ўртасида бўлиб туради. Кўпинча вазифавий(функционал) гуруҳлар мақсадлари фарқли бўлгани учун бир-бирлари билан тўқнашиб турадилар. Масалан, харидорлар эҳтиёжини қўзлайдиган сотув бўлими буюртмаларнинг бажарилиши учун доимо катта товар захираси бўлишидан манфаатдор, бу эса чикимларнинг ортишига сабаб бўлади ва натижада молия бўлимининг манфаатларига путур етади.

Низолар ҳаётда бир неча кундан бир неча йилгача давом этиши мумкин. Кейингиси сушт ўтиш ва вақти-вақти билан зўрайиб туриш хусусиятига ҳам эга.

Бевосита менежерлар муҳитидаги низоларнинг бир неча турларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- бошқарувнинг турли поғонасидаги менежерлар ўртасида;



Муаммоларни ечишдаги муқобил вариантлар тўпламининг кенгайиши. Низо иштирокчилари ва унинг сабаблари, эҳтимолий оппонентлар ҳақида янги маълумотлар олинishi. Ташқи душманга қарши курашишда ташкилот жамоасининг бирдамлашуви. Ўзгартириш ва ривожлантиришнинг рағбатлантирилиши. Раҳбарга нисбатан ишчилардаги итоаткорлик синдром(аломат)ининг сусайиши.	манфаатига зарар етказиши. Муаммоларни бартараф этишдан кўра, низода ғолиб келишга аҳамият бериш. Низо иштирокчилари ўртасидаги ҳамкорликнинг сусайиши ёки батамом тугатилиши. Тўкнашаётган тарафлар адоватининг кучайиб бориши. Иш алоқаларини тиклаш қийинчилиги(–низо асорати”, давомий низо). Бошқа гуруҳлар билан унумсиз рақобатнинг кучайиб бориши. Ўз мақсадларини ижобий, бошқа тараф мақсадларини салбий, деб тасаввур этиш.
---	--

Низоларнинг асосий 4 тури мавжуд.

Биринчи тури - *шахснинг ички низои*. У турли шакл олиши мумкин. Кўпроқ тарқалган шаклларида бири – ролга оид низо бўлиб, бунда бир кишига ишининг натижаси қандай бўлиши юзасидан бир-бирига зид талаблар қўйилади. Масалан, бевосита бошлиқ - бўлим мудирини товаршуносга пойафзал сифати текширилишини тезлатиш учун кўрсатма беради, сифат бўйича раҳбар эса технологик жараёни секинлаштириш ҳисобига пойафзал сифати текширилишини яхшилаш керак деб, қаттиқ талаб қилади. Бунда яккабошчилик тамойилининг бузилиши натижасида низо келиб чиқади. Баъзан шахснинг ички низои ишчининг бир-бирини инкор этувчи ролларни бажариши заруриятида юзага келади.

Қатор ҳолларда, индивиднинг ўзида содир бўладиган шахсий ички низо, табиатан, унинг ўз мақсадлари ёки дунёқарашиининг низодан иборат бўлади. Индивид бир-бирини рад этган мақсадларга эришиш учун уринса, у - мақсадлар низои бўлади. Индивид ўз фикрлари, кадриятлари ва умуман ахлоқининг ишонар(асос)сиз эканлигини тан олса, у дунёқарашлар низоига айланади.

### 3 - боб. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚНИНГ МИЛЛИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ

#### 3.1. Турли мамлакатлар ташкилотларида ташкилий ахлоқнинг хусусиятлари

Замонавий ташкилотларда одамларнинг ташкилий ахлоқини бошқариш учун меҳнат жамоаларидаги шахсларнинг миллий хусусиятлари ва миллий маданиятларини назарда тутиш керак бўлади.

Миллий ва минтақавий маданиятлар фарқларида айрим мезонлар мавжуд. Улардан бири вақтдан фойдаланиш усулидир. Ушбу мезонга мувофиқ маданиятлар уч гуруҳга бўлинади:

- монофаол маданиятлар, уларда бутун ҳаётни режалаштириш, жадваллар тузиш, фаолиятни муайян тартибда ташкил қилиш, бир вақтда фақат битта иш билан шуғулланиш қабул қилинган;
- полифаол эса, бирваракай бир неча иш қилишга одатланган, ишлар кетма-кетлигини жадвалга биноан эмас, нисбий ёқимлилиги даражасига ва бирон-бир тадбирнинг айни пайтдаги аҳамиятига қараб режалаштирувчи ҳаракатчан, киришимли халқлар маданиятидир;
- реактив маданиятлар, уларда хушмуомалалик ва ҳурматга катта аҳамият берилади, суҳбатдошини жим ва осойишта тинглаш ҳамда таклифларга эҳтиёткорлик билан жавоб бериш афзал кўрилади.

Монофаол маданиятларнинг типик вакиллари ўз вақтини тартиб билан, изчиллик билан ва пухта ташкил қиладиган америкаликлар, немислар, шимолий европалликлардир. Улар ўз фаолиятларини бирин-кетин давом этувчи босқичларга бўлиб, муаммоларни қатъий изчилликда ечиб, ҳар бир босқичда диққатни жамлаш орқали деярли мукамал натижага эришадилар.

Полифаол маданият вакиллари Лотин Америкаси, Жанубий Европа ва Россия халқларидир. Улар бир вақтда бир неча ишни бошлаб, кўпинча охирига етказмайдилар. Ушбу маданият намояндалари бир масала ечимидан бошқасига осон ўтиб олишади.

Реактив маданиятларда (Япония, Хитой, Тайвань, Финляндия, Корея, Туркия) фаолият қатъий ўзгармас режа асосида эмас, вазият ўзгаришига, бунга муносабатга қараб ташкил этилади. Ушбу маданият соҳиблари мусоҳиб фикрини эшитиб, нуқтаи назарини аниқлаб, сўнгра бир фикрга келишни маъқул кўрадилар.

Ушбу хусусиятларни билиш мутлақо ҳар хил дунёқарашли алоҳида шахслар ёки гуруҳларнинг хатти-ҳаракатларини назарда тутиш ва тузатиш имконини беради.

Ташкилий ахлоқнинг ўзига хос миллий моделларини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Чунончи, ташкилий хулқнинг араб (уруғчилик) модели уруғчиликнинг куйидагича намоён бўлишини акс эттиради: ташкилотда қариндошчилик алоқалари мавжудлиги; инсоннинг иши эмас, ўзини баҳолаш; раҳбарнинг ҳурмати ва ишончига асосланиб, мартабасини ошириш; ходимлар танлашда қариндошлигига кўра иш тутиш; –ўзиникилар”ни қўллашга асосланган бошқарув услуги; хизматчининг иш ҳақи миқдори раҳбарга содиқлигига боғлиқлиги; касбий маҳоратидан қатъий назар, –беғоналар”га ишонмаслик.

Мусулмон мамлакатларининг кўпчилигида ташкилий хулққа дин катта таъсир кўрсатади. Ислом дини хўжалик ҳаётини қуришнинг тамал тошидир. Қисман, исломнинг кўпчилик иқтисодий тамойиллари эркин тадбиркорлик ва савдо-сотик воситасида фойда кўриш(даромад олиш)ни қўллаб-қувватлайди. Шунингдек, шахсий мулк ҳуқуқлари муҳофазаси қўллаб-қувватланади. Шу маънода мулк эгалари ғарбда қабул қилинган мулк эгаси маъносида эмас, ундан фойда олувчи ҳомий ҳисобланади. Шуниси муҳимки, мулк эгалари ундан тўғри фойдаланишлари, ижтимоий фойдани кўзлаб йўл тутишлари маслаҳат берилади, бу эса ислом дини томонидан ижтимоий жавобгарлик тамойилларини мувофиқлаштиришни акс эттиради.

Ушбу модел эътиборга олинмаганда –менталитет-менежмент” тизимида қарама-қаршилиқлар вужудга келиши мумкин. Мусулмонлар танаффус пайтида

## 10-боб. ТАШКИЛОТДАГИ НИЗОЛАР ВА СТРЕСС(РУҲИЙ ЗЎРИҚИШ)ЛАР

### 10.1. Ташкилотдаги ички низолар: тушунчаси, кўринишлари ва келиб чиқиш сабаблари

Кўплаб меҳнат жамоаларида вақти-вақти билан у ёки бу низо вазиятлари юзага келиб туради.

Низо (конфликт - лот.conflictus-низо, ихтилоф) - икки ёхуд ундан кўпроқ тарафларнинг, яъни аниқ шахслар ёки гуруҳларнинг ҳақиқий қурашидан иборат бўлиб, бунда ҳар бир тараф ўзини ҳақ деб билади ва ўз нуқтаи назари ёки мақсадининг қабул қилиниши учун бошқа тарафга айнан шундай ҳаракатларни амалга оширишга тўсқинлик қилади.

Шундай фикрлар ҳам борки, низо доимо хуш номақбул ҳодисадан иборат, уни четлаб ўтиш ва келиб чиқиши билан тезда ҳал этиш зарур. Амалда ташкилот фаолияти самарадорлигини оширишга олиб келувчи-функционал ёки гуруҳ ҳамкорлиги ва фаолиятининг унумдорлигини сусайтирувчи (дисфункционал) низолар бўлиши мумкин. Аниқроғи, низолар ҳам ижобий, ҳам салбий вазифаларни бажариши мумкин (10.1-жадвал). Низоларнинг у ёки бу вазифалари устунлиги, асосан, уларнинг қандай бошқарилишига боғлиқ.

10.1-жадвал

#### Низоларнинг вазифаси (оқибат-натijasи)

Ижобий	Салбий
Низочилар ўртасидаги кескинликнинг юмшатилиши. Тарафларнинг келажакда ҳамкорликқилишга кучли мойиллиги. Одамларда муаммоларни ҳал қилиш ва уни енгиллаштиришга дахлдорлик ҳиссининг кучайиши. Қарор амалга оширилишидан аввал муаммоларнинг аниқланиши.	Низода иштирок этишдан кўриладиган катта моддий ва зарарлар. Кадрлар(ходим) қўнимсизлиги ошиши,интизомнинг пасайиши, жамоада ахлоқий-руҳий муҳитнинг ёмонлашуви. Бошқуа гуруҳни душман сифатида тасаввур қилиш. Низога ортиқча берилишнинг иш

17. Корхонанинг ташкилий маданиятини шакллантириш нималардан иборат?
18. Ташкилий ахлоқ ташхисотининг қандай усуллари мавжуд?
19. –Социоматрица” ва –социограммалар” нималарни билдиради?
20. Шахс ахлоқини тадқиқ этишда қандай усуллардан фойдаланиш мумкин?
21. Ташкилотнинг корпоратив маданияти ходимлар ахлоқига қандай таъсир кўрсатади?

эмас, намоз пайтида ишни ташлаб, ибодат қилишлари, натижада иш суръатида узилиш бўлиб қолишини ҳисобга олиш лозим.

Араб бошқарув тизимида бошқаларни ишлатиб, фойда олувчилар мақбул кўрилмайди. Бундай дунёқарашнинг негизида инсон бу - бой-бадавлат одам камбағал ва омадсизларга ёрдам бериш мажбуриятини олган жамоа аъзоси, деган кўрсатма ётади. Ташкилот фаолияти асосида куйидаги ахлоқ қоидалари туради:

- умуминсоний манфаатларнинг ижтимоий фойдалилигини юкори даражага кўтариш;
- фирманинг ишлаб чиқариш мақсадлари ва фаолият турлари шариат қоидаларига мос бўлиши лозим;
- даромадни одилона тақсимлаш;
- бошқарувнинг икки томонлама назорати: имон асосида – илоҳий ва ваколатли органлар томонидан ташқи назорат;
- бошқаларга зарар ёхуд зиён етказишни тақиқлаш.

Араб фирмаси ўз фаолиятида шариат қонунлари билан чегараланган ва у сарф-ҳаражатни имкон борича камайтириш ҳамда мақбул нархлар белгилаш ҳисобига жамиятнинг асосий эҳтиёжларини қондиришни мақсад қилиб кўяди. Бунда қаллоблик ва алдамчиликсиз, очиқ рақобатчилик кураши натижасида даромад олинади.

Исломий фирма умумий даромад умумий чиқимга тенг шароитда ишлашни мўлжаллайди. Бироқ баъзи иқтисодчилар энг кўп чиқим ва энг кўп даромад тенглиги шароитида ишлаб чиқариш ташкил қилинишини ҳам одилона ёндашиш деб ҳисоблайдилар.

Ташкилотдаги одамларнинг хулқ-атвори ғарбда ва араб мамлакатларида анча-мунча фарқ қилади. Чунончи, ғарбда асосий ижтимоий бирлик шахс ҳисобланса, мусулмонлар орасида бу оила(уруғ) деб қабул қилинган. Ғарбда инсоннинг мавқеи асосан унинг эришган ютуқлари билан белгиланади, араб дунёсида эса қайси табақага мансублигига қаралади. Ғарб ташкилотлар ва

ижтимоий институтларга ишонади; араб маданияти Оллоҳ қўллаган раҳнамони афзал кўради. Ғарб барча янгилик ва илғорлик тарафдори; араблар биринчи ўринда кадрлайдиган анъаналарни бузмасдан, замонавий фаолият шароитлари ва ахлоқ шаклларига мослашишга ҳаракат қиладилар.

Кўпчилик ғарб мамлакатлари аёллар ва эркеклар тенг ҳуқуқлилигини ўрнатишга эришдилар, бу бошқарув тизимининг гендер тузилишида ҳам акс этади; араб маданияти вакиллари бу икки жинс бутунлай фарқланувчи шахсий хислатлар эгасилиги, бинобарин, уларнинг тенг эмаслиги – эзгулик эканлигига астойдил ишонадилар, шунинг учун аёлларнинг ижтимоий, сиёсий ва иқтисодий ҳаётда иштироки жуда чеклангандир.

Ғарб тадбиркорлигида иш режаларини амалга ошириш учун асосан расмий йўллардан фойдаланилса, араб муҳитида бунинг учун шахсий алоқаларга мурожаат қилинади. Музокараларда ғарб вакиллари мантикий далил-исбот топишга интилсалар, шу вақтда араблар хусусий далиллар, илтимослар ва қатъий насиҳатларни ишга соладилар.

Араб ишчилари яхши ишлагач, доим мақтов кутадилар, ғарбда эса ишчилар иш ўрнини йўқотмаганининг ўзидан мамнун бўлишади. Араблар ғарб аҳолисига нисбатан танқидни оғир оладилар ва ўз-ўзини танқидга деярли мурожаат қилмайдилар.

Умуман олганда, араб бошқарув тизими вакиллари илтифотли, батартиб бўлиб, хулқи исломий одоб тамойилларини бузмайдиган халқаро шериклар билан алоқага мойилдирлар. Бунда менежернинг асосий хислатлари ислом анъаналарини чуқур билиш, кроссмаданий бағрикенглик, киришимлилиқ ва мослашувчанлик бўлиши лозим. АҚШга ғарб олами мамлакатлари орасида пешқадам бўлишни таъминлаган америка модели анчагина қизиқиш уйғотади.

20-30- йилларда хўжалик юретишнинг экстенсив усулидан интенсив усулига ўтиш бошқарувнинг янги шакллари излашни тақозо қилди. Аста-секин капиталистик ишлаб чиқаришнинг яшаб қолиши учун ишчининг корхонадаги ҳолатига муносабатни ўзгартириш, ишчилар ва тадбиркорлар

Қайд этиш жоизки, сўнгги йилларда ташкилотлар бошқарувидаги ўтган юз йилликда ҳукмронлик қилган тейлоризмдан чекиниш, ташкилотларни ривожлантиришда замонавий йўналишларнинг пайдо бўлиши ташкилотнинг янги турларини бунёд этишда ишчиларнинг қатнашиш имкониятларини жиддий кенгайтириб, тараққий этган шакллариининг юзага келишига ёрдам бермоқда.

### *Назорат саволлари*

1. Қандай жамоалар расмий деб аталади?
2. Меҳнат жамоалари деганда нима тушунилади?
3. Расмий жамоа (гуруҳ)ларнинг қандай кўринишлари бор?
4. –Норасмий жамоа” (ташкilot) қандай бўлади?
5. Кишиларнинг норасмий ташкilotларга кириш сабаблари нимада?
6. Қандай омиллар норасмий гуруҳларнинг ташкilot топишига имкон яратади?
7. Замонавий ташкilotдаги –жoмaндa” дейилганда нима тушунилади?
8. Командани шакллантириш ва ривожлантириш бoсқичлари нималардан иборат?
9. Гуруҳ ва команда ўртасидаги фарқ нимада?
10. Меҳнат жамоасини шакллантириш бoсқичлари нималардан иборат?
11. Ўзбекистон Қонунларига кўра меҳнат жамоасининг ҳуқуқлари нималардан иборат?
12. Ишчилар бошқарувдаги иштирокининг қандай кўринишлари мавжуд?
13. Ишчиларнинг ташкilot (бўлинма) бошқарувидаги иштироки нимага имкон яратади?
14. Корхона (ташкilot)нинг –ташкилий маданияти” қандай бўлади?
15. Корхона (ташкilot)нинг ташкилий маданиятига нималар киради?
16. Замонавий корхона (ташкilot)да ташкилий маданиятнинг қандай турлари бор?



Бундан ташқари, ишчилар вакиллари иш берувчидан ташкилотни қайта шакллантириш ёки тугатиш масалалари тўғрисида маълумот олишга; ишчиларнинг меҳнат шaroитларини ўзгартирадиган технология янгиликларини татбиқ этишга; ишчилар тайёргарлиги ва қўшимча касбий маълумот олишга ҳақли.

Жаҳон тажрибасида, шунингдек, ишчиларнинг сармоя ва фойдада ҳамда фирмалар бошқарувида иштирок этишининг бир неча шакллари мавжуд бўлиб, улар, хусусан, қуйидагилар:

- ишчилар сармояга шерик сифатида қатнашадилар ва бошқарув назоратини олиб борадилар;

- ишчилар сармоянинг катта қисмига эгалик қиладилар ва қисман назорат олиб борадилар;

- ишчилар сармоянинг кичик қисмига эгалик қиладилар ва бошқарувда ҳам жуда кам иштирок этадилар.

Ишчиларнинг бошқарувдаги иштироки ходимларнинг мулкка эгалик қилишга асосланган қатнашувидан фойдаланаётган фирмалар учун объектив зарурат бўлиб қолмоқда.

Қатор давлатларда шунга ўхшаш тажриба қўллаб-қувватланмоқда. Бинобарин, АҚШ конгресси сўнгги йилларда, аввало, солиқ имтиёзлари йўли билан ишчилар мулкни ривожлантирувчи у ёки бу шаклдаги 20дан ортик федерал қонунларни қабул қилди.

Европа Ҳамжамияти Кенгаши бутун Ғарбий Европа мамлакатларида «ишчилар мулки»га ўтиш дастурларини (ESOP дастурларини) кенгайтириш, яъни халқ корхоналарини ташкил этиш бўйича тавсиялар қабул қилди. Бунда, авваламбор, директорлар кенгашига ишчиларнинг вакил қилиниши тахмин қилинади. ЕҲ(ЕС) нинг амалдаги низомига кўра 1975 йилдан бошлаб директорлар кенгашига бериладиган овозларнинг 1/3 қисмига ишчилар эгалик қиладилар.

орасидаги ҳамкорликнинг янги усулларини излаб топиш лозимлиги тушунарли бўлиб қолди.

«Инсоний муносабатлар мактаби» деб аталмиш янги концепциянинг шаклланиши америкалик социолог ва руҳшунос Э. Мэйо номи билан боғлиқ. Кўпинча америкача бошқарув назарияси ривожининг ушбу босқичини инсонпарварлик йўналишидаги «янги ташаббус» даври деб аташади.

«Инсон ресурслари менежменти» атамаси 60-йилларда пайдо бўлган. Америка социологи Р.Е.Майлз ўз илмий ишларидан бирида «инсоний муносабатлар» моделига «инсон ресурслари» моделини қарама-қарши қўйди. Охиргиси ташкилотнинг асосий мақсадларига эришиш учун хизмат қилувчи стратегик модель ҳисобланади. У шахснинг ташкилотдаги фаол позициясига йўналтирилган. Ҳар бир инсон ўз меҳнати натижалари учун жавобгардир, у ташкилотнинг умумий мақсадларини билиши ва ўз меҳнати билан уларга эришишга ҳисса қўшиши лозим. Ўз навбатида, ташкилот ходимларнинг ташаббусларини моддий рағбатлантириш ва хизмат лавозимини кўтариш орқали уларни тақдирламоғи лозим.

60-йилларда корпорациялар ходимлари ижтимоий-иқтисодий аҳволларини яхшилашни тобора қатъий талаб қила бошладилар. Шу билан бир вақтда менежментнинг кўпчилик назариётчилари тез ўзгариб бораётган ижтимоий муҳитнинг қарама-қаршиликларини назардан қочирган бир қатор ташкилотлар ўз мақсадларига эриша олмаётганига ишонч ҳосил қилдилар. Бундай шароитда корхонанинг ўзидаги бошқарувчилик малакасига эга бўлмаган ходимлар, шунингдек, товар ва хизматлар истеъмолчилари, воситачиларни бошқарувга жалб қилиш билан боғлиқ бўлган «ншлаб чиқариш демократияси» («иш жойларидаги демократия») таълимоти пайдо бўлди.

АҚШда ходимларни бошқарувга жалб қилишнинг бир неча шакли тарқалди. 60-йиллардан меҳнатни ташкил қилишнинг бригада усуллари, 70-йиллардан сифат назорати тўғраклари ривожланди. Корпорацияларда рўй бераётган ташкилий ўзгартиришларга ходимларнинг қаршилигини камайтириш

учун “меҳнат ҳаёти сифати”ни ошириш дастурлари ишлаб чиқилади, улар ёрдамида корпорация ишчилари ривожланиш стратегияси, ишлаб чиқаришни рационаллаштириш масалаларини муҳокама қилиш, турли ташқи ва ички муаммоларни ечишга жалб қилинади.

Америка моделига биноан, муваффақиятнинг таркиби қуйидагичадир:

- раҳбарнинг билимдонлиги;
- шерикнинг фикрлаши ва идрок қилишига руҳий мослашиш;
- авторитар ва маслаҳат ёндашувидан ваколатни тўлиқ топширишга

ўтиш кўринишидаги ишонч билдириш.

Менежер —универсал даҳо” бўла олмайди. Раҳбар ходимларни танлашнинг америкача амалиётида мутахассиснинг билимига эмас, яхши ташкилотчилик қобилиятига асосий урғу берилади.

Менежментнинг япон модели ҳам анчагина қизиқарлидир. Япония дунё бозорида пешқадам ўринлардан бирини эгаллайди. Бунинг асосий сабабларидан бири инсон омилига йўналтирилган менежмент модели кўлланишидир. Японияда миллий характернинг ўзига хос хислатларига мос келувчи меҳнат ва хулқ-атвор усуллари шаклланган. Японлар ўз инсон ресурсларини мамлакатларининг асосий бойлиги деб ҳисоблайдилар.

Японлар меҳнатни жуда эъзозлайдилар. Уларни кўпинча “меҳнат шайдолари” деб аташади. Япон халқининг қадриятлари сирасида меҳнат биринчи ўринда туради. Японлар иш яхши бажарилса, ғоят мамнун бўладилар. Шунинг учун ҳам улар қаттиқ интизом, кучли зўриқишга чидаб ва вақтни ҳисобламай ишлашга рози бўладилар.

Маълумки, инсоннинг хулқ-атвори унинг эҳтиёжлари билан белгиланади. Бунда японлар ижтимоий эҳтиёжларни (ижтимоий гуруҳга мансублик, ходимнинг гуруҳдаги ўрни, атрофдагиларнинг хурмати) бошқаларидан устун кўядилар. Шунинг учун ҳам улар меҳнат учун бериладиган мукофотни ижтимоий эҳтиёжлар нуктаи назаридан қабул қиладилар, аммо охириги пайтда

Улар касаба уюшмасига мансуб бўлишидан қатъий назар, ёлланма меҳнатнинг барча аъзолари томонидан сайланадилар. Ҳамма корхоналарда уларнинг таркиби беш кишидан кам бўлмаган ҳолда, иш билан банд бўлувчилар ҳисобига ташкил қилиниши керак. Ишлаб чиқариш кенгаши корхонанинг меҳнатга оид қонунлари, жамоа шартномаси ва битимларига амал қилиш юзасидан назорат олиб боради. Ёлланиб ишлаш, ишчиларнинг бошқа ишга ўтказилиши ва ишдан бўшатилишга дахлдор ҳамма қарорларда у билан келишиш шарт. Кенгаш, шунингдек, иш вақтининг регламенти (ишга, таътилга оид тартиб), нафақа таъминотининг ички тизими, тиббий хизмат кўрсатиш, техника хавфсизлиги бўйича тадбирлар ўтказишда қатнашиш ва б.ларга тааллуқли қарорларни қабул қилади.

Булардан ташқари, йирик компанияларда кузатув олиб бориш кенгашлари ҳам мавжуд бўлиб, уларга ёлланма ишчилардан вакиллар киритилади. Ушбу кенгаш бошқарувни сайлайди, унинг фаолиятини назорат қилади ва муайян тамойилларга асосланган ҳолда, масалан, баъзи корхоналарнинг ёпилиши ёки аксинча сармоя ажратиш билан боғлиқ масалаларни ҳал қилади. Бунда ёлланма ишчи вакиллари акциядорлар вакиллариникига ўхшаш ҳуқуқ ва иш вазифаларига эга бўладилар.

Кенгашлар корхонанинг ички муаммолари билан шуғулланади, уларнинг йўналиши – битимга келиш. Касаба уюшмаларига эса тармоқ (тариф) битимларини тузиш ваколати берилган. Ваколатлар чегарасининг аниқ, тўғри белгиланиши бошқарувда иштирок этишнинг, ҳатто, бир неча шакллари мавжуд бўлса ҳам, ижобий натижаларга олиб келади.

Демак, бошқарувда иштирок этишнинг турли шакллари бўлиши мумкин. Бунда мулкдорлар ва иш билан бандлар манфаатларининг ўзаро оқилона нисбатини қидириб топиш катта аҳамиятга эга.

Ғарбий Европа мамлакатларининг тажрибаси ходимларнинг бошқарувда иштирок этишининг кўпгина шакллари қонунчилик асосидаги расмийлаштириш ва мустаҳкамлаш талаб қилинаётганини кўрсатмоқда.

қатнашиб туришади, аммо айнан ишчиларнинг ўзлари баҳс олиб боришади. Қарорлар қабул қилинганда ёки бирон-бир ҳаракатлар тавсия этилганда, улар раҳбариятга тақдим этилади ва албатта қўллаб-қувватланиши таъминланади.

Ишнинг бундай ташкил этилишига: касбий маҳоратга эга ишчиларнинг юксак меҳнат унумдорлигига эришишини мақсад қилган, марказлаштирилган бошқарув тузилмасига оид ўзгаришларнинг муҳим унсури сифатида ёндашилади.

Ғарбий Европа мамлакатлари корхоналарида ишчиларнинг бошқарувда иштирок этиш шакллари турлича бўлишига қарамай, бугунги кунга келиб, унинг икки асосий вариантлари ажратиб кўрсатиш мумкин:

- кўпроқ ГФРга хос, қонунлар мажмуасига асосан белгиланган иштирок этиш тизими;

- Буюк Британияга хос, ишчиларнинг жамоа шартномалари ва қўшма маслаҳатлар асосидаги иштирок этиш тизими.

Ишчиларнинг бошқарувда иштирок этиш тизими вакиллик таркибига кўра ҳам фарқланади. Тегишли органлар фақатгина ўзларининг вакилларидан таркиб топса, у ёлланма ишчиларнинг «еоф» вакилликдан иборат бўлиши мумкин. Бу органлар корхонанинг барча ишчилари томонидан очиқ ёки яширин овоз бериш йўли билан сайланади. Масалан: ГФР, Испания, Португалия ва Греция иштирок этишнинг бу тури сифатида ажралиб туради. Иштирок этишнинг бошқа бир тури: ёлланма ишчи ва иш берувчиларнинг аралаш вакилликка, одатда, паритет бўлиб ишлашига асосланади.

Учинчи типи – касба уюшмаси вакиллик. Бундай ҳолларда, касба уюшмаси фақат ўз аъзоларининг эмас, балки корхонада банд бўлган барча ишчилар манфаатларини ҳам ифода этади (Буюк Британия, Ирландия, ва Италия). Умумий фикрларга кўра, ишлаб чиқариш бошқарувида ишчилар иштирокининг энг тўлиқ ривожланган тизими сифатида ГФР тан олинди, у бу борада ўзининг қадимий анъаналарига эга. Корхоналар поғонасида иштирок этиш тизимининг асосий роли ишлаб чиқариш кенгаши ихтиёрига ўтказилади.

япон менежменти шахс руҳиятига йўналтирилган америка менежменти концепциясини ўзига сингдирди.

Менежментнинг япон модели ўзига хос рағбатлар ва мотивлар тизимига эга бўлган «жтимой одам»га йўналтирилган бўлиб, ушбу рағбатлар ойлик иш ҳақи, иш шароитлари, бошқарув услуби, ходимларнинг ўзаро муносабатларидан иборатдир. Меҳнат мотивлари эса ходимнинг ишдаги ютуқлари, хизматларининг тан олинishi, лавозими кўтарилиши, касб маҳоратининг такомиллашуви, ижодий ёндашувидир.

Японлар юзага келган вазиятни ҳисобга оладилар ва унга мослашадилар. Бошқа мамлакатлар ходимларидан фарқли равишда қоида, кўрсатма ва ваъдаларни шак-шубҳасиз бажаришга интилмайдилар. Улар нуқтаи назарича, менежернинг ўзини тутиши ва қарор қабул қилиши тўлалигича шароитга боғлиқ бўлади.

Японияда омилнинг энг кучли воситаси фирманинг «корпоратив руҳи»дир, бунда фирма билан бирлашиб кетиш ва унинг ҳолига содиқлик тушунилади. Бунинг асосида гуруҳ манфаатларини шахсий манфаатидан юқори кўювчи гуруҳ руҳшуносликси туради. Японлар америкаликлар каби бир одамни эмас, одамлар гуруҳини ҳисобга оладилар.

Ҳар бир фирма кўплаб гуруҳлардан ташкил топади. Ҳар бирида одамлар ёши, стажи ва тажрибаси билан фарқланади. Кичиклар катталар обрўсини сўзсиз тан оладилар, уларни ҳурмат қиладилар ва бўйсунадилар. Гуруҳлар фирманинг мақсад ва вазифаларига йўналтирилган. Бунда япон ходими ҳам гуруҳ учун, ҳам ўзи учун ишлашини тушунади. Японлар ўзларининг гуруҳдаги мавқеларини диққат билан кузатадилар. Улар ҳар бир кишининг гуруҳдаги ўрни ўзгаришига сезгирлик билан муносабатда бўладилар ва уларнинг ҳар бири учун белгиланган чегарадан ўтмасликка ҳаракат қиладилар.

Йирик япон фирмалари учун «умрбод ёллаш» тизими ҳосдир. У тадбиркорларга ҳам, ходимларга ҳам жуда фойдалидир. Тадбиркорлар фирма манфаати учун жон-жаҳди билан меҳнат қилишга тайёр содиқ ходимларга эга

бўладилар. Фирма томонидан “умрбод” ёлланган ходимлар уларнинг қобилияти, маълумоти ва тайёргарлик даражаси тан олингани учун миннатдорлик ва садоқат, катта мамнунлик ҳис қиладилар. Ходимда эртанги кунига ишонч пайдо бўлади. Бу меҳнатга “жизмат муддатини ўтагани” учун ҳақ тўлаш тизими билан чамбарчас боғлиқдир. Иш ҳақи ҳажми узлуксиз иш стажига боғлиқ бўлиб, у тенглаштириш тамойили талабларига бўйсунди ва оз миқдорда фарқланади. Ушбу тизим “ёши катталарни олдинга суриш тизимига (–иньоризм тизимига”) сезиларли таъсир кўрсатади, бунда ёш ва иш стажига афзал кўрилади. Охириги пайтда маълумот ҳам катта аҳамиятга эга бўлиб бормоқда.

Кўпчилик япон фирмаларига ходимлар ўрин алмашиши хосдир, бунда ҳар 3-5 йилда ходимлар янги мутахассисликка ўқитилади.

### 3.1- жадвал

#### Менежментнинг япон ва америка моделлари тавсифлари

Япон модели 1	Америка модели 2
Раҳбар ўзгарса ҳам, фирманинг фалсафаси ўзгармайди. “Умрбод ёллаш” тизими ходимларни сақлайди	Раҳбар алмашиши ходимларнинг алмашиши билан бирга содир бўлади
Бошқарув қарорлари жамоавий қабул қилинади	Қарорлар яқка шахс томонидан қабул қилинади
Жамоавий жавобгарлик устун	Шахсий жавобгарлик устун
Бошқарувнинг эгилувчанлиги	Бошқарувнинг қатъий расмиятчилик тузилиши
Асосий эътибор ишлаб чиқаришнинг қуйи бўғини – цехга қаратилади	Асосий эътибор ташқи муҳитга мослашувга қаратилади
Назорат норасмий ташкил қилинади	Назорат тартиби расмийлашган
Жамоавий назорат	Менежернинг шахсан назорат қилиши
Ходимлар меҳнатини суи баҳолаш ва лавозим ошиши	Меҳнат натижаларини дарҳол баҳолаш, лавозими кўтарилишининг тезлатилиши
Раҳбарнинг энг муҳим сифати – координациялаш ва назорат қилиш	Раҳбарнинг энг муҳим сифати – профессионаллик
моҳирлиги	Бошқарувнинг шахсга
Бошқарувнинг гуруҳга	мўлжалланганлиги

меҳнаткашларнинг манфаатлари шунчалик тўлиқ акс эттирилади. Бунда, одатда, фақат камчиликни ташкил қилган фаолларгина қатнашади. Демак, ишлаб чиқариш кенгашлари таркибини кенгайтириш эмас, балки бошқарувда иштирок этишнинг бошқа шакллари устида изланишлар олиб бориш керак.

Немис олимлари (46) бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда ишчилар иштирокининг қуйидаги эҳтимолий вариантларини ажратиб кўрсатадилар(иштирок этишнинг ўсиб бориш даражасига кўра):

- раҳбар буйруқ чиқарилгунча, қўл остидаги ишчиларини ўзининг қарорлари тўғрилигига ишонтириш учун ҳаракат қилади;

- раҳбар қарор қабул қилади, бироқ, ишчилар савол беришига йўл беради, жавоб билан эса ишчиларнинг қўллаб-қувватлашига эришади;

- раҳбар қарор қабул қилингунча, ўз ишчиларининг билдирмоқчи бўлган фикрларини эшитади;

- гуруҳ (жамоа) биргаликда ишлаб чиққан қарорлари сирасидан таклифлар тайёрлайди, раҳбар эса яқунловчи қарорни қабул қилади;

- раҳбар муаммони таҳлил қилиб, унинг қабул қилиш чегарасини аниқлаб бергандан сўнг, гуруҳ (жамоа) қарор қабул қилади;

- гуруҳ (жамоа) қарорлар қабул қилади, раҳбар эса гуруҳ ичи ва ташқарисида ўзаро мувофиқлаштирувчи ролини амалга оширади.

Жаҳон тажрибаси бошқарувда ходимлар иштирокига оид бой тажриба орттирган. Бунга мустақил бирлашмалар, яъни меҳнаткашларнинг анча кенг тарқалган мухтор бригадаси, сифат тўғараги (Японияда улар 50-йилларнинг бошида, Европада эса ўтган асрнинг 80-йилларидан бошлаб қарор топган) ишчи гуруҳларини мисол келтириш мумкин. Булар ўзини ўзи бошқарувчи ташкилий тузилмалар бўлиб, ваколати доирасида фаолиятини режалаштиради ва уларнинг натижаси юзасидан назорат олиб боради. Аъзоларининг сони ўнга ёки ундан камроқ бўлган бу кичик ишчи гуруҳлари ҳар ҳафтада бир марта учрашиб, бир соат давомида ишнинг яхшиланишига доир махсус муаммо ва таклифларни муҳокама қиладилар. Одатда қуйи поғона раҳбарлари ҳам бундай кенгашларда



Ушбу кенгашлар таркибига, одатда, раҳбар поғонасидан пастки, бошқарувнинг қуйи поғонасидаги шахсларидан қабул қилиш ҳуқуқи берилади.

Мазкур кенгашлар:

- ўзларига бўйсунадиган бўлинмаларнинг ташкилот бошқарувининг бошқа поғоналари билан мос сиёсати (қоидалар ва процедуралар)ни белгилайди;

- кенгаш тегишли бўлган раҳбарга бўйсунадиган бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштиришга масъул ҳисобланади;

- бошқарувнинг қуйи ва юқори поғоналари билан ҳамкорликда олиб борадиган шу бўлинмалар фаолиятининг интеграцияси учун кенгаш жавобгардир.

Шуни ҳам қайд этиш керакки, кенгашлар ўзларига қарам бўлинмалар номидан эмас, балки фақат ўз поғоналарида рўй берадиган жараёнлар юзасидан қарорлар қабул қилади.

Қатор ҳолларда, аслида, раҳбарлар қошида тузилган кенгаш қарорлари уларнинг ўзи бажарилиши мажбурий ҳисобланади.

Баъзи кенгашларга ҳисобдор раҳбар фаолиятини баҳолаш ва маъқуллаш вазифаси топширилади (ишдан бўшатиш ҳуқуқи юқори поғона раҳбарияти ваколатида қолади).

Ишчиларнинг бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишдаги иштироки:

- кўрилаётган қарорларда альтернатив вариантлар сонини кўпайтиришга;
- муаммоларни муҳокама қилишда катта тажриба орттиришга;
- ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитига бериладиган баҳоларнинг турлича бўлишига;
- оқибат-натижада қабул қилинаётган бошқарув қарорлари сифатининг яхшиланишига ёрдам беради.

Шундай фикр ҳам мавжудки, корхона поғонасидаги қарорларни қабул қилиш жараёнида ёлланма ишчилар сони қанчалик кўп бўлса,

<p>мўлжалланганлиги</p> <p>Жамоада уйғунликка эришув ва жамоавий натижага қараб бошқарувни баҳолаш</p> <p>Қўл остидагилар билан норасмий муносабатлар устунлиги</p> <p>Ёши ва стажига кўра лавозими ортиши</p> <p>Ҳартомонлама турдаги раҳбарлар тайёрлаш</p> <p>Гуруҳ меҳнати натижалари, стаж ва ш.к.б.ларга кўра ҳақ тўлаш</p> <p>Фирмада узоқ вақт банд бўлиш</p>	<p>Бошқарувни шахсий натижаларга кўра баҳолаш</p> <p>Қўл остидагилар билан расмий муносабатлар устунлиги</p> <p>Лавозим кўтарилиши шахсий натижаларга боғлиқ бўлади</p> <p>Тор ихтисослик бўйича раҳбарлар тайёрлаш</p> <p>Меҳнатни шахсий ҳиссага кўра баҳолаш</p> <p>Қисқа муддатга ёллаш</p>
---	---

3.1 жадвалда менежментнинг америка ва япон моделлари қиёси берилган бўлиб, ҳар бирининг ютуқ ва камчиликларини кўриш мумкин.

Менежментнинг Ғарбий Европа модели шаклланишига Европа мамлакатлари олимларининг тадқиқотлари сезиларли таъсир кўрсатди. Чунончи, бихевиоризм таъсирида бошқарувни руҳшуносликлаштириш кузатилади.

Пул билан тақдирлаш тиришиб ишлашни олдиндан белгиловчи ягона омил эмаслиги тахмин қилинади. Бу кўпроқ шахснинг ахлоқи қарам бўлган руҳий мотивлар билан белгиланади.

–Инсоний муносабатлар” мактабининг ғарб назариячилари ходимлар бошқарувига АҚШ ва Япониядаги ҳамкасбларига нисбатан қаттиққўлроқ муносабатда бўлиш тарафдори эдилар.

Англия, Голландия, Норвегия, Швеция ва Ғарбнинг бошқа мамлакатларида ходимларни –бошқарувда иштирок этиш”га жалб қилиш масалалари ҳам кенг ишлаб чиқилди. Бунда уч қисмдан иборат –қатнашув” тизими эътиборга лойиқдир: корхоналарда –ишлаб чиқариш кенгашлари” ташкил қилиш, кузатув кенгашлари таркибига ёлланма ходимлар вакилларини киритиш ва бошқарувчилар кенгашларига –ишчи директорлар”ни киритиш.

Франция, Бельгия, Голландия, Норвегия, Австрия ва бошқа мамлакатларда кенгаш, қўмита ва бошқа органларда ишчиларнинг вакиллари бор. 1973 йилда швед маҳаллий қўмиталари компанияларнинг директорлар кенгашида вакиллик қилиш ҳуқуқига эришдилар.

Охирги пайтда жамоавий меҳнатга катта эътибор берилмоқда. Бошқарув гуруҳлари аниқ белгиланган, уларнинг ҳар бири ечадиган масалалар доираси аниқланган. Шу тариқа, немисларнинг «Ғарцбург модели» жавобгарликни қўйи бўғинларга ўтказишни кўзда тутди. Ғоя шундан иборатки, қарорлар қабул қилиш ҳуқуқи энг билимдон ходимларга берилди, бу эса бошқарувнинг барча бўғинларида қабул қилинаётган қарорларнинг сифатини оширади. Ҳар бир ходим ўз мажбурият ва хабардорлиги доирасида бошқарув қарорлари қабул қилади.

Ғарбий Европа олимлари бошқарувга «ажтимоий инсон» нуқтаи назаридан ёндашувнинг шаклланишига сезиларли таъсир ўтказдилар. Бундай ёндашув инсонлар ҳулқини уларга гуруҳ ҳулқи таъсири нуқтаи назаридан ўрганишга имкон берди. Бошқарувга бундай ёндашувни учта олим яратган деб ҳисобланади – немис профессори М.Вебер, француз олими Э.Дюркгейм, ва италиялик В.Паретто.

Европа модели самарали менежментнинг учта асосий шартини белгилайди:

- раҳбарнинг ижобий кайфияти (қўл остидагиларга ишонч ва муваффақиятга йўналтириш сифатида ишга қизиқиш);
- тўғри танланган оҳанг(мулоқот шароитлари);
- таъсирнинг тўғри такрорланувчанлигини танлаш, чунки мотивация муваффақияти учун инсоннинг ассоциацияланган ҳолатидаги давомли(икки кеча-кундуздан кўпроқ) хотирасига таъсирнинг энг мақбул такрори зарурийдир, бундай ҳолатда у ҳис қилиш, иташ, таассуротни шакллантиришга ўта мойил бўлади.

- ишчиларга ишчи гуруҳларини ташкил қилиш ҳуқуқи берилди. Бунда, аслида, нафақат ўзининг шахсий иши, балки ишда кимлар билан шерикчилик қилган бўлса, уларнинг иши юзасидан ҳам қарор қабул қилиш ҳуқуқи берилди.

Амалда партисипатив бошқарувларни олиб боришнинг бу йўналишлари чамбарчас боғлиқ бўлиб, бир-бирини яхши тўлдиргани боис, одатда, муайян уйғунликда қўлланилади. Бундан ташқари, мана шу йўналишларнинг ўзаро уйғунлашуви ўзининг самарасини кўрсатиши мумкинки, уларнинг барқарор турларидан партисипатив бошқарувнинг аниқ шакли сифатида фойдаланилади.

Бошқарув фаолиятининг энг муҳим кўринишини бажаришда, яъни бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда ташкилот ишчилари иштирокини кўриб чиқиш мумкин. Бунда иштирок этишнинг уч даражасини ажратиш керак.

Биринчиси – тайёрланаётган қарорлар учун таклифлар бериш. Бу борада ташкилот тузилмаси ва бошқа ўзгаришларга оид таклифлар бериш талаб қилинмайди. Раҳбарияти марказлаштирилган корхоналарга нисбатан ҳам шундай ёндашув татбиқ қилинади.

Иштирок этишнинг иккинчи даражаси – қарорларнинг альтернатив вариантларини ишлаб чиқиш. Бунда ана шу масалаларни ҳал этиш учун ташкилотда махсус тузилмаларни таркиб топтириш талаб қилинади. Вақтинчалик ёхуд доимий қўмиталар ва комиссиялар тузиш йўли билан мазкур вазифа амалга оширилади. Хўжалик ҳисобидаги ёки ихтилофларга оид комиссиялар (Россия корхоналарида), ишчи гуруҳларига кадрлар танлаш қўмиталари (Америка корхоналарида), сифат тўғарақлари (Япония корхоналарида) бунга ёрқин мисол бўлиши мумкин.

Иштирок этишнинг учинчи даражаси – альтернатив вариантлардан қарорларни узил-кесил танлаб, қабул қилиш. Бунда илмий-техникавий, техник-иқтисодий ва бошқариш хусусиятига эга махсус кенгашлар иши шаклларида бошқарувда иштирок этишни амалга ошириш кўзда тутилади.

бош тортиши, керакли ваколатларнинг ходимларга топширилиши ва муаммоларни ҳал этишдаги жавобгарликнинг уларга юклатилиши билан боғлиқ. Бу қуйидаги ҳолларда:

- ишчилар тажрибага эга бўлиб, мустақил ишлашни хоҳлаганда;
- инсон юқори касбий маҳоратга эришганда;
- одамлар юксак даражада виждонли, онгли бўлишганда;
- ноаниқ вазиятларда муаммолар ва уларнинг ҳал этиш йўллари қуйи поғона кишиларига яхшироқ кўринганда мақсадга мувофиқдир.

Ҳозирги замон шароитларида ишчиларнинг бошқарувда иштирок этиш шакллари ниҳоятда ранг-барангдир. Уларнинг энг асосийлари қуйидагилардан иборат:

- ишчиларнинг бошқарувга оид масалалар: а) ўз фаолияти - иш тартиби, ишларни бажариш воситаларини танлаш; б) ташкилот (бўлинма) фаолияти - маҳсулот ишлаб чиқариш (сотиш) ва ҳ.к.лар бўйича қарорлар тайёрлаш ва қабул қилишдаги иштироки;

- ишчиларнинг қарорлар тайёрлаш, қарорлар қабул қилиш учун зарурий ахборот-маълумотлар тўплаш, мақсадни ўртага ташлаш, вазифаларни аниқлаш ва ишларни ташкил қилишга жалб этилиши;

- ишчиларга маҳсулот сифати ва ҳажми юзасидан назорат ҳукуки берилади; шунга яраша якуний натижа бўйича жавобгарлиги белгиланади;

- ишчи вакиллари корпорациялар директорлари кенгаши ишида қатнашадилар;

- моддий рағбатлантириш бўйича, хусусан, маҳсулот сифатини яхшилаш, меҳнат ишлаб чиқаришини ўстириш ва ҳ. к.лардан келиб чиққан ҳолда, ишчи кенгашлари(ишчи ва бошқарувчиларнинг қўшма қўмиталари) ташкил қилинади ва фаолият олиб боради;

- ходимлар ўз тасарруфларидаги ишларни, ташкилот ва бўлинмаларнинг ишларини такомиллаштиришга оид таклифлар киритишда қатнашадилар;

Хусусан, Ғарбий Европа компанияларида ишлаб чиқариш бўлимлари америкадагига нисбатан кўпроқ аҳамиятга эгадир. Бошқарувнинг марказланмаган шаклида улар таркибидаги оператив-хўжалик, молия ва ҳуқуқий мустақилликка эга бўлган шўъба компаниялар фаолиятини мувофиқлаштирадилар. Ушбу компаниялар бир вақтнинг ўзида ҳам даромад, ҳам жавобгарлик маркази бўладилар. Улар ўзларига бириктирилган товар номенклатураси доирасида ўзлари илмий тадқиқотлар олиб борадилар; маҳсулот истеъмолчиларини топадилар; уни ишлаб чиқариб, сотадилар – буларнинг ҳаммасида бошқарувнинг иқтисодий усулларида фойдаланадилар. Ишлаб чиқариш бўлимлари ўзларига бириктирилган шўъба компанияларни назорат қиладилар ва уларнинг илмий тадқиқотлар, ишлаб чиқариш, сотиш, молиявий фаолиятларини мувофиқлаштирадилар.

**Финляндиядаги** фирмалар бошқаруви Америка ва Ғарбий Европа бошқарувидан бирмунча фарқланади. Бу ерда микдор кўрсаткичлари мақсад қилиб олинади. Пировард мақсадга эришув стратегияси –“натижага кўра бошқариш” деб номланади. Бундай бошқарувнинг ўзига хослиги шундаки, мўлжалдаги натижаларни аниқлашда юқори бошлиқлар билан баробар ижрочилар ва ишчилар ҳам қатнашадилар. Ушбу натижаларга эришиш йўллари ва усулларини ходимларнинг ўзлари танлайдилар.

Муҳим натижалар қуйидагича бўлиши мумкин:

- функционал ташкил қилиш, меҳнат унумдорлиги;
- хизмат кўрсатиш даражаси, маҳсулот сифати, сотилиш ҳажми;
- истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш.

**Германияда** тадбиркорлар ва ходимлар орасидаги алоҳида кўринишдаги муносабатлар ижтимоий шерикчиликдан иборат бўлиб, бунда улар орасида ижтимоий тинчликка эришилади, содир бўладиган ихтилофлар эса маданий усуллар билан ҳал қилинади. Ижтимоий шерикчилик ёлланма ишчиларнинг иш ҳақини ошириш, иш режими ва меҳнат шароитини ўзгартириш, солиқларни камайтириш ва ш.к.б.ларни талаб қилишини инкор этмайди. Ижтимоий

шерикчилик муносабатлари узок вақт давомида табиий равишда вужудга келгандир.

Социализмнинг швед модели маълум қизиқиш уйғотади. Унинг муаллифи – Нобель мукофоти лауреати Гуннар Мюрдалдир. Модель ижтимоий бозор хўжалиги, тартибга солинадиган иқтисодиёт ва ижтимоий шерикчилик назариясига асосланган.

Мюрдал фикрича, социализмнинг швед моделида энг асосийси инсонлар ҳаётининг фаровонлигини оширишга тенг имкониятларни кафолатовчи ижтимоий муҳофаза тизими яратишдир.

Илғор тажрибани байналмилаллаштириш бошқарувда, ташкилий хулқда муҳим йўналишдир.

Охирги йилларда америкаликлар Япониянинг ижобий тажрибаси, япон фирмаларини муваффақиятга олиб келган янгиликларни ўз корхоналарига татбиқ қилиш учун кўп уриндилар. Булар *–«ифат тўгараклари»*, ходимларни узок муддатга ёки *–«умрбод ёллаш»*, ходимлар эҳтиёжларини қондириш учун фирмалар даромадидан ажратиш ҳисобидан фондлар яратиш ва б.ш.қ. Бирок уларнинг ҳаммаси ҳам тўлиқ ўзлашмади.

Ўтган аср ўртасида вазият аксинча эди. Япон фирмалари ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, ташкилий тузилмаларни шакллантиришга ёндашув, ташкилий ахлоқ ва б.ш.қ.ларнинг америкача тамойилларини ўрганардилар. Маълум *–«ифат тўгараклари»* ва *–«аниқ ўз вақтида»* етказиб бериш тизими Америкада пайдо бўлган, лекин аввалига у ерда тарқалмаган. Улар япон фирмаларида қўлланиб, яхши натижаларга олиб келди. Шу билан бир пайтда *–«инсон ресурслари»*ни бошқаришнинг америка модели Японияда қўлланмади.

Бу шундан далолат берадики, менежментни бошқаришни ташкил қилишдаги ташкилий ахлоқнинг бир моделини бошқа мамлакат иқтисодиётига унинг ўзига хос шароитлари, руҳий ва ижтимоий-маданий омилларини инобатга олмай ўтказиш мумкин эмас.

- лабораториявий ва табиий тажрибалар ўтказиш.

### **9.8. Ташкилот ходимларининг бошқарувдаги иштироки**

Ташкилот ва меҳнат жамоаси бошқарув тизимининг энг муҳим тавсифи *жамоа аъзоларининг ташкилот (бўлинма)ни бошқаришдаги иштирокидир.*

Меҳнат жамоалари фаолияти юзасидан олиб борилган қатор тадқиқот ва кузатишлар шуни кўрсатмоқдаки, ишчиларнинг у ёки бу шаклда бошқарувда қатнашиши куйидаги ижобий натижалар беради:

- ташкилотнинг инсон потенциалидан фойдаланиши яхшиланади;
- ишчиларнинг меҳнатга мотивлашуви кучаяди;
- ишлаб чиқариш ва меҳнат самарадорлиги ошади;

Ўзгартиришлар таклифи киритилган муҳокамаларда ишчиларнинг ўзлари ҳам қатнашганларида, улар бундай ўзгартиришларга камроқ қаршилик кўрсатадилар;

- ташкилотда коммуникация тизими ривожланади, куйидан коммуникация тизими очилиб, ходимлар томонидан раҳбариятга кўрсатиладиган босим сусаяди.

Ходимларнинг бошқарувда иштирок этиш каби мутлақо табиий истагини шу билан асослаш мумкинки, бажарадиган ишлари ва ҳал қиладиган масалалари доирасидан четга чиқса ҳам, уларнинг кўпчилиги ташкилот (бўлинма)ни у ёки бу шаклда бошқариш, ташкилотда содир бўлаётган жараёнларда иштирок этишни хоҳлайдилар. Гап шундаки, ташкилотда инсон ўзини фақат ижро этувчи сифатида намоён этмайди. У, шунингдек, ишининг уютирилиши ва қандай шароитда кечиши, ташкилот фаолиятига кўрсатаётган таъсирининг қандайлиги билан қизиқади.

Фақат айрим ишчиларгина услуби авторитар раҳбар қўлида меҳнат қилишни, назорати кучли вазиятларни маъқул кўрадилар.

Ишчиларни бошқарувга жалб этиш, қатор ҳолларда, кундалик масалаларни ҳал этишда менежерларнинг ҳукмронликдан маълум даражада



$$E_i = \frac{I \text{ гуруҳ аъзоларига берилган - ижобий танлашлар}}{N - 1}$$

Гуруҳ социометрик индекслари ҳам мавжуд.

Шундай қилиб, социометрик когерентлик (боғланганлик) индекси гуруҳнинг белгиланган мезонга кўра боғланганлик ўлчамини, ўзаро алоқаларнинг қатъийлигини, уларнинг белгиси ва йўналишини ҳисобга олмаган ҳолда ифодалайди.

У қуйидаги формула асосида ҳисобланади:

$$K = \frac{\text{Берилган(ёки олинган) танлашлар миқдори}}{N(N - 1)}$$

Формуладан кўриниб турганидек, социометрика когерентлигининг индекси юқорида қайд этилган хусусий икки:

социометрик мақоми ва ҳиссий-қизиққонлик индексларининг ўртача арифметик сонидан иборат бўлади.

Юқорида келтирилган индекс ва кўрсаткичлар ҳисобланиши шаклланаётган ва фаолият юритаётган жамоаларни ташхислаш, ишга қобилиятли меҳнат жамоаларини шакллантиришга имкон беради.

Ташкилий ахлоқ ташхисоти учун, шунингдек, қуйидагилардан фойдаланиш масадга мувофиқдир:

- меҳнат жамоаси фаолиятини назорат қилиш; иш ўринлари жиҳозланиши ҳолати, ходимлар ташқи кўринишининг ташкилий маданият талабларига мувофиқлигини кузатиш ва б. ;

- ходимлар билан тест синовлари, анкеталаштириш ва интервью ўтказиб туриш;

- ташкилот фаолияти ва ходимлар хулқини қатъий белгиловчи ҳужжатлар - қайд қилинган маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилиш;

### 3.2. Замонавий ташкилотларда маданиятлараро ўзаро таъсир

Глобаллашув ва байналмилаллашув жараёнлари ижтимоий мулоқотнинг маданиятлараро муҳитдаги ўзаро таъсир жиҳатини муҳим қилиб қўйди. Шунга кўра, икки ва ундан ортиқ одамнинг биргаликдаги меҳнат фаолияти ҳақида гап кетганда, гуруҳ аъзоларининг ҳамкорликдаги фаолиятини амалга ошириш асосида умумий мақсадлар, вазифалар, эҳтиёжлар бўлади. Гуруҳ аъзолари интилишларида, авваламбор, барча учун умумий ва ҳар бир инсон учун алоҳида мақсад ва вазифалар акс этади, шунингдек, ҳар бир гуруҳ аъзосининг алоҳида ва бутун гуруҳ талабларига жавоб берувчи муайян манфаатлари кўзда тутилади. Буларнинг барчаси гуруҳ иштирокчиларини доимий роя қилинадиган маълум йўналишга чорлайди.

Шу билан бир вақтда турли маданиятлар вакиллари муносабатлари кўплаб муаммолар туғдиради. Бунинг сабаби кўпмиллатли ташкилот доирасида ҳамкорликда меҳнат қилаётганларнинг меъёр, кадрият, дунёқарашлари хусусиятларининг мос келмаслигидир.

Охирги пайтда миллатига кўра табақалаш одобдан эмас, чунки бу инсон жамиятдаги ўрнини ўзи белгилашига имкон бермайди, деган фикр ҳукмрон. Бироқ, фарқланиш муаммосини танқидий кўриб чиқиш бегона ларни табақалаш вазидан этик шубҳалардан қатъий назар, ўзини оқлайди. Чунки у ўзаро муносабатдаги иштирокчиларнинг турлича кадрият ва ўзини тутиш кўрсатмаларининг низои шароитида маданиятлараро ўзаро таъсир жараёнлари кечишининг ўзига хослигини аниқлаш имконини беради. Масалан, турли этнос вакиллари иштирок этадиган ҳамкорликдаги меҳнат фаолияти жараёнида бундай умумлашмалар (ҳамкасбларни “руслар”, “турклар” ва бошқалар деб аташ) ҳамкасблар ва ҳамкорларга бўлган ишончнинг камайишига, улар меҳнатининг паст баҳоланишига, улар бажараётган ишга ҳамюртларига нисбатан юқори талаблар қўйиш каби салбий натижаларга олиб келади.

Маданиятлараро ўзаро таъсир, яъни турли маданиятларнинг тенг ҳуқуқли муносабати, шунингдек, мулоқот ва ўзаро ҳурмат асосида ўз фикрини

маданий намоён қилишнинг умумий шакллари яратиш имконияти Россия ва хориждаги илғор ривожланаётган йўналишлардандир.

Бунда маданиятлараро ўзаро таъсир жараёнида новербал мулоқот муҳим аҳамиятга эга эканлигини назарда тутиш лозим. Бу ҳолатда фойдаланиладиган белги, ҳаракат ва рамзлар ўзаро таъсир жараёнига ҳам, унинг натижаларига ҳам таъсир кўрсатиши, унинг қатнашчилари учун турлича аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Шу тариқа, ҳар хил маданиятларда мулоқот пайтида ишлатиладиган рамз, имо-ишора, кийим-кечак ва безакларнинг маъноси бири-бирига мос келмаслиги мумкин. Чунончи, Туркияда баланд овозда суҳбатлашиш одатий ҳол ҳисобланса, Россияда даъво қилиш ёхуд ҳамсуҳбати бетайин ҳиссиётли одам деб қабул қилинади. Италия маданияти намояндалари русларни имо-ишорани кам ишлатганлари учун суҳбат мавзуси ва суҳбатдошига бефарқликда айблайдилар.

Турли маданиятлар вакилларининг этник хусусиятлари ҳам маданиятлараро ўзаро таъсирга жиддий тўсқинлик қилиши мумкин. Ушбу ҳолатда онгнинг қуйидаги аспекти алоҳида қизиқиш уйғотади: кузатилаётган этномарказлашув тенденцияси – бошқа маданият вакилларига салбий баҳо беришга мойиллик; ўз ва бошқа маданиятлар вакилларининг соддалашган тимсолларини шакллантиришда кўринувчи этник онгни қолиплаш; маданиятлараро алоқалар жараёнига танлаб киритилган бидъатлар, шу жумладан, ҳиссий идрок, ўтмишнинг салбий тажрибаси ва ш.к.б.

Бу ўзаро таъсирнинг биринчи босқичларида шериклар шахсияти тўғрисида ахборот тўлиқ бўлмаган шароитда маданиятлараро алоқалар учун потенциал тўсиқларни яратади. Ўз гуруҳи аъзоларига нисбатан турли маданият вакиллари орасидаги фарқнинг кўпроқлиги даражасини кутиш ўзаро алоқаларни чеклайди. Ўзини янги ахборотдан тўсиб, инсон бидъатларни кучайтиради ва баъзи андозаларнинг алдамчилигини англолмайди. Узоқ давом этадиган жадал маданиятлараро мулоқот эса кўпинча бундай тўсиқни олиб ташлайди.

Социоматрица ва социограммаларни тайёрлаш ва таҳлил қилиш ўзаро муносабатларнинг миқдорий хусусиятиларни аниқлашда қўл келади. Булар *социометрик индекслари* ёки *коэффициентлар*дир. Уларни икки гуруҳга ажратиш мумкин. Биринчиси – хусусий социометрик индекслар. Улар шахснинг жамоа аъзоларига нисбатан намоён бўлувчи шахсий ижтимоий-руҳий хусусиятларини акс эттиради. Индекслар гуруҳининг иккинчисига: гуруҳ индекслари киради, улар гуруҳни умумий ҳолда тавсифлайди. Шахс ва гуруҳларга оид индекслардан айрим намуналар келтираемиз.

Аввало, кенг тарқалган хусусий социометрика индекслари.

Шундай қилиб, социометрика мақоми. У гуруҳнинг ҳар бир вакилига нисбатан гуруҳ аъзоларининг муносабатини акс эттиради:

$$C_i = \frac{\text{Овоз бериш(сайлаш) орқали олинган } i \text{ миқдори}}{N - 1} .$$

Кейин эса шахс умумий социометрик мақомининг таркибий қисмини ташкил қилган ижобий ва салбий мақомларни ҳисоблаш маънога эгадир.

гуруҳ аъзолари – ижобий танланган I миқдори

$$C_{i+} = \frac{\text{гуруҳ аъзолари – ижобий танланган } I}{N - 1} ;$$

$$C_{i-} = \frac{\text{гуруҳ аъзолари –салбий танланган } I}{N - 1} .$$

Ҳиссий-қизиққонлик индекси. У одам ўз атрофидаги гуруҳ аъзоларига нисбатан қандай муносабатда экани ва ўз танловларида қай даражада фаоллик кўрсатишини тавсифлайди:

$$E_{i+} = \frac{I \text{ гуруҳ аъзоларига берилган } - \text{ ижобий танлашлар}}{N - 1} ;$$

Сўнг, маълум саволлар ёрдамида ижтимоий-руҳий текшириш ўтказиш тақозо қилинади.

Масалан, жамоанинг барча аъзоларига (аноним равишда): “Сиз ким билан ишни давом эттиришни истардингиз?”- деб савол берилади.

Танланган рамзий ишоралар асосида мазкур жамоа аъзолари жавобларининг социограмма кўринишидаги чизмаси расмийлаштирилади. (9.4-расм).

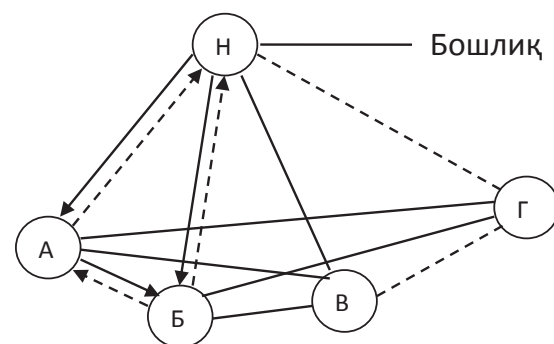
Чизмадан кўриниб турганидек, расмий етакчи “Н” ҳисобланади, норасмий етакчи эса – “Б”.

Социограмmani тузиш жамоа аъзоларининг:

- жамоа аъзоларидан ким билан ишлашни хоҳлашини, маълум бир фаолият билан шуғулланиш ёхуд қандайдир лойиҳани тайёрлашга бўлган истагини аниқлаш;

- бирон бир масала юзасидан мана шу жамоа аъзоларининг ҳар бирига нисбатан бўлган муносабати, ишончини аниқлаш;

- ушбу жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларини аниқлашга имкон яратади.



9.4- расм. “Сиз ким билан ишни давом эттиришни истардингиз?” саволига берилган жавоб натижалари

Саволларнинг сони ва уларнинг комбинацияларини кўпайтириб социоматрица ва социограммалар тузиш аτροφлича тадқиқотлар ўтказишга имкон беради.

Ҳар бир муайян жамиятда қабул қилинган қадриятлар, анъаналар маданиятлараро алоқаларга тўсиқ пайдо бўлишига замин шаклланишида муҳим ўрин эгаллайди. Улар ушбу андозалар қабул қилинган жамоа аъзоларининг дунёқарашини шакллантиради. Бирок, шуни айтиб ўтиш жоизки, бирламчи ижтимоийлашуви айнан шу жамиятда ўтган шахслар тўғрисида гап бораяпти, чунки асосий нуқтаи назарлар айнан шу босқичда шаклланади.

Мигрантларга келсак, уларнинг сони туб аҳоли орасида ёйилиб жойлашишини қийинлаштирувчи кўламга етсагина, уларни ҳисобга олиш мумкин. Бундай ҳолатда ассимиляция жараёни анча қийинлашади, чунки муҳожирлар расмий ёки норасмий ташкилотларга бирлашиб, жамият ва ташкилотлардаги ижтимоий вазиятга сезиларли таъсир ўтказадилар.

Шу билан бирга, инсоннинг байналмилал муҳитдаги хулқи фақатгина маълум маданиятга тегишлилиги эмас, унинг шахсий, ишчанлик хусусиятлари билан аниқланишини унутмаслик лозим. Бунда маданиятлараро алоқа ўрнатишга тайёрланаётган ёки ўрнатаётган шахснинг илк кайфиятига кўп нарса боғлиқ. Ўзаро алоқаларнинг самарадорлигини камайтирадиган асосий тўсиқлар турли маданият вакиллари қўллайдиган когнитив чизмалардаги фарқлардир. Идрок қилиш моделларининг энг ёрқин табақаланиши ўзга дунёқараш, оламни идрок қилиш ва ш.к.б.ларга дуч келганда содир бўлади. Ўз маданиятидан ташқарида бўлиб қолган шахс ўзга маданиятнинг тил ва новербал тизимлари хусусиятлари, ижтимоий онг қисмлари билан тўлиқ танишиш имкониятига эга бўлади. Ўзга маданият вакиллари билан ҳамкорликда меҳнат қилар экан, инсон айнан шундай шароитга тушиб қолади. Чунки иш жойи чегарасида инсонлар – турли маданият вакилларининг фаол ўзаро алоқаси содир бўлади.

#### Назорат саволлари

1. Миллий ва минтақавий ташкилий маданиятларни ажратишнинг қандай мезонлари мавжуд?
2. Ғарбий Европа ташкилотларидаги ташкилий ахлоқнинг қандай ўзига хосликлари бор?

3. Япон ташкилотларида мотивлашнинг қайси воситалари муҳим?
4. Ташкилий ахлоқнинг араб(уруғчилик) моделининг ўзига хосликлари нималарда кўринади?
5. Ташкилий ахлоқнинг америка моделидаги принципиал фарқлар нимада?
6. Ташкилий ахлоқ намуналарини бир ижтимоий муҳитдан бошқасига қанчалик ўтказиш имконияти бор?
7. Ижтимоий ташкилий мулоқотга глобаллашув ва байналмилаллашувнинг қандай таъсири бор?
8. Турли ташкилий маданиятлар вакиллари алоқаларидаги муаммоларнинг сабаби нимада?
9. Ташкилотдаги маданиятлараро ўзаро таъсир жараёнида новербал коммуникацияларнинг роли қандай?
10. Бизнесни ташкил қилишда байналмилал муҳитда одамларнинг ўзаро алоқаларининг қандай хусусиятлари бор?
11. Замонавий ташкилотларда «маданиятлараро ўзаро таъсир» нимани англатади?
12. Ташкилотда одамларнинг маданиятлараро ўзаро таъсирига нималар тўсиқ бўлади?
13. Ташкилотда одамларнинг маданиятлараро ўзаро таъсирига тўсиқларни қандай енгиш мумкин?

Социограмма – жамоага оид социометрик текшириш маълумотларини чизмада тасвирлаб кўрсатиш усули.

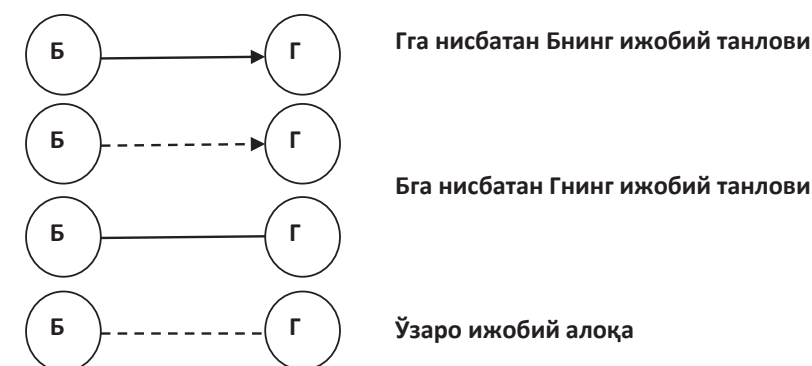
9.3-жадвал

Беш кишидан иборат гуруҳга оид социоматрица

№	Ким танламоқда	Кимни танламоқда					Танланганлар		Жами
		1	2	3	4	5	+	-	
1	А	х	-	-	+	-	1	3	4
2	В	+	х	-	+	-	2	2	4
3	С	-	+	х	0	0	1	1	2
4	Д	+	0	0	х	+	2	0	2
5	Е	-	+	-	+	х	2	2	4
Танлаб олинганлар		(+)	2	2	0	3	1		
		(-)	2	1	3	0	2		
			4	3	3	3	8	8	16

Жами

Социограмма тузиш учун, даставвал, унинг рамзий ишоралари белгилаб олинади, масалан:





Ўтказилган ташхисот маълумотлари ёрдамида аниқ муаммоларни кўрсатиш ва уларни ҳал этиш бўйича чоралар кўриш мумкинки, улар қуйидагиларга йўл очади:

- биргаликда олиб бориладиган ишга одамларнинг шайлигини ошириш;
- гуруҳ мустаҳкамлигини кучайтириш;
- ташкилот ходимларининг ўзаро алоқа-аралашувларини тўғри йўлга қўйиш;
- бўлинмалараро алоқа-аралашув ва маълумот алмашиш схемаларини ишлаб чиқиш;
- бир хил вазифаларнинг икки ерда айнан такрорланишига ва вазифавий кесишувларга йўл қўймаслик;
- талабдаги корпоратив маданиятни шакллантириш.

Бу борада меҳнат жамоаларининг социометрик тадқиқотлари: социоматрица ва социограммалар тузиш ва таҳлил этиш кўзга кўринарли ўрин эгаллайди.

Социоматрица шундай жадвалки, унда мазкур жамоа аъзоларининг ўз жамоалари таркибига кирган бошқа аъзолари тўғрисидаги муайян масала бўйича сўров маълумотлари қайд этилади. 9.3-жадвалда намуна сифатида беш кишидан иборат гуруҳнинг социоматрицаси ҳавола қилинган.

Социоматрица жамоа аъзоларининг қуйидаги тадбирларида қўлланади:

- ходимларнинг бир нечта номзодидан жамоа томонидан бирон-бир, одатда, раҳбарлик лавозимига танлаш;
- бирон лойиҳани ишлаб чиқиш ёхуд амалга ошириш учун ходимлар танлаш;
- тақдирлаш учун муносиб ходимларни кўрсатиш;
- жамоанинг ҳар бир аъзосига тегишли бирон хислат-фазилати ҳақидаги жамоанинг бошқа аъзолари фикрини аниқлаш, яъни аслида, баҳо бериш;
- гуруҳ (жамоа) аъзоларининг социометрик мақоми ва ҳиссий таъсирчанлигини белгилаш.

#### **4-БОБ. ТАШКИЛИЙ ВА ИННОВАЦИОН ЎЗГАРТИРИШЛАР ШАРОИТИДА ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ**

##### **4.1. Ташкилий ва инновацион ўзгартиришлар тушунчаси**

Мазкур бобда ташкилий ва инновацион ўзгартиришлар тушунчаси, ташкилотлардаги ўзгартиришларни бошқариш масалалари, ўзгартиришларга ташкилий ва яқка қаршиликлар ҳамда уларни бартараф этиш усуллари кўриб чиқилади. Замонавий ташкилотлар ўз фаолиятини доимий ўзгартиришлар шароитида амалга оширишлари лозим. Бунда ташкилотларни узлуксиз ривожлантириш учун қўшимча имкониятлар очиб берадиган техникавий, иқтисодий, сиёсий, демографик ва ижтимоий соҳалардаги ўзгартиришлар тушунилади.

Ушбу ўзгартиришлар ғоят муҳим ташкилий тадбирлардан иборат бўлиб, улар ташкилий ўзгартиришлар деб аталади.

**Ташкилий ўзгартиришлар** менежерлар ва бошқа ходимларнинг ташкилотни ёки унинг бўлинмаларини ўзлари учун муҳим йўналишлар бўйича ташкилий жиҳатдан ўзгартириш соҳасидаги аниқ мақсадни кўзловчи фаолияти демакдир.

Бу ўзгартиришлар ташкилотнинг ташқи муҳитга мослашиш қобилиятини яхшилашни ва ходимларнинг феъл-атворини ўзгартиришни ҳам ўз ичига олади. Мазкур ўзгартиришлардан кузатилган асосий мақсадлар қуйидагича:

- ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириш;
- ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш;
- янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ўзлаштириш;
- компаниянинг бозордаги улушини кўпайтириш ва шу кабилар.

Ташкилотнинг мослашув қобилиятини яхшилаш учун кўпинча янги технологияларни ва иш усуллари ишлаб чиқадилар, ташкилий тузилмани қайта қурадилар. Бунинг учун аксарият ҳолларда ишга солинаётган вақтинчалик ёки эгилувчан тузилмалар ташкилотга янгиликни тезда

ўзлаштириш имконини беради, янги усулларга ўтишни тезлаштиради, қарорлар қабул қилишда ходимларнинг бемалол қатнашувига кўмаклашади, янги етакчиларнинг юзага чиқиши учун шароит яратади.

Ана шуларнинг ҳаммаси ходимларнинг шахсий феъл-атворини ўзгартиришни, яъни уни янги шароитга монанд ҳолга келтиришни талаб қилади. Шунга мувофиқ ходимларнинг мавқеини, уларнинг масъулиятини ўзгартириш чоралари кўрилиши лозим бўлади.

Ташкилотларда амалга ошириладиган инновацион ўзгартиришларнинг баъзи бир ўзига хос хусусиятлари бор, улар ҳақиқий инновация фаолиятининг хусусиятлари туфайли пайдо бўлган ташкилий ўзгартиришларни ўз ичига олади.

Шу муносабат билан инновациянинг ўзи нималигини тушуниб олмоқ керак. Биринчиси – инновацияни айна янгилик деб ҳисоблайдилар. Иккинчиси – инновация дегани янги маҳсулот, технологияни яратиш жараёни деб ўйлайдилар. Учинчиси – инновация сифат жиҳатидан аввалгиларидан фарқ қилувчи янги маҳсулотлар, ёндашувларни ишлаб чиқаришга жорий этишдир. Бизнингча, инновацияларни ҳар томонлама мукамал идрок этиш узвий жараён бўлиб, у дастлабки ғояни, инвестицияларни, ИТТКИ(илмий-тадқиқот, тажриба-конструкторлик ишланмалари)ни, маҳсулотнинг тажриба намунаси яратилишини ва кўплаб ишлаб чиқарилишини ўз ичига оладиган босқичлардан иборат изчил жараёндир. Шу сабабли инновация таърифига ташкилотларнинг инновацион фаолияти мақсадини ҳам, уни амалга ошириш жараёнини ҳам, шунингдек, олинadиган натижани ҳам киритишни таклиф қиламиз. Бундан ташқари, жорий этиладиган янгилик саноатда қўллаш учун қулай бўлиши, кўп марталаб фойдаланишга яроқли бўлиши лозим, деб ҳисоблаймиз. Ана шуларни эътиборга олиб, ташкилотлардаги инновацияларни муайян иқтисодий, техникавий, ижтимоий, экологик, бозорбоплик ва ўзга самараларни олиш мақсадида техник-технологик, ташкилий-бошқарув, ишлаб чиқариш ва ижтимоий аҳамиятга эга бўлган янгиликларни ишлаб чиқиш, жорий этиш,

Шуни ҳам қайд этиш керакки, ўзаро жипслашган жамоа рақобатчилик эмас, балки ходимларнинг бир-бирлари билан баҳамжиҳатлигига таянади. Агар ишчилар билан ўз вақтида иш мулоқотида оид тренинглари ўтказиб турилса, келишувнинг коммуникатив механизмларини тезлаштириш мумкин. Кооперация алоқаларининг бўлинмалар ичи ҳамда бўлинмалараро созланиши фойдали саналади. Норасмий ролларнинг тўғри тақсимоли ҳукмронлик учун курашни бартараф этиб, келишмовчиликларнинг олдини олади. Бу эса етук жамиятда юксак кадр топган корпоратив (espritdecorps) руҳни ҳосил қилишга имкон яратади. Охир-оқибатда, айнан шулар фирманинг имижини белгилайди. Шундай қилиб, мақбул руҳий муҳит бунёд этиладики, унга “инсоний муносабат” назариясининг тарафдорлари ташкилот муваффақиятининг бош омили сифатида умид боғлайдилар.

#### **9.7. Жамоа ташкилий ҳулқининг диагностикаси (ташҳиси)**

Меҳнат жамоасининг унумли ишлаши унинг ташкилий ҳулқи ва бошқарувига мувофиқ хатти-ҳаракатларни ташҳислашни тақозо этади.

Шу мақсадда, аввало, жамоанинг ижтимоий-руҳий ташҳисотини амалга ошириш тавсия қилинади. Бу эса қуйидагиларга имкон туғдиради:

- ташкилотда олиб бориладиган сиёсатнинг самарадорлигини баҳолаш;
- ижтимоий-стресс, ходимлар қўнимсизлиги ва жамоада низолар рўй бериши имконини қисқартириш манбаларини аниқлаш;
- жамоа фаолиятидаги “заиф жой”ларни аниқлаш ва уларнинг иш бажариш самарадорлигини ошириш;
- кичик гуруҳ ва норасмий етакчиларни аниқлаш;
- ижтимоий-стресснинг юз бериши сабаблари ва манбаларини белгилаш;
- жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳитга баҳо бериш;
- жамоадаги меҳнатдан қониқиш ва асосий қизиқишларни аниқлаш;
- баҳоланаётган ходимларнинг ўзига хос шахсий хусусиятларини топиш ва истиқболдаги ҳулқини олдиндан билиш.

Шунингдек, қуйидагиларни қайд этиш жоизки, ижтимоий таҳлил амалиёти жамоалар ва социумлар ривожда икки бир-бирига зид йўлнинг борлигини тасдиқловчи кўплаб далилларга эга. Яъни барқарор ривожланиш – ҳаракат ва ҳодисаларнинг равон, бирин-кетин кечиши ҳамда сакрашга ўхшаш ривожланиш – бирдан жадаллашиб, шунингдек, сусайиб туриши.

Соционик типларнинг ярмиси масалани барқарор усуллар билан ечишга мойиллик билдирадилар. Бундай типлар созланган жараёнларга йўналтирилгандир. Уларнинг ютуғи ўзини-ўзи ташкиллаштириш, барқарорлаштириш, бирлаштириш, диққатни бир хилликка жамлаш ва фарқларни писанд қилмаслик каби яққол кўринган мойилликлардир. Бундай жамоада норасмий роллар тақсимооти осон, табиий равишда кечади. Ривожланиш ва масалаларни ҳал этишнинг ўз хусусиятига кўра қарама-қарши сценарияларини намоеън этган бошқа жамоа: бир илгарилаб кетиши, бир орқада қолиши, сакрашлар ва оғишлари билан кўпинча зигзагсимон хулқни намойиш этади. Бошқача қилиб айтганда, у беқарорлик кўрсатади. Бироқ, бу аввалгисига нисбатан ёмон дегани эмас, шунчаки, у бошқа ижтимоий топширикка эга. Тезлашган-сузлашган жамоа аниқ-изланиш хусусиятига эга. Унда жараён яхши созланмаган, лекин барча куч натижага эришишга сарфланган.

Ишга лаёқатли ташаббускор меҳнат жамоасини яратиш учун қуйидагилар мақсадга мувофиқдир:

- фавқулодда қобилиятли ишчиларни излаш;
- кўтаринкилик руҳини бағишлаш;
- шахсий иборат кўрсатиб, ортидан кишиларни эргаштириш;
- топширик бериб, ҳаракатлар эркинлигига изн бериш;
- ходимларнинг ўсиши учун вақт ва маблағлар ажратиш.

Бунда бир ижтимоий доирага мансуб, турмуш даражаси ва оилавий шароити тахминан бир хил бўлган аъзолардан иборат жамоаларни таркиб топтириш мақсадга мувофиқдир.

амалда қўллаш ва оммалаштиришдан иборат мукамал жараён, деб таърифлашни таклиф этамиз.

Кейинги йилларда инновация фаолияти турли саноат тармоқлари ва айрим корхоналар ривожланиши ва рақобатбардошлигининг энг муҳим зарурати ва ҳатто шартига айланаётганлигини таъкидлаб ўтиш ўринлидир.

Ташкилотларда инновацияларни жорий этиш ва улардан фойдаланиш ишларида инновация фаолияти деган янги атама вужудга келди. Уни инновацияларни яратиш, улардан фойдаланиш ва уларни оммалаштириш борасида табиий-иқлим ва бошқа шароитларга чидамли бўлган ягона технология жараёнига бирлашувчи аниқ мақсадни кўзлайдиган, кўп соҳали таваккалчилик фаолияти деб атаса бўлади.

Инновация фаолиятини амалга оширувчи кишилар алоҳида хислатлар соҳиби бўлишлари, чунончи:

- ишга ижодий ёндашадиган;
- мақсад йўлида фидокор, дадил ва қатъиятли;
- ўз тармоғи, ташкилоти хусусиятларининг яхши билимдони бўлишлари шарт.

Бундан ташқари, ишнинг буйруқбозлик шакли инновацияларни жорий этишга мос келади.

Инновация тарафдорлари бу жараёни ижобий ва ҳатто манфаатли иш деб биладилар. Биринчидан, инсоннинг ижодкорликка интилиш хусусиятини эсламоқ керак. Одатда ходим ижодий жараёнда бўлишни ёқтиради. Айни инновация даврида, айниқса корхона раҳбарияти барча поғоналарда ва ташкилотнинг барча бўлинмаларида турли тажрибалар ўтказилишини қўллаб-қувватлаб, унга кўмак берадиган ва новаторлик ғояларини амалга ошириш имконияти мавжуд бўлган шароитда ҳар бир киши ўзининг янги ғояларини руёбга чиқаришга интилади. Ўз касби ва лавозимини кўтариш имконияти пайдо бўлганида ходимлар инновацияларни айниқса маъқул кўрадилар, чунки шунда ходимнинг ўз ижодий, ташкилотчилик ва бошқа қобилиятларини намоеън этиш

имконияти вужудга келади. Ёндош касбларни эгаллаш, турли тўсиқларни енгиб ўтиш, ҳар хил иш турлари ўртасидаги ~~чегаларни~~ йўқотиш”, янги тажрибаларни ўрганиш, ўзининг билим савиясини ошириш, янги технологияларни ўзлаштириш кабилар туфайли касб-кор соҳасида ўсишга эришиш мумкин бўлади. Ниҳоят, инновациялар натижасида ҳам моддий, ҳам маънавий мукофотларга эга бўлиш мумкин.

#### 4.2. Ташкилотдаги ўзгартиришларни бошқариш

Ташкилотда ташкилий, инновацион ва бошқа ўзгартиришларни муваффақиятли амалга ошириш учун ундаги ўзгартиришларни бошқаришнинг самарали ишловчи тизимини яратиш, ундан оқилона фойдаланиш лозим бўлади.

Ўзгартиришларни бошқариш муаммосининг бир неча жиҳатлари бор, мазкур муаммонинг феъл-атвор томонлари уларнинг энг муҳимидир.

Ҳозирда **ташкилий ўзгартиришларни амалга оширишнинг** муайян моделлари ишлаб чиқилган.

*Ўзгартиришларнинг уч одимли модели.* Уни америкалик тадқиқотчи К.Левин ишлаб чиққан. У ўзгартиришларни мавжуд ҳолатни қўллаб-қувватловчи кучларнинг янгиланган шакли, деб билади. Шу сабабли, унинг фикрича, ўзгартиришларга тарафдор ва қарши бўлган кучларнинг нисбатини чамалаб, тарафдорларни кўпайтириш керак, ўзгартиришларни мустақкамлаш учун эса кучлар нисбатини янги ҳолатга келтириш зарур.

Ушбу моделни рўёбга чиқариш йўлидаги биринчи чора ~~музни~~ эритиш”дан иборат бўлади. Бу иш ўзгартиришларга эҳтиёж яратишни, ўзгартиришларга қаршилиқни камайитишни ўз ичига олади. Ўзгартиришларни амалга ошириш учун мавжуд аҳвол ҳақида одат тусига кириб қолган эски тасаввурлар ва қарашларга барҳам бериш, умри тугаган эскиликлардан воз кечиш ҳамда янги тамойиллар ва феъл-атворларни қўллаб-қувватлашни кучайтириш зарур.

билан чин дилдан суҳбатлашиш салоҳияти, руҳий таранглик вазиятини йўқотиш талаб қилинади.

Гуруҳнинг *R* қатнашчиси тинчлик ва хотиржамлик учун жавоб беради. У хушёр, тажовузга берилмаган, ўзгаларни тушунишга мойил ва кечиримли. Фаоллиги етарли даражада бўлмаса ҳам, ўз шахсий ҳис-туйғу ва кечинмаларини яшира олади. Унга одамлар интилишади, чигал ҳаётий вазиятларда маслаҳат сўрашади. Уйғунлаштирувчи шарофати туфайли, жамоа яқинлик туйғуси асосида ичидан худди ~~ёпишиб~~ қолгандек” кўринади.

Кўпгина ҳолларда уйғунлаштирувчи ролида *R* функцияси – муносабатлар этикаси ривожланган одоб-ахлоқ социотиплари кўзга ташланади. Бирок, ҳиссиётларга бой, кизикқон типлар кўп бўлган жамоаларда ушбу ролни мантиқчи ҳам ўз зиммасига олиши мумкин, ваҳоланки, ҳаддан зиёд ҳиссий тифизликни мулоҳазакорлик ва матонат билан енгиб ўтиш - бирлаштирувчи хулқнинг кўринишларидан бири.

Норасмий ролларнинг яна бири – *етказиб турувчи”(S)*. Бу жипслашган ҳар қандай команданинг асосий ижрочи кучи. Универсал жамоаларда улар бир нечта бўлиши мумкин. Бу ролга даъвогар одам ўз ҳудудига ҳокимлик ҳисси билан фарқланади. У прагматик кайфиятда бўлиб, ўз меҳнати натижаларини сифатли шакллантира олади ва муносиб тақдирланишига умид боғлайди. Етказиб турувчи ҳукмронлик учун курашда қатнашмайди, иккинчи эшелон уни тўлиқ қаноатлантиради. Аммо, сифатли ишни қафолатлагани ҳолда, у ўзининг шахсий манфаатларини, барқарор моддий шароитини батамом қонуний ҳимоя қилади. Команда фаолиятидаги барча маҳсулотларнинг ҳам моддий, ҳам маълумотларга тааллуқли якуний расмийлаштиришлари унинг кўлидан ўтади.

*S* функцияси – маиший қулайлик **сенсорикаси** (сезгиси) яхши ривожланган социотиплар етказиб турувчи ролига кўпроқ эҳтимолий талабгорлардир. Бунда етказиб турувчининг нафис эстетик дид ва моҳир кўллар эгаси бўлиши ниҳоятда муҳимдир.



Кейинги *норасмий роль “акс эттирувчи” (Т)*. Унинг вазифаси – рўй бераётган воқеалардаги барча ўзгаришлар динамикасини акс эттиришда худди кўзгу каби хизмат қилиш. *Т* роли даъвогарига қўйиладиган талаблар: зеҳни ўткирлик, муҳим тафсилотларни сезиш маҳорати ва у ёки бу усул билан уларга таъсир кўрсатиш, яқинлашаётган ўзгаришларни жамоанинг ҳар бир аъзосига етказишдан иборат. Гуруҳнинг норасмий етакчиси учун ахборот ғоят фойдали. Шу боисдан, акс эттирувчи худди қарама-қарши алоқанинг бўғинидек бўлади. Бу эса фурсатни бой бермай, чоралар кўришга имкон яратади.

Маданийлашмаган жамоаларда акс эттирувчи ролидан рухий эўриқишларга ўта чидамли бўлиш талаб қилинади. Зўравонлик кайфияти ҳукм сурган муҳитда акс эттирувчи кўпинча шунчаки “жафо чекувчи”, норозилар ўз газабини тўкиб-сочадиган одамга айланиб қолади. Айниқса, билимбонлиги ва хотирасининг кучлилиги билан ажралиб турувчиларга қийин бўлади. Уларни жуда “бурни кўтарилган —билагон”, ўз башорати билан кулфат келтирувчи нафаси совуқ деб, камситадилар.

Воқеа-ҳодисаларнинг акс эттирувчиси норасмий ролини табиатан *Т* функцияси – вақт ички ҳисси ривожланган социотиплар бошқаларга нисбатан яхши бажарадилар. Кўпинча “акс эттирувчи кўзгу” ролида Устознинг ички ҳис этиш қобилияти кучли бўлган шогирди ҳам бўлади.

Навбатдаги *норасмий роль – уйғунлаштирувчи(Р)*. Ҳар қандай ишчан жамоанинг иштирокчилари ўртасида ўзаро англашилмовчилик ва можаролар бўлиб туради. Ҳар қандай тараққиёт ўзаро зид тарафларнинг кураши натижасида содир бўлади. Буларни команда *Т*- қатнашчилари яхши акс эттиради. Тўсатдан бошланган тортишувларни зудлик билан муросага келтириш қийин бўлганда, одатда, команданинг *Л* қатнашчиси, яъни гуруҳ ҳаками уни осон бартараф қилади. Бунда у адолат юзасидан қилса-да, аммо куруқ расмиятчилик кўрсатади, бошқаларнинг дардига қайишмайди. Кўнгилда ҳиссий қаноатланмаслик барибир қолаверади. Ана шундай пайтларда уйғунлаштириш ёндашуви, яъни: инсонга оддий ҳамдардлик билдириш, у

Иккинчи чора – “ўзгартириш”. У гуруҳ ва яқка феъл-атвори, вазифаларни, технологияларни ва ташкилий тузилмани ўзгартиришни ўз ичига олади. Ташкилотдаги ташкилий маданиятни ўзгартириш одамларда мазкур ташкилот ишларига янгича тасаввур ва муносабатни тарбиялашни талаб қилади. Айни вақтда ходимларнинг кўз ўнгида ташкилотдаги янги вазиятга мойиллик уйғотадиган янги урф-одат ва анъаналарни жорий қилиш мумкин.

Учинчи чора – “муштақамлаш”. Бу чора натижаларни жамлаш ва баҳолашни ҳамда зарур ҳаракатлар қилишни ўз ичига олади. Гап шундаки, ходимлар ташкилотдаги ишларга янги тасаввур ва муносабатни эгаллаб олганларидан кейин уларнинг аввалги ҳолатга қайтиш истагига йўл қўймаслик воситаларини ишга солиш керак. Жумладан, одамларнинг янгича феъл-атворини қўллаб-қувватлаш, меҳнатни рағбатлантиришнинг янги тизимини жорий қилиш ва шу каби тадбирларни амалга ошириш керак.

Ушбу модель ташкилотдаги ўзгартиришлар жараёни манфаатли эканини бутун жамоа англаб олишини таъминлайди.

Режалаштириладиган ўзгартиришлар модели. Уни ишлаб чиқувчилар – Р. Липпит, Ж. Уатсон ва Б. Уэтсли. Бу модель менежерлар билан ташқи маслаҳатчиларнинг яқин ҳамкорлигини назарда тутди. Бунда улар ташкилот ҳақидаги барча мавжуд маълумотларни бемалол таҳлил қилишлари керак бўлади.

Мазкур моделда режалаштирилган ўзгартиришларни кетма-кет ўтказишнинг асосий босқичлари белгиланади.

Биринчи босқич – муаммони излаш. Бунда маслаҳатчилар мавжуд муаммони кўрсатиб берадилар ва компания раҳбариятига ўзгартиришлар зарурлигини равшан баён этадилар. Раҳбарият маслаҳатчиларни бўлажак харидор билан, масалан, муайян бўлинмаларнинг раҳбарлари билан учраштиради, ўзгартиришлар қилиш ва шу ишда маслаҳатчиларнинг ёрдами зарурлигига ишонч ҳосил қилади.

Иккинчи босқич – жараённи бошлаш. Бунда мижозлар билан экспертлар ўртасидаги ҳамкорлик ривожлантирилади. Экспертларнинг холислиги текшириб кўрилади.

Учинчи босқич – муаммони аниқлаш. Тўпланган маълумотлар асосида муаммога аниқлик киритилади ва учраши мумкин бўлган қийинчиликлар қайд этилади.

Тўртинчи босқич – режалаш. Ўзгартиришлардан кузатилган мақсадлар, қилинадиган зарур ҳаракатлар, шунингдек, ҳаракатларга тайёрлик аниқланади.

Бешинчи босқич – ҳаракат бошлаш. Ниятларни амалий фаолиятга айлантириш, янги феъл-атворни жорий қилиш.

Олтинчи босқич – натижаларни жамлаб, баҳолаш. Бу иш ўзгартиришларни бутун ташкилотга ёйишни, ўзгартиришларни барқарор тус олдириш воситаларини яратишни ўз ичига олади. Бугина эмас, эришилган натижаларни баҳолаш ва бундан буён қандай ҳаракат қилиш маъқуллигини аниқлаб олиш ҳам керак бўлади.

Еттинчи босқич – лойиҳани яқунлаш. “Экспертлар – ташкилот” муносабатларини охирига етказиш, экспертларнинг мижозларга кучли таъсирини ниҳоялаш, ўзгартириш маҳоратини экспертлардан мижозларга ўтказиш.

**Ташкилий ўзгартиришларни ўтказиш усуллари.** Бундай ўзгартиришларни ўтказиётганда ташкилий маданият, одамлар, вазифалар, технологиялар ва шу қабилар ўртасида ўзаро боғлиқлик борлигини эътиборга олиш зарур. Алалхусус, ташкилий ўзгартиришларни ўтказиш усуллари куйидаги гуруҳлари мавжуд:

- одамларни ва маданиятларни эътиборга олиш усуллари. Бу усуллар ўзгартириш ишларига кўпчилик ходимларни фаол этиш ва қатнаштиришни кўзда тутади;

- вазифалар ва технологияларни эътиборга олиш усуллари. Бу усуллар бевосита одамларнинг ишида ўзгартириш яшашга қаратилади. Бунда аниқ-

соционика қонунларини оддий назар-писанд қилмаслик ётади: раҳбарлик усуллари нақадар кўпол ва зўраки бўлса, закийлар бошида туғиладиган режа ва қарашлар тизими ҳам шунчалик дадил ва завқли бўлади. Бундан ташқари, ғоялар генератори ниҳоятда эрксевар бўлади, уни қатъий графикка бўйсундириш ва зерикарли иш билан кўмиб ташлаш мумкин эмас.

Ғоялар генератори ролида, одатда, I функцияси – имкониятлар интуицияси ёрқин ифодаланган социотиплар учрайди. Бу вазифавий ячейка тўлдирилгач, жамоа биринчи эшелонидаги экстравертлар, фаоллар роллари тақсимоти тугайди.

Юқорида қайд этилганлардан кейин иккинчи эшелоннинг норасмий роллари ўрин эгаллайди. Аввало, – “физимлаштирувчи” (L). Мазкур ролда ҳаммадан кўра вазмин, субъектив майллардан ҳоли бўлган команда аъзоси намоеён бўлади. Унга қизгин фаоллик кўрсатиш эмас, аксинча, ўзини совуққонлик билан четга олиш, ўзаро қарама-қарши нуқтаи назарларни чоғиштириш иқтидори ва холис фикр-мулоҳазалар билдириш талаби қўйилади. Мижози бўйича флегматик тизимлаштирувчи саботли ва серҳафсала бўлади; ҳужжатлар билан ишлашни билади, ҳамма нарсани тартибга келтириб, яхши тизимлаштиради.

Бу роль “жакам” деб ҳам аталади. У мурасасиз бўлиши, фақат жамоа ҳаётида амал қиладиган қоидалар тизимига асосланиши керак. Уни оғдириб олиш мумкин эмас, бунинг ҳожати ҳам йўқ, чунки жамоа норасмий ҳаётининг қонунлари ҳаммага маълум, улар бузилганда бериладиган жазо - нафрат, салбий муносабатдир, уни эса ўзгартириб бўлмайди. У тирик огоҳлантирувчи намуна, команда яхлитлигининг барча эҳтимолий бузғунчиларига қарши кўргазма бўлиб қўлланади.

Мазкур ролда ҳам мантикий, ҳам этик социотиплар чиқишлари мумкин. Ҳаммаси жамоанинг ижтимоий йўналишига боғлиқ. Асосий вазифасига ҳиссий кайфият, ижтимоийлик ҳам қўшилган ишчи жамоалари учун тизимлаштирувчи, кўп ҳолларда, мантиқчи бўлади.

Кейинги норасмий роль –жиссиётли жалб этувчи”(Е). Бу гурухнинг энг киришимли ва тез таъсирланувчан катнашчиси. Қолаверса, унинг мулоқот-муносабат услуби таскин берувчи эмас, аксинча, ниҳоятда шиддатли бўлиши шарт. Жамоани тез ва уюштирилган ҳолда ишга жалб қилиш учун биргина обрў-эътиборнинг салмоғи ва ҳаракатга мажбурлашнинг ўзи кифоя қилмайди. Жамоани сафарбар қилишнинг жуда муҳим жабҳаси – “ендириш”, ҳиссий жўшқинлик. Ишга ҳис-туйғулари билан киришган жамоа уни жонбозлик билан бажаради, одамларнинг кучи икки баравар ортади.

Норасмий Е ролнинг бошқа иккинчи томони ҳам борки, уни “ресурсларни суриштириб билиш” деб аташ мумкин. Фаолиятининг бу жиҳати бўлмаса, ҳиссиётли эргаштирувчи жамоани ортиқча “қиздириб” юбориши мумкин. Унинг ҳиссиёт кувватини ташқи муҳитга – алоқа ўрнатиш ва кўшнилларда рўй бераётган барча янгиликлар ҳақида ахборот олишга йўналтириш мантиқан тўғри бўлади. Рақиблар ютуғи ҳақидаги таъсирчан ҳикоялар одамларни янада қиздириб, тезроқ олға интилишга чорлайди.

Кўп ҳолларда ҳиссиётли эргаштирувчи ролда Е функцияси – ҳиссиётлар этикаси ривожланганлар кўринишади.

*Норасмий роллардан* яна бири – “*ғоялар генератори*”(I), ғоятда ғайритабиий фикрлайдиган команда аъзоси. Ундан ташкилотнинг узок муддатга мўлжалланган тараққиёт стратегиясини яратишда асосланиш мумкин бўлган: келажаги порлоқ фараз ва олдиндан кўра билишлар, кашфиёт ва таклифларни ўртага ташлаш талаб қилинади. Дадил заковати ҳамда билимга чанқоклиги билан у бошқа ишчилардан фарқланади. Унинг мияси барча илғор ахборотларни ўзлаштиради ва умумлаштиради, шу асосда ўз шахсий тизимини яратади. У доимо заковатлилик изланишида бўлади, бугунги кун ташвишлари уни асло қизиқтирмайди.

Ғоялар генератори гуруҳ етакчисининг акси эканини аниқ билиш керак.

Ахир бундай одамларга хос бўлган ўзгача фикрлашни камдан-кам раҳбарлар маъқуллайдилар. Ахир ҳаддан ортиқ авторитаризм ортида эса

равшан ишларда қўлланиладиган технология жараёнлари асбоб-анжомларига асосий эътибор қаратилади;

- ташкилий технологияга қаратилган усуллар. Бунда лавозимлар ёки вазифаларнинг ўрнини алмаштириш, ходимлар ва бўлинмалар ўртасидаги алоқаларни ўзгартириш талаб қилинади.

Ташкилий ўзгартиришларни ўтказишда фойдаланиладиган дастурлар бутун ташкилотни қамраб олиши лозим, шундай қилинса, эски усулларга қайтишга имкон қолмайди.

### **4.3. Ўзгартиришларга қаршиликлар ва уларни бартараф этиш**

Айрим жойларда амалга оширилаётган ўзгартиришлар кўпинча муайян қаршиликларга учраши мумкин.

Шундай қаршиликлар оқибатида меҳнат унумдорлиги, иш суръати ва маҳсулот сифати пасайиши, меҳнат интизими ёмонлашуви, ходимлар кўнимсизлиги, қизиқиш камайиши, кайфият тушиб кетиши, меҳнат можаролари келиб чиқиши, ўтказилаётган ўзгартиришларда ходимларнинг иштирок этиш иштиёқи йўқолиши эҳтимолдан холи эмас.

Ўзгартиришларга қаршиликлар турлича бўлади. Бундай қаршиликларда айрим кишилар ёки жамоалар катнашиши ёхуд улар ташкилий тус олиши ҳам мумкин.

**Ўзгартиришларга айрим кишилар қаршилигининг манбалари қуйидагича:**

*Одамларнинг идроки.* Гап шундаки, одамлар ахборотни турлича идрок қиладилар. Улар, биринчидан, бирон аниқ ҳодисани тушунишларига мос келадиган ёки қўллаб-қувватлайдиган нарсага асосий эътиборни қаратадилар. Масалан, улар ўзларига маъқул бўлган ахборотни ўқиш ёки эшитишни хоҳлайдилар, уларнинг нуқтаи назарини ўзгартирадиган нарсага қизиқмайдилар. Бошқа бир тоифа кишилар эса ахборотни ўз тасаввурлари

асосида идрок этадилар. Уларнинг айримлари одат бўлиб қолган тасаввурлар ва кадриятларни ўзгартиришни хуш кўрмайдилар.

Ходимларнинг шахси. Ходимларнинг баъзи шахсий хусусиятлари (авторитарлик, акидапарастликка мойиллик кабилар) кўпинча ўзгартиришларга қаршиликка асос бўлади. Баъзи ходимларнинг бошқа шахслар раъйига қараб иш тутиши қаршиликнинг яна бир сабабидир. Одатда ўша нуфузли шахслар ўзгартиришларни маъқулламагунча қаршилик давом этаверади. Бундай вазиятда кўп нарса раҳбарларнинг қандай иш тутишига боғлиқ бўлади.

Одамларнинг одатлари. Айрим ходимлар ташкилот (тузилма, технология ва иш усуллари) ўзгарган бўлса ҳам, одатдагидек ишлайверишни хоҳлайдилар. Одамнинг одати унинг қаноат манбаи бўлиши мумкин, чунки у вазиятга мослашиш имконини беради, қулайлик ва хавфсизликни таъминлайди. Одамнинг одати ўзгартиришларга қаршиликнинг муҳим манбаи бўлиб қолади, йўқми, бу нарса шахснинг ўзгартиришларни қандай қабул қилишига боғлиқ. Масалан, ўзгартиришлар одатий иш шароитини бутунлай ўзгартирмаса, масалан, иш суръатини анчагина оширмаса ёки иш кунини узайтирмаса, одамлар ўзгартиришларга қаршилик қилмайдилар.

Одамларнинг таъсир ва ҳокимлик қўлдан кетишидан хавфсираши. Одамлар ташкилотда ўтказилаётган ўзгартиришларни баъзан ўз амали ва таъсирига хужум деб ҳисоблайдилар. Ҳокимиятнинг бир тури, манбаи бўлмиш ресурслар ва ахборот устидан назорат қилиниши бунга мисол бўла олади. Ўзгартириш натижасида бундай назоратдан маҳрум бўлиниши қаршиликка олиб боради. Бошқарувнинг маҳаллийлаштирилиши ва ваколатларнинг бошқаларга берилишини ҳам одамлар ўз ҳокимияти ва таъсирига хавф деб тушунишлари мумкин.

Одамларнинг мавҳумликдан кўркиши. Мавҳумликка одамлар кўпинча хавфсираб қарайдилар. Ишдаги ҳар қандай ўзгартириш мавҳумликни келтириб чиқаради. Масалан, янги иш бошлаётган кишилар бу ишни талаб даражасида бажара олишларига шубҳа билан қарайдилар. Бундай вазиятларда

марказини ифода этиб, унинг коммуникатив кенгликдаги хатти-ҳаракатларини ишончли равишда мувофиқлаштиради.

Ҳақиқий етакчи ўзини ошкора намоиш қилмайди, ҳовлиқма эмас ва ҳиссиётга берилмаган. Уни «жаризматик» деб аталмиш етакчи билан чалкаштириб бўлмайди. F-етакчи идеолог эмас, прагматик(амалиётчи)дир. У ҳеч кимни ҳеч нарсага даъват этмайди, шунчаки, ҳурмат-эътибори кучи ва далиллар мантиғи асосида керакли вазифани бажаришга мажбур қилади.

Бу ролга F функцияси – куч сенсорикаси (sensus лот. – ҳис-туйғу, сезги) ривожланган ижтимоий типлар кўпроқ даъвогар бўлиши эҳтимол.

Ундан сўнг *биринчи эшелоннинг норасмий роллари* ўрин эгаллайди. Авваламбор, R норасмий роли – «ғуруҳ ҳаракатлантирувчиси». Бу ролга даъвогар одам ҳаддан ташқари ишга лаёқатли ва сабр-тоқатли бўлиши шарт. У шахсий ибрати билан бошқаларни ортидан эргаштиради. Гуруҳ двигатели амалда ҳамиша ҳаракатда бўлади, унинг ялқовлик ва ландавурликка тоқати йўқ. У бор кучини иш маромини қўллаб-қувватлашга йўналтирган.

Серҳаракат бўлишига қарамай, R роль ижрочиси гуруҳнинг норасмий етакчиси бўла олмайди. У гуруҳнинг куч маркази эмас, балки ҳаракатлантирувчи омилидир. R-типлар кўпинча бошлиқ бўладилар, бироқ, бу аслида гуруҳий эмас, расмий етакчиликнинг акс этишидир. Гуруҳ двигатели ҳаракатни аъло даражада тезлаштиради, аммо унинг йўналишини ўзгартиришга қийналади, бу эса коммуникатив кенгликдаги йўналтирилишнинг асосий талабига жавоб бермайди.

Қадимданоқ етакчиликнинг ҳақиқий мезони кўзга ташланмасликдир, яъни яна ўша норасмий характер. Гуруҳ двигатели – етакчиига келсак, унинг мутлақо йўриғи бошқа. Ушбу роль жуда кўп куч-қувват сарфлашни талаб қилади, агар у бўлмаса, жамоа тез сўниб, жадаллиги сусаяди.

Бу ролга эҳтимолий даъвогарлар: R функцияси – ишга оид мантиғи ривожланган социотиплар.



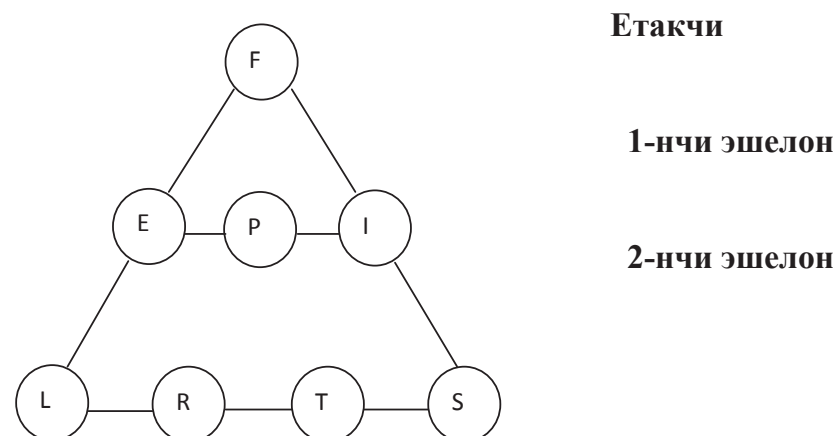
қилиниши шартки, шахс муайян норасмий ролни бажаришга ўзи розилик билдириши, ундан каноатланиш ҳиссини туйиши керак.

Норасмий гуруҳ тузилишининг бу жараёнлари кишилар ихтиёридан ташқарида кечади.

Меҳнат жамоасида ижтимоий-руҳий иерархия, ҳукмронлик пирамидасининг бўлиши муқаррар. Уни жадвалда тасвирлаб кўрсатиш мумкин. Пирамиданинг чўққиси, ўрта ва пастки-пойдевор қисмида ҳар хил норасмий мақомига яраша роллар жойлаштирилади. Улар бажарадиган вазифаларига биноан, қулайлик учун маълум бир ҳарфлар билан белгиланади(9.3-расм).

Норасмий ролларнинг тадқиқоти бир-бирига мослашиш ва тасодифан ҳаддан ошишга кетадиган вақтни олдиндан тежаб, вазифавий жиҳатдан мувозанатга келтирилган жамоани яратишга имкон беради. Шу боис, қандай социотиплар ҳукмронликнинг у ёки бу поғонасига кўпроқ тўғри келадиган даъвогар эканлиги кўриб чиқилади.

*Норасмий роль – “етакчи”(F)*



**9.3-расм.** Меҳнат жамоасининг ҳукмронлик поғонаси

Гуруҳнинг фақат энг нуфузли, барчанинг ҳурмат-эътиборига сазовор бўлган аъзосигина ҳақиқий етакчи бўла олади. У ўзида жамоанинг куч

ўзгартиришларнинг ўзи эмас, балки уларнинг номақбул оқибатларга олиб келиши мумкинлиги шубҳага сабаб бўлади.

Иқтисодий сабаблар. Агар ўзгартиришлар давомида ўз даромадлари камайиб қолса ёки камайиш дарағи бўлса, одамлар бундай ўзгартиришларга қаршилиқ қилишлари мумкин. Ишлаётган одамлар муайян миқдордаги пулни қандай қилиб топишни биладилар. Илгариги иш тартиби ўзгариши оқибатида иш ҳақи камайиб қолишидан чўчийдилар.

**Ўзгартиришларга ташкилий қаршилиқнинг асосий манбалари.**

Ўзгартиришларга муайян даражада қаршилиқ қилиш ташкилотнинг табиатига хос хусусиятдир. Ташкилот ишининг ҳамма соҳаларида барқарорликка эришилса, ишлар яхши бораверади. Ташкилот бирор янгиликни бошлаши биланок, унумдорлик пасайиши мумкин. Ўз фаолиятидаги унумдорлик ва самарадорликни сақлаб қолиш учун ташкилот табиий равишда ўзгартиришларга қаршилиқ қилади. Ўзгартиришларга қаршилиқ умуман ташкилот томонидан ҳам, унинг айрим бўлинмалари томонидан ҳам намоён бўлиши мумкин.

Ташкилий тузилма. Ҳар бир ташкилот самарали бўлиши учун барқарорликка интилади. Ана шу барқарорликни айна шу тузилма таъминлайди. Тузилмага биноан ходимларнинг вазифалари аниқланган, ишдаги тартиб-қоидалар, ахборот оқими ва ҳоказолар белгилаб қўйилган бўлади. Уларни ҳар қандай тарзда ўзгартириш тадбирлари қаршилиқка учраши табиий.

Ташкилий маданият. Ўзгартиришларни амалга оширишда ташкилий маданият жуда муҳим роль ўйнайди. Ташкилий маданиятни ўзгартириш жуда қийинлигини, ўзгартиришлар давомида бу жиддий тўсиқ бўлишини ҳисобга олиш керак.

Воситаларнинг чекланганлиги. Маълумки, ҳар қандай ўзгартириш анчагина маблағ ва вақтни, малакали ходимлар, бошқа турдаги ресурсларни талаб қилади. Ана шу воситалар етарли бўлса, ташкилий ўзгартиришларнинг муваффақиятли ўтиши тайин.

Ташкилотлараро келишувлар. Бундай келишувлар ташкилот ва одамларнинг зиммасига феъл-атворни тартибга солувчи ёки чекловчи аниқ-равшан мажбуриятлар юклайди. Чунончи, ҳар қандай ташкилот хомашё етказиб берувчилар билан, маҳсулотни сотиб олувчилар билан бир талай шартномалар тузган бўлади. Касаба уюшмаси билан ҳам шартнома асосида иш юритилади. Жаҳон хўжалик амалиётида касаба уюшмалари ходимларнинг манфаатига мос келмайдиган ўзгартиришларга тўсқинлик қилганлари маълум.

Ташкилотларнинг инновация соҳасидаги тадбирлари ҳам қаршиликларга учраб турганлиги ҳақида мисоллар бор.

Бундай ҳолатларда ташкилотларнинг инновацион фаолиятига тўсқинлик қилувчи омилларни кўриб чиқиш одат тусига кирган. Масалан, баъзи олимлар ўтказган тадқиқотлар кўрсатишича, кўйидаги омиллар кўзга яққол ташланади:

- ташкилотларнинг молиявий маблағи ва малакали ходимлари етишмаслиги, инновацион имконияти пастлиги, мазкур фаолиятнинг юқори инновацион қалтислик хавфининг юқорилиги (ички омиллар);

- давлатнинг инновацияларни қўллаб-қувватлашга етарли маблағ ажратмаслиги, дунёдаги янги технологиялар тўғрисидаги ахборотнинг камлиги(ташқи омиллар).

Инновация фаолиятида қатнашувчи шахсларнинг феъл-атворида олтига тоифа кўзга ташланади:

Инноваторлар – улар ўз ғояларини таклиф этадиган ва қаттиқ туриб ҳимоя қиладиган ташаббускорлар бўлиб, ўз таклифлари рўёбга чиқарилиши учун курашадиган, бу йўлда ҳатто можаролашувдан ҳам тап тортмайдиганлардир.

Янгилик тарафдорлари – янгилик муҳимлигига ишонч ҳосил қилганларидан кейин уни дарҳол қўллаб-қувватлайдиганлардир. Ташаббускорнинг таклифи жорий этилишини хоҳлайдиган раҳбар ана шуларга таяниб иш тутмоғи лозим. Аммо у яқдиллар гуруҳини ташкил қиладиганида янгиликнинг далил-исботли эканига ишонч ҳосил қилиши керак.

## 9.6. Меҳнат жамоаларини шакллантириш

Ташкилот олдидаги муаммоларни ечишга қодир бўлган, ишга лаёқатли, мустақкам бирлашган меҳнат жамоаларини яратиш ниҳоятда муҳим вазифа ҳисобланади. Мазкур вазифага оид одатда тарқоқ хусусиятга эга анчагина тавсиялар мавжуд.

Ушбу муаммони ечишда соционик<sup>4,5</sup> ёндашув кўпроқ асосланган ва амалда етарлича яхши текширилган, деб саналади. Бу фикр шаклланиб бўлган жамоанинг норасмий хусусиятли мустақкам роллари мавжуд барқарор ядроси бўлишидан келиб чиқади.

Мана шу ядро атрофини ўраб турган ўзгарувчан қобик қисмига у ёки бу сабабларга кўра жамоага мос келмайдиган турли одамлар гоҳ кириб, гоҳ чиқиб турадилар.

Ижтимоий-таҳлилий текширишлар кўрсатишича, жамоа аъзолари норасмий ролларининг сони кўпи билан 8 та бўлади(доимий қатнашчиларининг сони бундан кўп бўлганда, ядро айнан бир хил масалаларни ҳал этишдаги усул ва тезкорликнинг ўзаро номувофик икки қисмига ажралади). Бир бутун, иккига бўлиниб кетмаган жамоанинг яхши тузилган ядросида осон фарқланувчи норасмий роллар ажралиб туради.

Бу норасмий роллар ўзида ахборот-коммуникация жиҳатларининг функционал тимсолини намоён этади. Афтидан, ташқи муҳит ҳужумига муваффақиятли бардош бериш учун гуруҳ ҳар қайси қатнашчиси зиммасига мажбуриятларни ушбу жиҳатларга мос равишда юклашга мажбур. Бу шундай

<sup>4</sup> Соционика - ахборот узатиш тизимларининг қонунларини тадқиқ этувчи фан. Социониканинг предмети социотиплар, яъни бирон ташқи ёки ички хислатларининг умумийлиги асосида бирлашган шахслар тоифаси ҳисобланади.

<sup>5</sup> Бу бўлимда социониканинг асосчиларидан бири - В.В.Гуленко(Украина)нинг лутфан розилиги билан —Ишқ команданинг соционикаси. Раҳбарларга мўлжалланган соционика” китобининг материалларидан фойдаланилди – М.: ООО «Издательство АСТ»,2003.

кучайиб боради. Натижада, бир-бирлари билан мустаҳкам боғланган одамлар жамоаси шаклланади. Уларда ўтган давр тажрибасини сингдирган, кишилар юқори баҳолайдиган, расмий меъёрлардан кўра кўпроқ иштиёқ билан бажариладиган умумий ахлоқ меъёрлари вужудга келади.

Юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни ечиш ва норасмий ташкилотлар келтирадиган манфаатдан фойдаланиш учун менежерлар уларни тан олишлари, улар билан ишлашлари, уларнинг фикрларини инобатга олишлари, қарорлар қабул қилиш ва амалга оширишга норасмий ташкилотларни жалб қилишлари ва тезкор расмий маълумотларни тақдим этиш орқали овозаларга барҳам беришлари лозим.

Менежер, булардан ташқари, аъзоларнинг мавқеи ва роли (гуруҳда ким қандай ўрин эгаллаши)ни, шахсий ёқтириш ва ёқтирмасликларини, гуруҳлар аъзоларининг қудрати ва мослашувчанлик (ким кимга таъсир ўтказиши, ким кимга эргашиши, ким кимнинг сўзларини бажонидил эшитишга тайёр ва кимга бўйсунгани)ни билиши шарт.

Менежер фаолияти натижасига расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро нисбати таъсир кўрсатади, негаки, у бажарилиши бевосита расмий кўрсатмалар билан яқуний кўрсаткичларда намоён бўладиган ҳатти-ҳаракатлар ва уларнинг натижалари нисбати қандай бўлишига боғлиқ бўлган кўплаб масала ва вазифаларни бажариши керак бўлади.

Мамлакатимизда эмпирик ижтимоий тадқиқотларни ўтказишда ташкилотлардаги расмий ва норасмий тузилмаларнинг бирлиги тўғрисидаги низомлар илгари сурилди. Расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро муносабатларини тартибга келтириш масалалари амалда ҳал этилди. Сўнги пайтларда расмий ва норасмий тузилмаларни бир-бирига мослаштириш, уларнинг ўзаро алоқа-аралашувларининг уйғунлигини таъминлаш тан олинмоқда. Буни менежерлар ҳисобга олишлари, мазкур тузилмаларнинг ўзаро алоқа-аралашувидан иш манфаати йўлида фойдаланишга куч сарфлашлари керак.

Янгиликка иккиланиб қаровчилар – янги таклифнинг аҳамиятини етарлича тушунмаётган ёки унинг фойдасидан зарари кўп бўлиши эҳтимолидан чўчийдиганлар.

Бетарафлар – янги таклифларга бефарқ қаровчилар.

Ишонсизлик қайфиятидагилар – янгиликлардан салбий оқибатларни кидирувчи ходимлар.

Янгиликларга терс қаровчилар – янгиликка қаршилик қилувчилар.

Раҳбар янгиликларга ходимларнинг қарашлари ҳар хил эканлигини эътиборга олиб, инновация дастурини ишлаб чиқиш ва жорий этишнинг барча босқичларида муайян феъл-атвор тактикасини пухта ўйлаб тузиши зарур.

**Ўзгартиришларга қаршиликни бартараф этиш** жуда муҳим вазифа бўлиб, унда ана шу қаршиликларни бутунлай йўқотиб бўлмасликни эътиборга олиш лозим. Аммо бундай қаршиликларни камайтириш имконини берадиган ёндашувлар бор.

Масалан, россиялик олим К. Левин ўзгартиришларга алоҳида назар билан қараш усулини ишлаб чиқди. У мазкур ўзгартиришлар жараёнини турли йўналишда ҳаракатланувчи кучларнинг жўшқин нисбати деб ҳисоблайди. Бу усул «жуч майдонлари модели» деб аталди. Ўзгартиришларни бошлаш учун вазиятни кўзғатиш, уни мувозанатдан чиқариш:

- ўзгартиришларни ёқловчи кучларни кўпайтириш;

- ўзгартиришларга қарши кучларни қисқартириш;

- ўзгартиришларга қарши ҳаракат қилаётган кучларни ўзгартиришлар учун ҳаракат қилаётган кучлар тарафига ўтказиш керак.

Шуни назардан қочирмаслик керакки, ўзгартиришларни амалга оширишга киришган кучлар қатъий ҳаракат эвазига дуруст натижага эришишлари мумкин, аммо бу натижа қимматга тушади. Агар қаршилик қилувчи кучлар аниқланиб, ана шу кучларни камайтиришга ва уларни ўз фикрини ўзгартиришга кўндиришнинг иложи топилса, ўзгартириш соҳасида самарага эришиш мумкин.

Ўзгартиришларга қаршиликни камайтириб, ходимларнинг қўллаб-қувватлашига эришиш учун ташкилот раҳбарияти:

- ўзгартиришларга киришиш учун одамларни жалб қилиши;
- одамларга эътиборни кучайтириб, уларнинг фаолиятини қўллаб-қувватлаши; бу ишда қийинчиликка учраётган кишиларни аниқлаб, бунинг сабабларини аниқлаши лозим. Ўзига қизиқиш билан қаралаётганини сезган кишилар ўз муаммоларини айтиб беришлари мумкин. Шу йўл билан ҳамкорликка эришилади;
- мулоқотга қиришмоғи лозим. Самарали мулоқот ва холис ахборот миш-мишларга ва асоссиз хавотирликларга чек қўяди, одамларда ўзгартиришларга ва уларни амалга оширишга иштиёқ уйғотади;
- ходимларни ўзгартириш жараёнига бевосита жалб этиши ва шу йўл билан ходимларнинг қизиқишини ошириши, қаршилигини сўндириши керак;
- ходимлар билан музокара бошлаб, ўзгартиришлар фойдали бўлишига уларни ишонтириши ва ҳеч бўлмаганда мажбур қилиши;
- ходимларни ташкилий ва инновацион ўзгартиришларга қизиқтириши ва шу каби тадбирларни ишга солиши лозим.

Маъмурият янгича ишлашдан қатъиян бош тортаётган ходимларни бошқа бўлинмага ўтказиши мумкин. Баъзан ташкилотлар турли-туман тадбир-чораларни ишга соладилар, масалан, янгиликка қарши турганларнинг иш бошиларини ўз томонига оғдириб олиш учун унга бирон-бир янги раҳбарлик лавозими таклиф қилинади, қўшимча ваколатлар берилади ва бошқа неъматлар инъом этилади, шу тариқа уни янгиликка қаршилар томонидан иттифоқчиларга ва янгилик жонқуярлари сафига ўтказиб олинади.

Ташкилот ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини иложи борича бирга қўшиш, бўлажак ўзгартиришлар ҳақида жамоани хабардор қилиш, амалий таклифлар бериш имкониятини яратиш, бўлажак ўзгартиришлар ҳақидаги фикр-мулоҳазаларни бемалол айта олиш каби воситалардан самарали фойдаланилса, чалакам-чатти ва тасодифий ўзгартиришлардан ташкилотнинг

- одамларнинг мулоқотга бўлган эҳтиёжи. Улар ўз атрофларида рўй бераётган нарсаларни билишни исташади. Бироқ, кўпгина расмий ташкилотларда уларга етарли даражада ахборот етказилмайди. Шу билан бирга, раҳбарлар гоҳо ўз ходимларидан ахборотни атайлаб яширишади;

- баъзи ёшларнинг обрўли манфаатларга кўра бирлашиш ва жамоанинг бошқа қисмидан узоқлашиш истаги;

- кишиларнинг бир-бирини ёқтириши, ўзаро алоқаси, қариндошлик муносабатлари. Улар ўзлари ёқтирган одамларга яқинроқ бўлиш учун норасмий гуруҳларга қўшиладилар.

Норасмий гуруҳлар қуйидаги муаммоларни келтириб чиқаришлари мумкин:

- корхона фаолияти самарадорлигини пасайтириш;
- ёлғон овозалар тарқатиш ва янги ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш;
- бир қатор ҳолларда, ташкилотни масалалар ҳал этишдан четга тортиш;
- айрим ташкилотларнинг расмий мақсадлар учун эмас, балки норасмий гуруҳлар ва уларнинг етакчилари мақсадларини амалга оширишга юз тутиши.

Шу билан бирга, агар гуруҳ меъёрлари расмий белгиланганларидан устун бўлса, норасмий ташкилотлар қуйидагича фойда келтириши ҳам мумкин:

- корхонага содиқлик;
- жамоадаги руҳий кўтаринкилик;
- меҳнат унумдорлигининг тобора ортиши;
- жамоа ижтимоий яхлитлигини қувватлаш;
- жамоадаги ижтимоий тангликнинг бартараф этилиши;
- ишчиларда ўзига юқори баҳо бериш ва ўзини ҳурмат қилишни қувватлаш;
- қатъий расмий ташкилотнинг кишиларга таъсирини юмшатиш.

Кишиларнинг ишлаб чиқариш муносабатлари натижасида муайян ҳис-туйғу, одат, кутиш, ёқтириш ва ёқтирмаслик пайдо бўлади. Ўзаро алоқа-аралашувлар нақадар кўп ва жадал бўлса, ўзаро ҳиссиётлар ҳам шунчалик



Агар расмий ташкилот, унинг тузилмаси ва турини раҳбарият олдиндан ўйланган режага мувофиқ, онгли равишда ташкил этса, норасмий ташкилот тузилмаси ва тури ижтимоий алоқа-аралашув натижасида вужудга келади.

Норасмий ташкилотларнинг расмий ташкилотлар билан умумий жиҳатлари кўп. Улар, маълум маънода, расмий ташкилотга ўхшаб уюштирилган, яъни иерархияга ва одамларга таъсир ўтказувчи обрўли етакчиларга эга.

Норасмий ташкилотлар етакчилари (улар ҳар доим ҳам расмий раҳбар бўлаверишмайди) ҳукмронликка интилиб, расмий ташкилот етакчиларидек, гуруҳ аъзоларига нисбатан таъсир қилувчи воситалар қўллашади. Фарқ шундаки, расмий ташкилот етакчилари зиммаларидаги ваколатлардан мадад оладилар ва ихтиёрларидаги иш вазифалари доирасида ҳаракат қиладилар.

Норасмий етакчиларнинг таянчи уларни гуруҳ эътирофи этишидир. Ўз хатти-ҳаракатларида улар одамлар ва уларнинг ўзаро муносабатларига умид қиладилар. Норасмий етакчи 2 асосий вазифани бажаради: гуруҳга мақсадига муяссар бўлишда ёрдам кўрсатиш ва унинг мавжудлиги, ижтимоий алоқа-аралашувини қўллаб-қувватлаш. Айрим ҳолларда, бу вазифаларни ҳар хил одам – икки етакчи бажаради.

Норасмий ташкилотларнинг ҳам ёзилмаган қоида ёхуд ахлоқ меъёрлари бўлади. Улар рағбатлантириш ва жарималар тизими орқали мустаҳкамланади.

Кишилар норасмий ташкилот (гуруҳ)ларга бир неча сабабларга кўра аъзо бўлишади:

- мазкур ташкилотга мансуб бўлиш эҳтиёжини сезиш;

- ишчиларнинг норасмий ташкилотлардан ва менежерлардан оладиган ёрдами;

- ишчиларни, масалан, номақбул меҳнат шароитларидан ҳимоя қилиш.

Бунда раҳбарга ишончсизлик бўлган тақдирда, ҳимоя қилиш вазифасининг аҳамияти тобора ортади;

барча аъзоларига манзур бўлган доимий, режали ўзгартиришларга ўтиш мумкин бўлади.

### *Назорат саволлари*

1. Ташкилий ўзгартиришлар нима?
2. Ташкилий ўзгартиришларнинг мақсади нима?
3. Ташкилотдаги “инновацион ўзгартиришлар” нима?
4. Ташкилотда ташкилий ўзгартиришларни амалга ошираётган кишилар олдида қандай талаблар қўйилади?
5. Ташкилий ўзгартиришларнинг қандай моделлари бор?
6. К.Левин ишлаб чиққан ташкилий ўзгартиришлар уч босқичли моделининг моҳияти нималардан иборат?
7. Ташкилотда режалаштирилаётган ўзгартиришлар моделининг хусусияти нималардан иборат?
8. Ташкилий ўзгартиришларни ўтказишнинг қандай усуллари бор?
9. Ташкилий ўзгартиришларга қаршилик қандай гуруҳларга бўлинади?
10. Ўзгартиришларга ташкилий қаршиликнинг асосий манбаларини айтиб беринг.
11. Ўзгартиришларга яқка қаршиликнинг қандай манбалари бор?
12. Ташкилотнинг инновацион фаолиятига тўсқинлик қилувчи омиллар нималардан иборат?
13. Ташкилотнинг инновацион фаолиятида қатнашувчи шахсларнинг қандай феъл-атвор тоифалари мавжуд?
14. К.Левин таклиф этган “жуч майдонлари модели” нимадан иборат?
15. Ташкилий ўзгартиришларга қаршиликни камайтиришнинг замонавий тадбирларини айтиб беринг.

## 5-боб. ТАШКИЛОТДАГИ МУЛОҚОТ ОДОБИ

### 5.1. Ташкилий мулоқотлар

Ушбу бобда ташкилий мулоқотлар, новербал мулоқотлар, иш юзасидан мулоқот ва музокаралар, телефон мулоқотлари, мулоқотлар йўлидаги тўсиқлар кўриб чиқилади. Шахслар билан ижтимоий гуруҳлар ўртасидаги ўзаро таъсир ташкилий коммуникациялар ва ахборот алмашиш орқали амалга оширилади. Ахборот ва коммуникация тушунчалари бир-бири билан боғлиқ бўлса ҳам, аммо коммуникация ахборотни ҳам, уни қандай етказишни ҳам ўз ичига олади.

Ҳар қандай раҳбарнинг фаолияти қуйидаги тартиб-қоида ва юмушларни бажариш билан боғлиқ бўлади:

- ахборот олиш, текшириш ва таҳлил қилиш;
- қарорлар ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш ва уларга тузатишлар киритиб бориш;
- бажарилган қарорларга оид маълумотларни тартибга солиш ва сақлаш.

**Ташкилий мулоқотларни** (коммуникация лотинча communicatio сўзидан ясалган бўлиб, **“алоқа узатаман”**, **“мулоқот қиламан”** деган маънони билдиради) амалга ошириш мазкур фаолиятнинг асосий усулидир.

Ташкилий коммуникациялар тизими анчагина мураккаб бўлиб, бир қатор белгиларга кўра таснифланувчи кўп турларни ўз ичига олади (**5.1- расм**). Вертикал коммуникациялар поғоналар ўртасида ахборот айирбошлашни кўзда тутади. Бунда пастдан юқорига (мастер-цех бошлиғи-раҳбар) ва, аксинча, юқоридан пастга қараб берадиган коммуникациялар мавжуд. Горизонтал коммуникациялар ташкилотнинг бўлинмалари (савдо бўлими-ҳисобхона) ёки ижрочилар ўртасида, шунингдек, шериклар (фирмалар, уюшмалар ва ш.к.б.лар) ўртасида алоқа боғлашдан иборат.

аттестациядан ўтказиш; меҳнат жамоаларини ишчиларнинг руҳияти мослигини ҳисобга олиб шакллантириш; жамоа аъзолари ҳамфикрлиги ва ўзаро алоқа-аралашув кўникмаларини тарбиялашга ёрдам берадиган ижтимоий-руҳий усулларни қўллаш; раҳбарликнинг муносиб услуги. Бундан ташқари, иш жойидаги техника, санитария-гигиена ва ташкилий унсурлар мажмуаси.

Мамлакатдаги ижтимоий-сиёсий вазият, жамиятдаги иқтисодий аҳвол, аҳолининг турмуш даражаси, инсонлар ҳаётини уюштириш, ижтимоий-демографик ҳамда этника шу каби қатор ташқи омиллар ҳам ижтимоий-руҳий муҳитни шакллантиришга ўз таъсирини ўтказди.

### 9.5. Ташкилотдаги норасмий жамоалар

Расмий ташкилотда, фаолияти ниҳоятда мукамал тартиблаштирилган бўлишига қарамай, вазифаларнинг барча воситалари ҳам аниқ белгиланган ва шакллантирилган бўлавермайди. Йўриқномалар ташкилотдаги ҳодисаларининг барчасини қамраб ололмайди. Бундан ташқари, ҳамма нарсани тартибга солишга уриниш кўпинча самарадорликни пасайтириб юборади. Бунинг сабаби шуки, ҳар қандай замонавий ташкилотнинг асосий унсури одамлар деб ҳисобланади, шу боисдан унга норасмий тузилма сифатида қараш мақсадга мувофиқдир. Бундай ёндашилганда ташкилот ходимлар жамоаси, деб қаралади. Унинг асосий унсурлари қуйидаги ижтимоий гуруҳлар: демографик, ёш, миллатга боғлиқ, касбий маҳоратга оид ва бошқалар. Ушбу ижтимоий гуруҳлар орасида кишиларнинг номоддий алоқаларини йўлга солувчи ижтимоий-руҳий деб аталмиш гуруҳлар ажралиб туради.

Шундай қилиб, ўз-ўзидан ташкил топган одамлар гуруҳлари **норасмий жамоалар** ҳисобланиб, улар муайян мақсадларга эришиш учун доимий алоқада бўладилар. Ушбу мақсадлар норасмий гуруҳларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Бунинг устига, йирик ташкилотларда битта эмас, балки бир неча норасмий ташкилот мавжуд бўлади.

- жамоа аъзоларидаги ўзаро талабчанлик ва масъулиятлилики;
- ҳар бир жамоа аъзосининг ташкилот(бўлинма)даги ишларнинг ҳолати юзасидан жавобгарликни бўйнига олиши;
- жамоага мансубликдан қаноатланиш;
- амалий ва холис танқид;
- масалалар муҳокамасида фикрларни эркин баён этиш;
- узоқ давом этувчи, дисфункционал зиддиятларнинг йўқлиги;
- юқори даражада ўзаро ёрдам кўрсатиш ва б.ш.қ.

Ҳар қандай поғона менежерларнинг доимий амалий вазифаси – жамоада ижтимоий-руҳий муҳитни шакллантириш ва такомиллаштиришдан иборатки, унга қуйидагилар киради:

- ижтимоий-руҳий жараёнлар ишлаб чиқиш;
- ижтимоий-руҳий жараёнларнинг меъёр ва меъёрномалари ижросини ҳисобга олиш, таҳлил ва назорат қилиш;
- ижтимоий-руҳий жараёнларни меъёрга келтириш ва соғломлаштириш чора-тадбирларини ишлаб-чиқиш;
- мазкур тадбирлар ижросининг назорати ва уюштирилишини йўлга қўйиш;
- жамоалар ривожланишини ижтимоий рағбатлантириш;
- ижтимоий-руҳий жараёнларни тартибга келтириш.

Жамоада яхши ижтимоий-руҳий муҳитни таъминлаш учун раҳбарларнинг махсус билим ва маҳорати, унга муносиб фазилатлари бўлиши талаб қилинади. Раҳбарларнинг жамоада ижтимоий-руҳий муҳитга таъсир кўрсатувчи кўпгина хислатлари, шахсий қирраларидан энг муҳимлари қуйидагилар саналади: устунлик, ўзига ишониш, вазминлик, стрессларга бардошлилик, яратувчанлик, ютуқларга интилувчанлик, уддабурронлик, масъулиятлилики, ишонч қозона билиш, мустақиллик, киришимлилики.

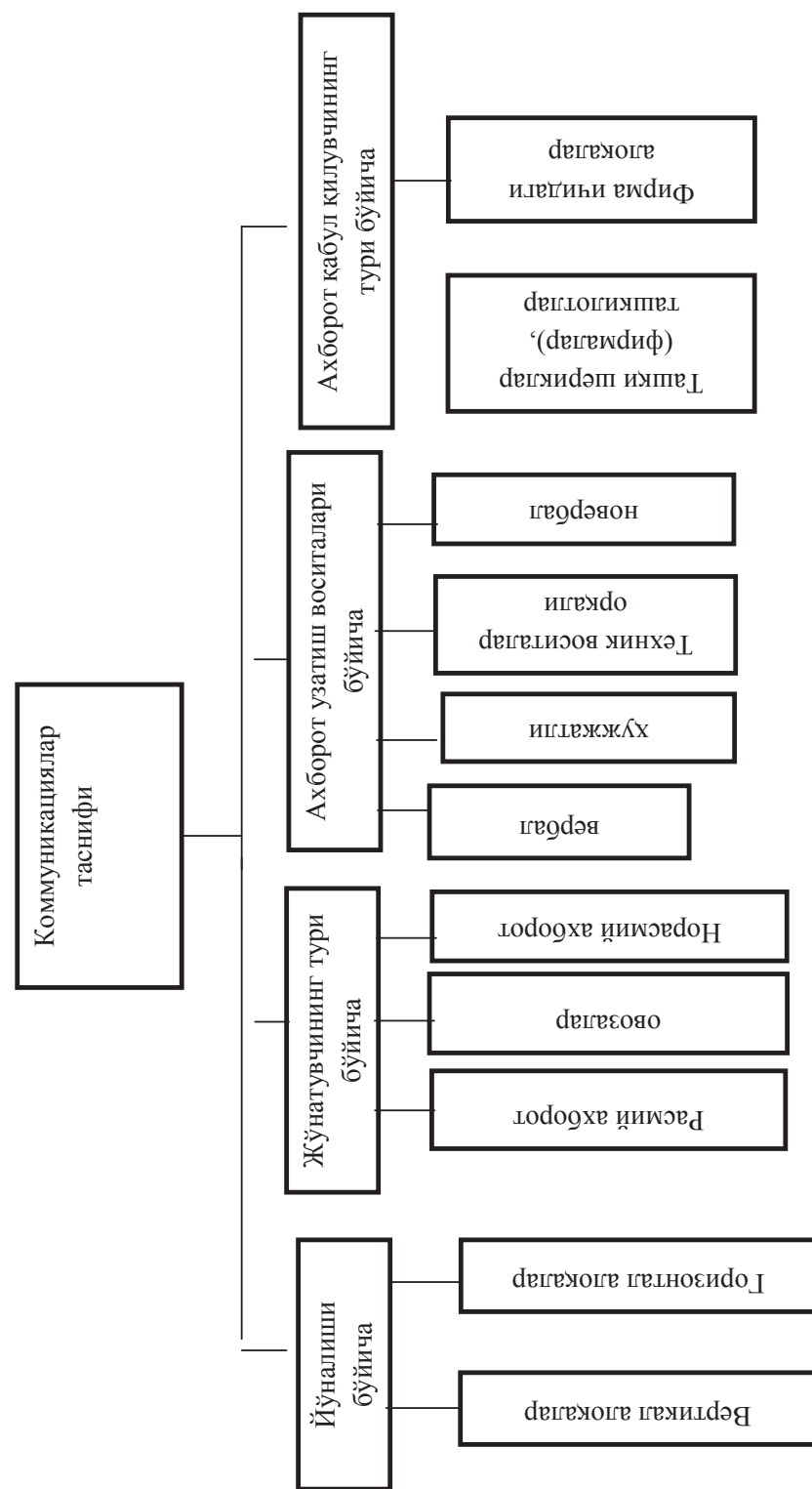
Махсус чора-тадбирлар сифатида қуйидагилардан фойдаланиш лозим: кадрларни илмий асосда танлаш; менежерларни ўқитиш ва вақтида

Муайян коммуникация одатда белгиларнинг йиғиндисидан иборат бўлади. Масалан, корхона бўлинмалари раҳбарларининг йиғилишини фирма ичидаги, расмий, вертикал, вербал ва новербал коммуникация деб атаса бўлади. Бундан ташқари, менежментда коммуникациялар турли усулда амалга оширилади, уларни қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

- англовчи (маълумот етказиш ёки алмашиш учун);
- экспрессив (ҳис-туйғулар, қарашлар, баҳолашлар тўғрисида);
- ишонтирувчи (мижозга таъсир ўтказиш мақсадини кўзловчи ёки аксинча);
- ижтимоий-урфларга оид (мулоқот меъёрларига риоя қилиш учун);
- сўз орқали ифодаланмайдиган(бошқа ҳар қандай коммуникациялар).

Ташкилотдаги коммуникациялар қуйидаги вазифаларни бажаришга хизмат қилади:

- *хабардор қилиш* – рост ёки ёлғон маълумот бериш, қарор қабул қилиш учун зарур ахборотни топшириш, бўлғуси қарорларни мувофиқ ҳолга келтириш ва чамалаш;
- *мотивга оид* – ишонтириш, танбеҳ бериш, илтимос қилиш, буюриш ва х.к.з.йўллар билан ходимларни муайян ишни бажариш ва яхшилашга ундаш;
- *назорат қилиш* – мансаб поғоналари ёки расмий бўйсунувчанлик асосида турли усуллар билан ходимларнинг ахлоқи ва феъл-атворини кузатиб бориш;
- *экспрессив* – ҳис-туйғу ва кечинмаларни, воқеа-ходисаларга муносабатни, ижтимоий эҳтиёжлар қандай қондирилаётганини жонли ифодалашга кўмаклашиш.



5.1-расм. Ташкилий коммуникациялар таснифи

#### 9.4. Жамоадаги ижтимоий – руҳий муҳит

Жамоа иш самарадорлигини таъминлашда мақбул ижтимоий-руҳий муҳит (ИПМ) яратиш ва сақлаб қолиш ниҳоятда муҳим аҳамиятга эга. Гап шундаки, меҳнат вазифалари бажарилиши нафақат ташкилий ишлаб чиқариш шароитларига, балки ўзаро муносабатларга ҳам боғлиқки, бу киши саломатлиги ва меҳнат натижаларига катта таъсир ўтказади.

Ижтимоий руҳий муҳит, аслида, ҳиссий-руҳий кайфият бўлиб, жамоада иш жараёнида шаклланиб боради ва инсонларнинг шахсий муносабатга киришувида ўзаро объектив ва субъектив алоқа боғлаш негизида қарор топади. Бу кайфият ишчиларнинг муносабат вазиятида улар ўртасидаги бутун алоқаларнинг ҳиссий –бўёқдорлик касб этиши натижасида намоён бўлади, жамоа аъзоларининг қадриятларга юз тутиши, одоб-ахлоқ меъёрлари ва манфаатлари орқали белгиланади.

Жамоанинг ижтимоий-руҳий муҳитини кишиларнинг биргаликдаги фаолиятида шаклландиган амалий муносабатлар маҳсули, деб қараш мумкин. Бунда ижтимоий-руҳий муҳитнинг моддий ва ташкилий шароитларга қарамлигига урғу берилади.

Мақбул ижтимоий-сиёсий муҳитнинг асосий белгилари:

- жамоадаги ижодий муҳит;
- жамоа ҳаракатларидаги ҳамжиҳатлик ва бирдамлик;
- «жўжақўрсинчилик» ва расмиятчиликнинг бўлмаслиги;
- жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатларида ишонч билдириш ва мажбурламаслик;
- жамоа аъзоларининг ҳиссий иштироки ва ўзаро ёрдами;
- жамоадаги яхши кайфият (ҳаётдан мамнунлик, кўтаринкилик);
- ижрочилар меҳнатини баҳолашдаги хайрихоҳлик ва холислик;
- раҳбарлар томонидан ишчиларга тазйик ўтказилмаслиги;
- вазифалар ва ишларнинг ҳолати ҳақида жамоа аъзоларининг етарлича ахборотга эга бўлиши;



эришиш учун сафарбар қилинишида катта роль уйнаши мумкин. Ташкилий маданият даражаси қанчалик юқори бўлса, идора ходимлари кўрсатма, қўлланма, тўлиқ схема ва муфассал йўриқномаларга шу даражада кам эҳтиёж сезишади.

Ташкилий маданиятни ташкилотнинг барча бўлинмалари ва алоҳида шахсларни умумий мақсадларга тўғри йўналтиришга, ходимлар ташаббусини ишга солишга, фидокорликни таъминлашга, муносабатларни енгиллаштиришга имкон берувчи кудратли стратегик асбоб деб баҳолаш мумкин.

Шу билан бирга, агар жиддий ташкилий ўзгартиришлар ўтказиш талаб қилинса, ташкилий маданият ташкилот мақсадларига эришувга тўғаноқ бўлиши ҳам мумкин. Шунинг учун ташкилот менеджменти ташкилий маданиятни шакллантириш, қўллаб-қувватлаш ва тараққий эттириш масалаларига жиддий эътибор бериши шарт.

Муваффақиятли ривожланаётган фирмалар маданиятига хос бўлган қатор кадрият тамойилларини ажратиш мумкин, улар:

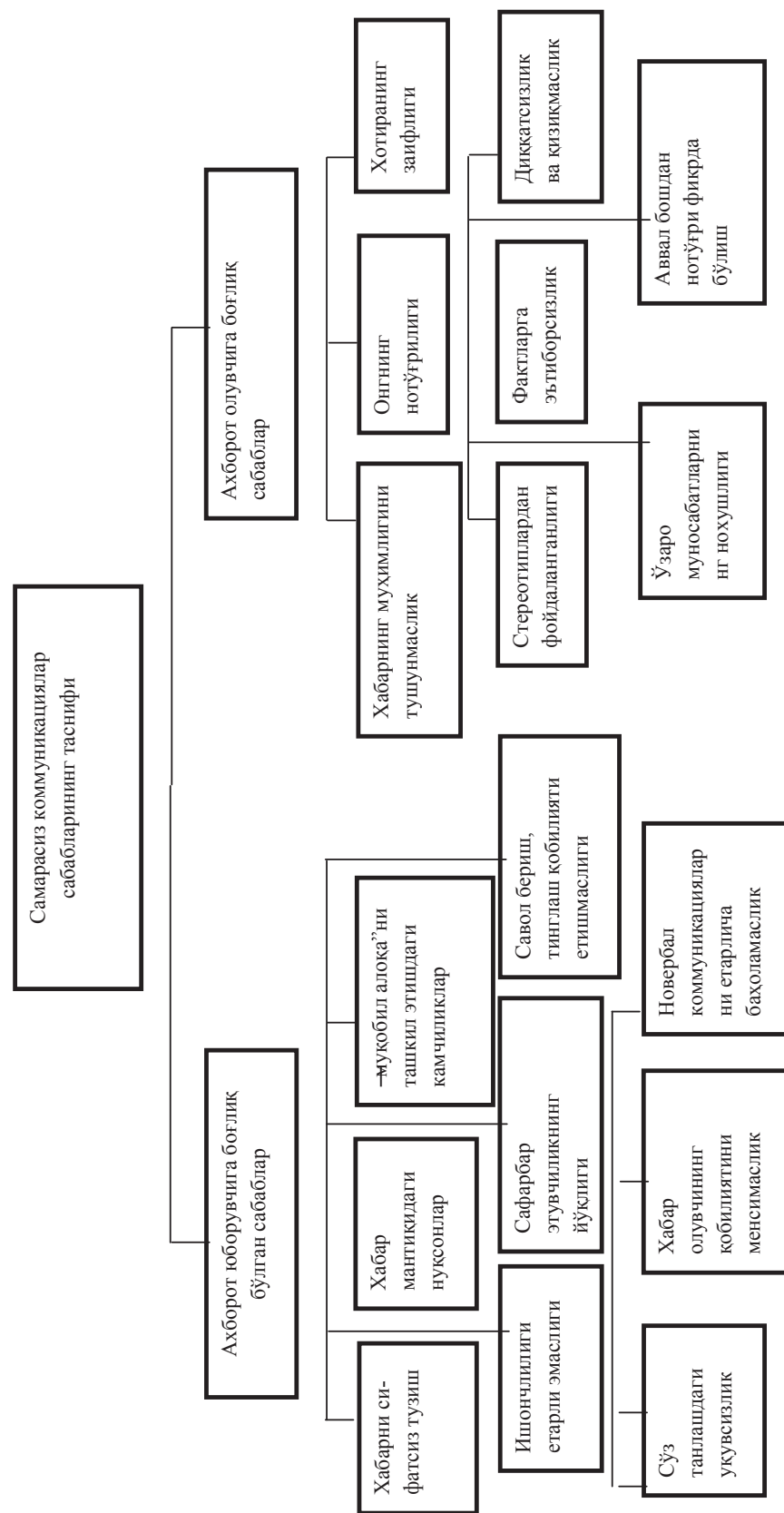
- мақсадларга эришишга, ҳаракатларга тўғри йўналтириш;
- истеъмолчилар билан доимий алоқа боғлаш;
- мустақиллик ва ишбилармонлик (етакчилар ва новаторларни рағбатлантириш);
- шахсга боғлиқ бўлган маҳсулдорлик (оддий ходим сифат ва унумдорлик соҳасидаги ютуқларнинг асосий манбаи деб қаралади);
- бошқариш шакллариининг оддийлиги ва кам сонли бошқарув иш ўрни;
- бошқаришда эркинлик билан қатъийликни қўшиб олиб бориш (фирма айни вақтда ҳам марказлашган, ҳам марказлашмаган тарзда намоён бўлиб, бир тарафдан цехлар ва маҳсулот ишлаб чиқарувчилар гуруҳлари мустақиллигини кенгайтиради; бошқа тарафдан эса ўз кадриятларига тегишли кескин марказлаштирилган сиёсатни изчил олиб боради).

Кўрсатилган коммуникацияларнинг самарадорлиги турлича. Хорижий олимларнинг тадқиқотларидан маълум бўлишича, горизонтал алоқаларнинг натижадорлиги 90%, вертикал алоқаларнинг натижадорлиги 20-25%. Бунинг маъноси шуки, корхона-ташкilot маъмуриятидан келадиган ахборотнинг ана шунча миқдорини ишчилар қабул қилиб, тўғри тушунади. Бошқача қилиб айтганда, ишчилар ўзларига берилган ахборотнинг атиги бешдан бир қисмини қабул қилиб, ўз вазифаларини бажара оладилар.

Ҳам юқорига, ҳам қуйига йўналган коммуникацияларнинг самарадорлиги етарли эмаслиги шундан дарак берадики, ишчиларнинг энг яқин бошлиғи (бригадир) корхона раҳбарининг хонасидан ахборотнинг атиги 30%ини, цех бошлиғи эса 40%ини олиб чиқади. Қуйидан юқорига борадиган коммуникацияларнинг самарадорлиги бундан ҳам паст, яъни ахборотнинг кўпи билан 10%и раҳбарга етиб боради. Коммуникацияларни ташкил этишда ҳали жуда катта фойдаланилмаётган имкониятлар борлиги, бу иш сифатини яхшилаш муҳим вазифа эканлиги ана шу мисолдан кўриниб турибди.

Коммуникациялардаги камчиликларнинг сабаблари кўп. Улар орасида хабарнинг муҳимлигини етарлича тушунмаслик, бефарқлик, хабар тузишдаги нуқсонлар, муқобил алоқа воситаларини пухта танламаслик ва ш.к.б.ларни **(5.2-расм.)** кўрсатиб ўтиш мумкин. Самарасиз коммуникацияларнинг барча хилма-хил сабабларини икки гуруҳга бўлиш мумкин, буларнинг ҳаммаси ахборот –жўнатувчи” ва у билан алоқадор –өлувчи”га боғлиқ. Мазкур сабабларни гуруҳларга бўлиш нисбийдир, чунки айрим ҳолларда мулоқотнинг муваффақияти иккала томоннинг қандай ҳаракат қилишига боғлиқ бўлиши мумкин.

Кўпинча раҳбарлар ходимларнинг, қуйи ва ўрта бўғин раҳбарларининг корхонадаги ишларнинг аҳволдан хабардор бўлиб туриш истагига менсимай қарайдилар. Ҳолбуки, тадқиқот натижаларига кўра, ходимлар ошкоралик, хабардорликни меҳнат унумдорлигига таъсир килувчи маънавий омиллар орасида 2-3- ўринларга қўядилар.



5.2-расм. Коммуникациялар самарасизлиги сабабларининг таснифи

74

- олиб борилаётган маданиятдан ўзини олиб қочган ходимларнинг ишдан бўшатилиши;
- ролларни моделлаш, ишчиларнинг ўқитилиши ва тренинглари;
- мукофот ва мақомлар тизими;
- ташкилий раҳбарлар ва расм-русумлар(мартабани ошириш, ишдан кетиш, мақомни кучайтириш, низоларни бартараф этиш, бирлашув удувлари).

Вақт ўтиши билан ташкилот миссиясининг ўзгариши, рақобатнинг сезиларли даражада кучайиши, конъюнктуранинг бошқача тус олиши ва ҳ.к. сабабларга кўра, ташкилий маданиятни ўзгартириш зарурати келиб чиқиши мумкин. Маданиятни ўзгартириш усуллари уни қўллаб-қувватлаш усулларига ўхшаш, яъни:

- менеджмент диққат-эътиборидаги объект ва предметларни алмаштириш;
- кадрларни рағбатлантириш мезонларини ўзгартириш;
- кадрларга оид сиёсатни ўзгартириш;
- кадрларни ўқитиш дастурларидаги устунликни ўзгартириш;
- ташкилий раҳбарлар ва расм-русумларни алмаштириш.

Ташкилий маданиятга ўзгартиришлар киритишда у ёки бу қийинчиликлар келиб чиқади. Масала шундаки, ташкилий маданият яхлит бир бутунликдан иборат бўлмай, у устунлик қилган маданиятдан ҳамда маданиятнинг ушбу бўлақларини фақат қисман қабул қилувчи, шунинг учун ҳам умумташкilot маданиятини заифлаштирувчи алоҳида маданият гуруҳларидан ташкил топади.

Бундан ташқари, ташкилотда аксилмаданиятлар ҳам бўлиши мумкин. Ташкилот умумий ҳолда эришмоқчи бўлган нарсаларни ниҳоятда зўр бериб рад этувчилар. Бундай аксилмаданиятлар ташкилот ёки гуруҳ аъзоларидан баъзиларининг эҳтиёжлари қаноатланмайдиган шароитларда пайдо бўлади.

Ташкилий маданият рақобатбардошликни, мослашишни, ишлаб чиқаришни ва ташкилотни бошқаришдаги самарадорликни оширувчи муҳим омил ҳисобланади. У ташкилотнинг бутун ресурслари кўзланган мақсадларга

Ташкилий *бозор* маданияти. У натижаларга эътибор қаратилган ташкилотларда ҳукм суради. Уларда ташкилотдаги рақобатбардошликни ёқлаш йўли қатъий олиб борилади.

Ташкилий маданият таракқиети уни шакллантириш, қувватлаш ва ўзгартиришни кўзда тутди.

Ташкилий маданият икки муҳим муаммони ҳал этиш шароитида *шакллантирилади* – ташқи мослашув ва ички бирлашув. Ташкилий маданият шаклланишига ташкилот муҳитининг қатор ташқи ва ички омиллари таъсир кўрсатади. Бинобарин, агар ташкилот етакчиси кўзга кўринган шахс бўлиб, ташкилот энди тузилаётган бўлса, у ушбу жараёнга сезиларли таъсир кўрсатади. Ташкилотнинг ташқи муҳити унинг ташкилий маданияти унсурларига бутун иш муҳити, хусусан, тармоқ, унинг ўзига хос хусусиятлари, бозорнинг фарқли томонлари, истеъмолчилар ва ҳ.к.лар орқали таъсир ўтказди. Бунинг устига, қайд этилган омиллар, одатда, жараёнларнинг эволюцион кечимини таъминлаб, ташкилотнинг бутун фаолияти давомида ташкилий маданиятга ривожлантирувчи таъсир кўрсатади.

Ташкилий маданиятнинг *қўллаб-қувватланиши* кўп ҳолларда ўз кучига боғлиқ ва у қуйидаги хусусиятларга эга:

- маданиятнинг мукамаллиги (ишчи-ходимлар қўллаб-қувватлайдиган муҳим ниятлар миқдорига кўра белгиланади);
- мазкур ташкилот аъзоларининг ташкилий маданиятни қўллаш даражаси;
- маданият устунлигининг аниқ ва равшанлиги.

Шу тариқа, кучли ташкилий маданиятлар ният ва кадрятлар муштараклиги доирасининг кенглигига кўра фарқланади. Заиф маданиятлар жуда тарқоқ бўлиб, улар умумий мақсад ва эътиқод билан боғланмайди.

Ташкилий маданиятни қўллашнинг асосий усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин, улар:

- ишга қабул қилиш ва ишчиларнинг ижтимоийлашиши;

Оннинг ҳолати инсоннинг рўй бераётган воқеаларга, теварак-атрофидагиларга муносабатини белгилайди. Бу ҳолат иш юзасидан мулоқотдаги фойдали ҳаракат коэффицентининг пастлигига сабаб бўлиб, олинаётган ахборотга салбий муносабатда кўриниши мумкин, бунинг замирида эски оқибатлар ётган бўлади. Натижада хабар сохта тарзда идрок этилади, унинг натижаси пасаяди.

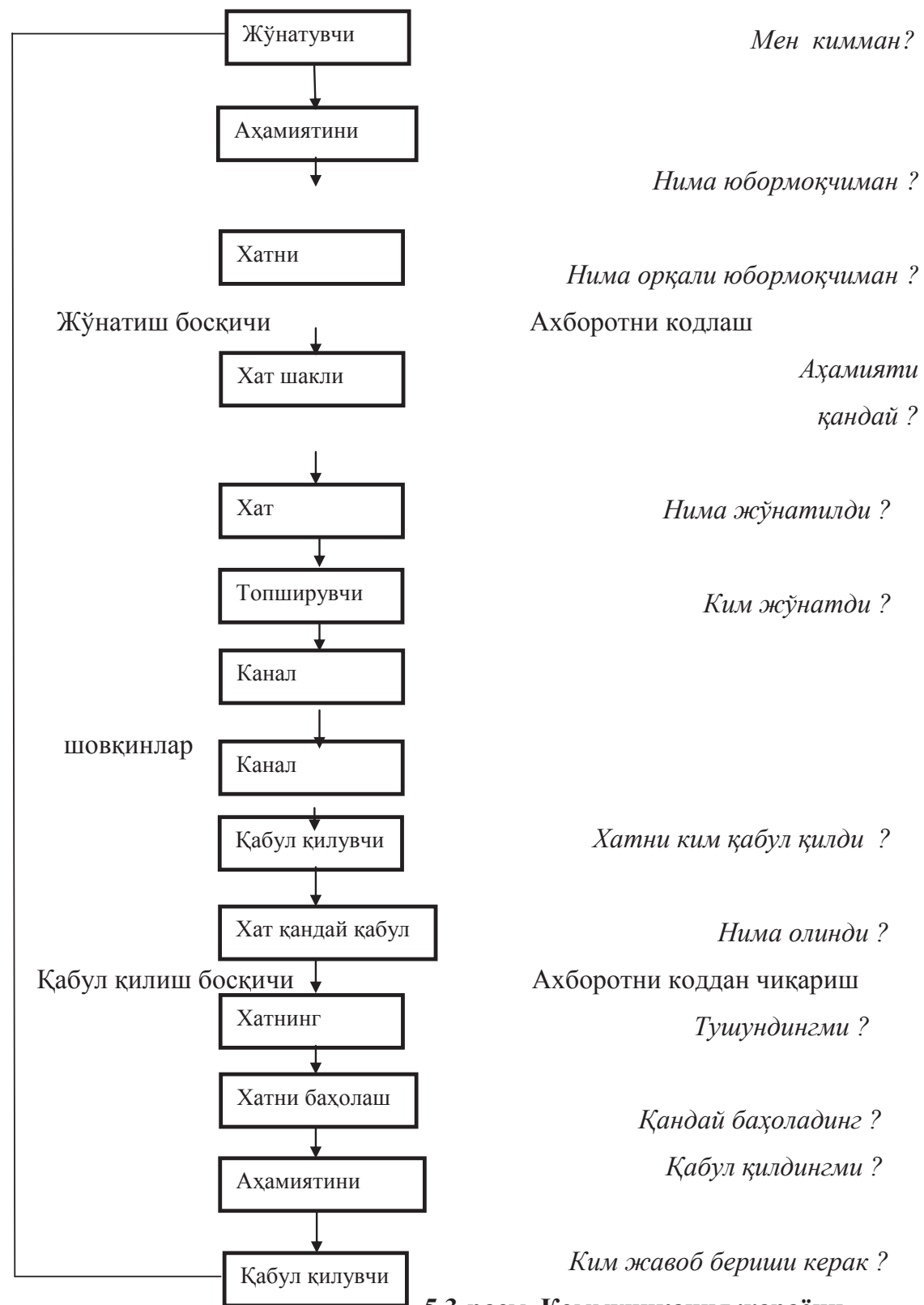
Янгиликка бир қарашда шубҳаланувчи кишилар ҳам бўлади. Ана шуларнинг шубҳа-гумонлари ҳам коммуникацияларни қийинлаштириши мумкин.

Коммуникацияларни *коммуникациявий жараён* деб билмоқ керак. Чунки улар одамлар ўртасида ахборот алмашиш тамойиллари қонуниятларини акс эттиради, ҳодиса сифатида эса одамлар ўртасидаги ўзаро мулоқот меъёрлари (қоидалари, йўриқлари, кўрсатмалари)дан иборат бўлади.

Коммуникация жараёнида ахборот бир субъектдан иккинчисига ўтади. Айрим шахслар, гуруҳлар ва ташкилотлар ана шундай субъект бўлиши мумкин. Қуйидаги коммуникация тоифалари мавжуд:

- ташкилот ва ташқи муҳит ўртасидаги коммуникациялар;
- бўлинмалар ўртасидаги коммуникациялар;
- ишлаб чиқариш ва бошқарув даражалари бўйича бўлинмалар ичидаги коммуникациялар;
- шахслар орасидаги коммуникациялар;
- норасмий коммуникациялар.

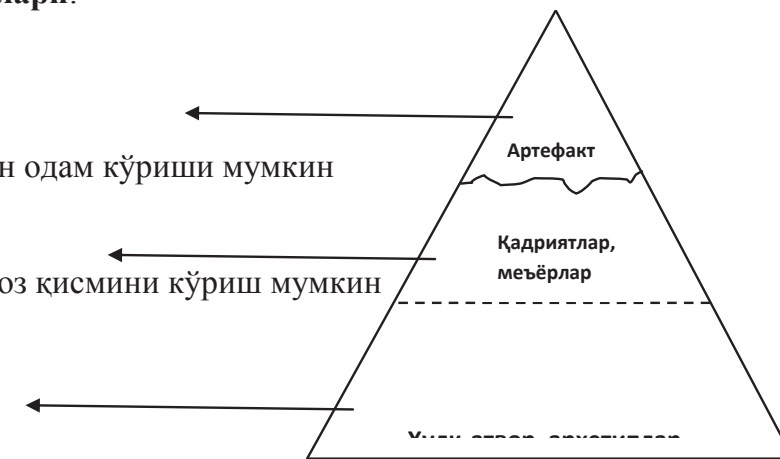
Коммуникациялар исталган натижага эришиш учун таклиф, фикр айтиш, ишора қилиш ёки ҳис-туйғулар изҳори тарзида оғзаки ёки бошқа шаклда (хат ёзиш, хатти-ҳаракат, имо-ишора, гап бошлаш ва шу кабилар орқали) амалга оширилади .



5.3-расм. Коммуникация жараёни

**Маданият даражалари:**

1. **Сиртқи**  
Ташқаридан қараган одам кўриши мумкин
2. **Ўрта**  
Ташқаридан фақат оз қисмини кўриш мумкин
3. **Ички**



9.2-расм. Э.Шейннинг ташкилий маданият андозаси

Ташкилий маданиятнинг бир неча турлари мавжуд. Улар ичида энг оммабопи К.Камерон ва Р.Куинн тавсия қилганларидир. Унга ташкилотнинг туб қадриятларида белгиланган мезонларнинг тўрт гуруҳи: қайишувчанлик ва дискретлилик; барқарорлик ва назорат; ички фокус ва интеграция; ташқи фокус ва табақалаштириш асос қилиб олинган. Булардан келиб чиқиб, ташкилий маданиятнинг қуйидаги турлари ажратиб берилади:

**Уруг-аймоқчилик** маданияти. Бунда ташкилот анчагина дўстона, аҳил иш жойи бўлиб, кишилар кўпгина умумий жиҳатларга эга. Унда бригада бўлиб ишлаш, кишиларнинг тижоратдаги иштироки ва бирдамлик рағбатлантирилади.

**Адхократик** маданият. Ташкилот динамик тадбиркорлик ва яратувчанликка хос иш жойи бўлиб, унда ташаббус, ижодкорлик ва эркинлик рағбатлантирилади.

**Иерархия ёхуд бюрократияга** хос маданият. Ташкилот анчагина расмийлаштирилган ва тизимлаштирилган иш жойи бўлиб, унда амал қилиб келинаётган фаолият тартибини қўллаб-қувватлаш қадрланади.



ахлоқ, хатти-ҳаракатлари нималардан иборат бўлиши белгилаб берилган энг муҳим йўналишлар тўплами саналади.

Ташкилий маданият – муайян ҳолда ташкилот менежменти ва, аввало, унинг юқори поғоналарида тайёрланиб, ривожлантирилади. Идора маданияти барқарор, ўзгармас бўлиб қолган ташкилотларда ҳам у кишиларга фаол таъсир кўрсатиб, гўё улардан алоҳида мавжуд бўлгандек кўринса-да, бироқ ташкилот ходимлари унинг ифода этувчиси ҳисобланади.

–Ташкилий маданият” тушунчаси уч асосий жиҳатдан иборат:

- *базага оид тахминлар*, унга ташкилот аъзолари ўз фаолиятлари давомида асосланадилар;

- *қадриятлар(моддий бўлмаган)*, уларга одам қарорлар қабул қилиш ва амалга оширишда риоя қилади;

- *рамзлар* воситасида қадриятлар йўналтирилиши худди мазкур ташкилот аъзолари ихтиёрига берилгандек бўлади. Кўпгина фирмалар махсус, ҳамма учун мўлжалланган ҳужжатларга эга бўлиб, шу ҳужжатларда улардаги қадриятлар йўналтирилиши батафсил баён этилган.

Америкалик олим Э.Шейн *ташкилий маданиятни* билишнинг уч даражасини ажратиб кўрсатади. Биринчиси – *“еиртки”* ёхуд рамзий, у кўзга яққол кўринувчи ташкилот унсурлардан иборат бўлиб, уларни инсон ўз сезги аъзолари ёрдамида идрок этиши мумкин. Иккинчиси – *“ўртача”* даражаси, унда ташкилот аъзоларининг рамзи ва тилида акс этган қадриятлар ва эътиқодлар ўрганилади. Учинчи даражаси – *“чуқурлашган”*, бу базага оид, яширин ва тўғри деб қабул қилинадиган тахминларни қамраб олади (9.2-расм.).

Ташкилий маданиятни *субъектив ва объектив томонлардан* кўриб чиқиш мумкин. Биринчиси - бошқарув маданиятини шакллантиришда, яъни раҳбар услуби ва муаммолар ечимида пойдевор бўлиб хизмат қилади. Унинг объектив томони – ташкилот биноси, унинг жойлашган ўрни, жиҳозлари ва ҳ.к. каби моддий аломатлар билан боғлиқ бўлади.

Коммуникация жараёнида унинг қатнашчилари кўрадиган, эшитадиган, сезадиган бўлишлари ҳамда муайян кўникмаларга ва ўзаро тушуна олиш қобилиятига эга бўлишлари лозим.

Бошқариш учун шахслараро коммуникациялар муҳим аҳамиятга эга бўлади, чунки кўпгина бошқарув вазифалари одамларнинг бевосита мулоқоти орқали ҳал этилади. Буни бир неча босқичдан иборат жараён деб билмоқ керак(5.3-расм).

Хабарни юбориш босқичида уни жўнатувчи жараён қатнашчиларига жўнатиладиган ахборотнинг лойиҳасини тузади, уни кодлайди, яъни ўзининг шахс тарзидаги кимлигини (*–мен кимман”*) белгилайди ва жўнатмоқчи бўлган хабарнинг маъносини шакллантиради.

Сўнгра, жўнатилмоқчи бўлган ахборотга код қўйилади. Аввал ахборот қай тарзда юборилиши (овоз, нур, ҳарорат, хид, таъм, физик хусусиятлар) танланади, кейин улар муайян шаклга киритилади (сўз, матн, сурат, ҳаракат ва шу кабилар).

Шу тариха хат тайёрланади. Бунда жўнатувчи хатнинг кодда билдирилган мазмуни тушуниб олинишига ишонч ҳосил қилади.

Нима жўнатилди-ю, нима қабул қилингани орасидаги фарқ нақадар катта бўлса, коммуникация шу қадар ночор бўлади. Масалан, мазкур касб эгалари шу йўл орқали кўпчилик билан коммуникация боғлашда кўпинча қийинчиликка учрайдилар, чунки улар кодни фақат ўз доирасидаги кишиларга тушунарли шаклда тузадилар.

Хат жўнатувчи орқали (одам, техник восита, кимёвий ёки физик ҳолат) узатувчи каналга тушади ва зарур жойга етказилади. Хат ёки сигнал узатила бошлаши биланоқ жўнатиш босқичи тугайди ва ахборотни қабул қилиш босқичи бошланади. Канал хатни қабул қилувчига етказди, бу ерда хат олинганлиги қайд этилади.

Хат кимга жўнатилган бўлса, у қабул қилувчи деб аталади. У олинган хатни қайд этади ва коддан чиқариб, тушунарли ҳолга келтиради.Коддан

чиқариш деганда хат тушуниланлиги, маъноси чақилганлиги ва баҳоланганлиги англашилади.

Баъзан хатни ўқишда қийинчиликлар туғилади. Бу коммуникация жараёнида шовқин бўлиши билан боғлиқ бўлиб, сабаби қуйида айтиб берилади.

Коммуникация жараёнининг сўнгги босқичи муқобил алоқадан иборат бўлиб, унда жараён қатнашчилари ўз ролларини алмашадилар. Ҳамма ишлар тескари тарзда такрорланади. Муқобил алоқа дегани – хабарни олувчининг унга жавобидир. Хабар манзилга етиб борган-бормаганлиги, агар етиб борган бўлса, қайси маънода борганлиги шундан маълум бўлади. Муқобил алоқа олинган хатга нисбатан бошқача код тизимида ифодаланиши ҳам мумкин. Кўпинча биз саволга бош кимирлатиб жавоб берамиз. Раҳбар учун эса муқобил алоқа тўғридан-тўғри (ўзини тутиш ўзгаришини бевосита кузатиш) ёки билвосита (меҳнат унумдорлигининг ошиши) бўлиши мумкин.

Коммуникация жараёнини амалга ошириш учун *коммуникация тармоғидан* фойдаланилади, яъни коммуникация жараёнининг қатнашчилари ахборот оқими ёрдамида боғланади. Мазкур тармоқ вертикал, горизантал ва диагонал алоқалардан иборат бўлади. Вертикал алоқалар бошлиқдан қуйи ходимларга қаратиб, горизантал алоқалар тенг мавқедаги шахслар ёки бўлинмалар ўртасида ўрнатилади. Диагонал алоқалар бошқа бошлиқлар ва бошқа қуйи ходимлар билан алоқалардир. Ана шу алоқалар тармоғи ташкилотнинг тузилмасини ҳосил қилади. Ташкилий тузилманинг вазифаси коммуникациялар оқимини тўғри йўлга солиб туришдан иборат.

Турли сондаги ходимлар гуруҳлари учун коммуникация тармоқларининг намуналари вужудга келган. Улар “филдирак”, “юлдуз”, “жоира”, “занжир”, “наррак” каби номлар билан юритилади(5.4-расм) ва ташкилотларнинг фаолиятига сезиларли таъсир ўтказади.

Масалан, “филдирак” тоифасидаги тармоқларда ҳокимиятнинг марказлаштирилган поғоналари ифодаланган. “Филдирак”нинг марказида турган шахс хабарларни кўпроқ олади, гуруҳнинг бошқа аъзолари уни етакчи

Шу тариқа, командада жиддий афзалликлар сингари, муайян кусурлар ҳам намоён бўлиши мумкин(9.1-расм).

Команда ишининг натижалари	
Ижобий	Салбий
Янги ғоялар пайдо бўлиши имконияти	Масалаларни бирга муҳокама қилишга вақт сарфи
Унинг иштирокчилари билимларини бирлаштириш ҳисобига синергетик эффект олиш	Шахсий мақсадларга интилиш
Қарорлар қабул қилишда эгилувчанлик, аниқ-равшанлик ошиши	Гуруҳга иод якдиллик
	Жавобгарликнинг тарқоқлиги

9.1-расм.(жадвал) Команда ишининг натижалари

Бундан ташқари, хатто, ўз етакчиси атрофида мустаҳкам жипслашган ҳамфикрлар командаси, аввало, ички зиддият ва фарқли манфаатлар туфайли ҳамиша ҳам энг юқори самарадорликка эришавермайди. Бу муаммо Япония компания ларида маълум даражада ҳал қилинади, яъни бошқарувчилар умумий консенсусга шу йўл билан эришадиларки, бунда бошқаришга оид қарорлар қабул қилинишидан олдин барча жамоа аъзолари иштирокида муаммоларнинг атрофлича муҳокамаси ўтказилади. Ҳар ким ўз фикрини эркин ифодалайди. Бу борада кўпинча қўшимча ахборот, изоҳлар, маслаҳат ва ёзма ҳисоботлар сўралади. Шу йўл билан бутун жамоа аъзоларига макбул қарорлар қабул қилишга эришилади.

### 9.3. Замонавий корхонадаги ташкилий маданият

Ташкилий маданият – ташкилот аъзолари томонидан қабул қилинадиган ва ташкилот қайд этган қадриятларда ўз ифодасини топган, одамларга уларнинг

аъзоларига нисбатан *камроқ* ғоялар бериши, бундан ташқари, борди-ю, яхши ғоя кўпчиликка тушунарли бўлмаса ёки у кўпчилик манфаатларига зид келса, гуруҳ уни қабул қилмаслиги мумкинлигини тадқиқотлар кўрсатди.

Шунга қарамай, гуруҳ кўпроқ: тўлиқ ишланган, аторфлича ўз баҳосини топган, жавобгарлиги юксак, энг *яхши* ғояларни ўртага ташлайди. «Гуруҳ тафаккури»нинг маълум бир тури ривожланиб келаётгани ва унда гуруҳ ўзини бенуксон деб ҳис этгани боис, гуруҳ баъзи аъзоларига нисбатан кўпроқ таваккал қилинган қарорлар қабул қилади.

9.2-жадвал

**Гуруҳ ва команда ўртасидаги фарқлар**

Белгилари	Гуруҳ	Команда
Мақсадлар	Ҳамма турли мақсадларни кўзлайди	Барча умумий мақсадга интилади
Қизиқишлар	Ҳар ким ўз манфаатини кўзлайди	Ҳаммининг қизиқиши бир хил
Устуворлик	Асосий афзаллик(устунлик) – якка (шахсий) фаолият	Гуруҳга тегишлилик – асосий афзаллик
Мотивация	Сиртда юз беради	Гуруҳ ичида юзага келади
Меҳнатни рағбатлантириш тизими	Шахсий топшириқларни бажаришга асосланган	Умумий топшириқ бажарилишига асосланган
Рақобат	Гуруҳ аъзолари бир-бирлари билан рақобат қиладилар	Командадан ташқарига йўналтирилган
Одамларнинг ўзаро муносабати	Кўпроқ расмий, хизмат муносабатлари бўлади	Норасмий, дўстона муносабатлар, ўзаро ёрдам устун туради
Ишонч	Бир-бирига ва гуруҳга ишончнинг камлиги	Команда ва унинг аъзоларига юксак ишонч
Алоқа-аралашув	Кўпроқ расмий	Очиқ ахборот алмашиш
Фаолиятни баҳолаш	Шахсий натижага кўра	Жамоавий(команда иши натижаларига кўра)

деб тан оладилар, у гуруҳнинг бошқа аъзоларига кўпроқ таъсир ўтказди, одатда иш учун кўпроқ жавоб беради, муаммонинг ҳал этилиши бошқалардан кўра кўпроқ унга боғлиқ бўлади.

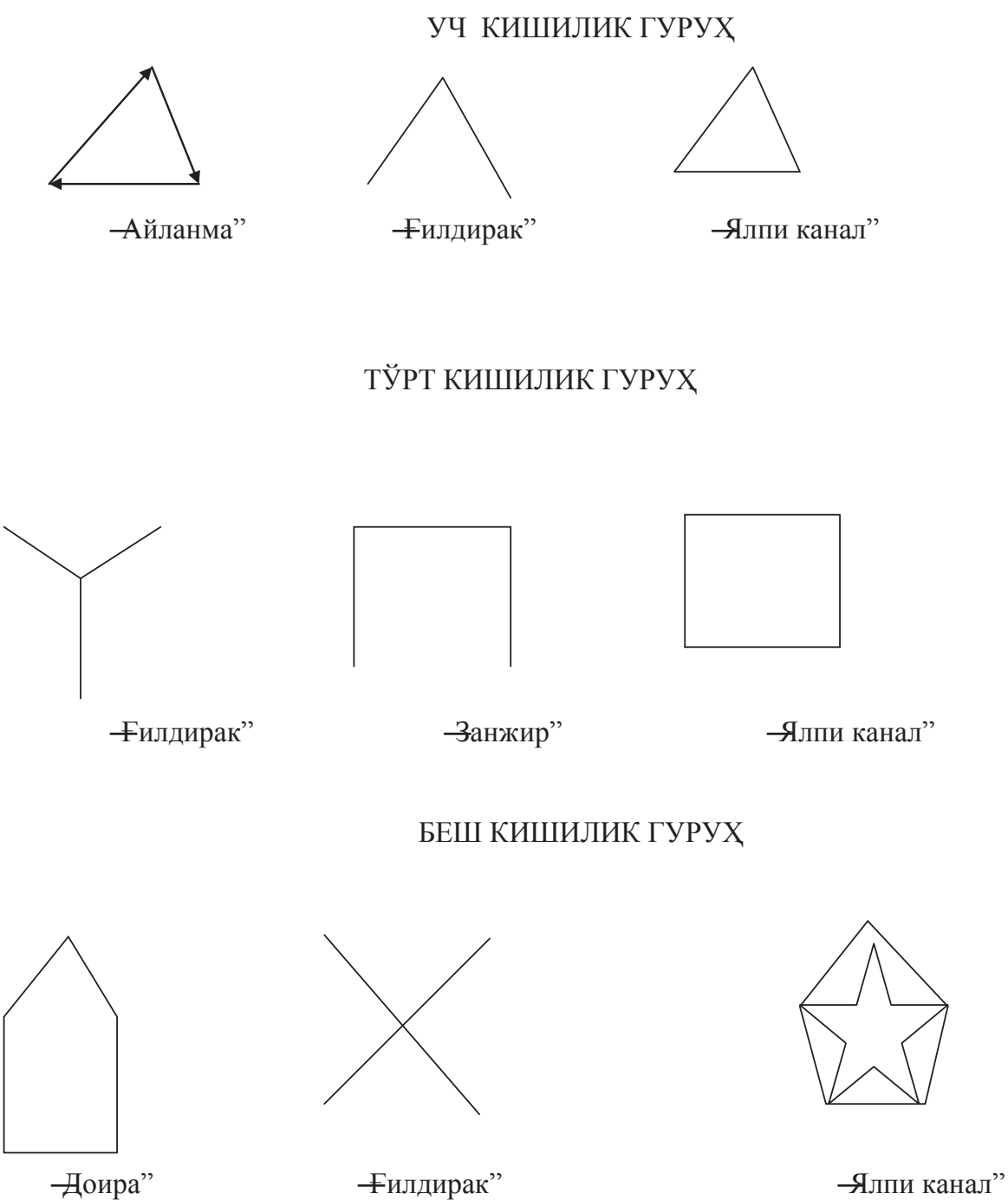
«Доира» ғоят самарали тармоқдир. У энг кўп ижобий хусусиятларга эга бўлиб, ташкилотда норасмий ҳокимликка асосланган ва уни бошқарувда қўллаш жамоа эришган натижаларни анчагина яхшилади. Бироқ меҳнат интизоми паст бўлган тақдирда «доира» модели раҳбарга вазифалар ечимини назорат қилиш имконини берувчи «юлдуз», «нона», «уй» каби бошқарувчи расмий ички тузилмалар билан тўлдирилиши лозим.

«Ялпиканал» тармоғи юқори даражада ишончли бўлса ҳам, амалда қўлланиш жиҳатидан бирмунча мураккаброқдир. Мураккаб муаммоларга нисбатан энг яхши қарорларни ишлаб чиқишда ундан бемалол фойдаланса бўлади. Бироқ вақт ёки рақобат таъсирида бу модел «юлдуз» моделига осон айланиб қолади.

Қарор қабул қилишда раҳбарлик услубининг қайси моделини танлаш муаммони ҳал этиш вазифаси қайси тоифада эканига, белгиланган муддатга боғлиқ бўлади, яъни вазиятга қараб иш тутиш керак бўлади.

Гуруҳ аъзоларининг ахлоқини тартибга солиш(назорат қилиш) коммуникациялар ёрдамида амалга оширилади: ташкилотларда одат тусига киритилган меъёрлар, тартиб-қоидалар, шунингдек, лавозим табақалари ва ходимлар бўйсунушлари шарт бўлган расмий тобелик ҳам мавжуд бўлади. Мазкур тартиб-қоидалардан андаккина четга чиқишга кўпинча барҳам берилади, баъзида эса жазоланади. Айни вақтда ходимга нималар қилиш кераклиги, ишни қандай қилиб яхшилаш йўллари кўрсатилади.

Коммуникациялар гуруҳ аъзоларига рўй бераётган воқеа-ҳодисаларга ўз муносабатини билдириш, ходимлар ўз фикр-мулоҳазаларини бемалол изҳор этиши имконини беради, ўз ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга кўмаклашади. Қарорларни қиёмага етказиш ва баҳолаш ишларида ҳам коммуникацияларнинг аҳамияти катта.



**5.4-расм.** Коммуникация тармоқларининг намуналари

текшириш ва тобелик даври ҳамда гуруҳда ўзаро мақбул ахлоқни излаш бошланади. Команданинг барча аъзолари бирга тўпланганда сергакланадилар. Команда ишининг самарадорлиги паст бўлади.

Иккинчи босқич – “гуруҳлашув ва кооперациялашув”. Бу босқич гуруҳ аъзолари шахсий мотивациясининг гуруҳ фаолияти мақсадларига мос келмаслиги оқибатида уларнинг вазифа моҳиятидаги талабларга қаршилик кўрсатиш хусусияти билан ажралиб туради. Бу эса кичик гуруҳларнинг ташкил топиши ва шу кичик гуруҳлар сатҳида ўзини англаш шаклланишига олиб келади. Бироқ улар бошқа кичик гуруҳлар билан ўзаро алоқа-аралашувга киришмасдан масалалар самарали ҳал этилмаслигини тез тушуниб етишади, бу эса бутун гуруҳ учун умумий бўлган меъёрлар шаклланишига олиб келади.

Учинчи босқич – “фаолиятни меъёрлаштириш”. Бунда гуруҳга оид алоқа-аралашув тамойиллари шаклланади, гуруҳ ичи коммуникацияси ёки жамоа фаолияти соҳаси меъёрлаштирилади. Бироқ гуруҳлараро хатти-харакатларда фаоллик кўрсатилмайди. Жипслашган гуруҳнинг ажралиб чиқиши жараёни гуруҳ ўз мақсадларига ўралашиб, худбин бўлиб қолишига олиб келиши мумкин.

Тўртинчи босқич – “вазифа бажариш”. Унга қарорлар қабул қилиш ва уларни муваффақиятли амалга ошириш босқичи сифатида ёндашиш мумкин. Вазифа ва роллар алоқадорлиги ролларга оид командаларни тузиш билан боғлиқ. Улар ёрдамида гуруҳ масалалари ҳал этилади. Гуруҳ зиддият келиб чиқиши ва бартараф этилишига йўл беради, масалаларни ҳал этишга турлича ёндашувларни тан олади. У командаларга хос юксак ижтимоий-руҳшуносик етуклик даражаси, бирликка эга.

Анъанавий меҳнат жамоаси (гуруҳи) билан команда ўртасида жиддий фарқлар мавжуд (9.2-жадвал).

Замонавий шароитларда командага бирлашиб ишлаш усуллари, яъни ташкилотда гуруҳга оид ўз-ўзини бошқариш ва яккабошчиликни бирга қўшиб олиб бориш энг юқори ва самарадор шакл ҳисобланади. Гуруҳлар унинг айрим



сабабларидан бири ишда аниқ вазифаларни бажариш учун тузилган командалардан фойдаланиш деб ҳисобланади. Айтилиши вақтда ходимларга ўзига хослик ҳиссига содиқ қолиш имкони бериллади.

Команда муайян вазифаларни бажариш: қатнашчилар таркиби, улар эгаллаши зарур бўлган кўникма ва маҳоратлари рўйхати, бажариладиган ишнинг муддати ва раҳбарият тарафидан командани назорат қилиш даражасини белгилаш учун ташкил қилинади. Шу билан бирга, команда иши қатнашчилари фақат қатор қўшимча шартларга риоя қилган тақдирдагина самарадорликни намойиш этишлари мумкин. *Биринчиси* - команда аъзоларининг командага бирлашиб ишлашдан маълум даражада қаноат ҳосил қилиши. Иш, ўз хусусиятига кўра, қанчалик мураккаб бўлса, қатнашчиларнинг мамнунияти шунчалик юқори бўлиши шарт. Бу эса ҳар қандай ижтимоий алоқа-аралашувда одамлар команда сафига киришда нимадан воз кечишлари, эвазига нимани кўлга киритишларини мувозанатга келтириш учун интилишларига боғлиқ. *Иккинчи* шarti – команда аъзолари рол(позиция, топширик)ларининг улар кўшган ҳисса ва топилмалари тенг келишини таъминлай оладиган шаклда тўғри тақсимланиши. Команданинг ҳар бир аъзоси ўз вазифа ва хатти-ҳаракатлари санаб кўрсатилган махсус ролни бажаради. Шунга кўра, команда бўлиб ишлашда кўпинча турли маълумот, ихтисослик ва тажрибага эга мутахассислар талаб қилинади. Бунда команда аъзолари ўхшаш маҳорат ва хислатлар: шахсий ижобий қирралар, гуруҳ бўлиб ишлаш лаёқати, шахслараро муносабат кўникмалари, биргаликда фойда олиб бориш истагига эга бўлишлари шарт.

Командани шакллантириш, ривожлантириш қуйидаги тўрт босқичдан иборат.

Биринчи босқич – *“мослашиш”*. У ахборот алмашиш ва вазифалар таҳлили, гуруҳ аъзолари томонидан уларни ечишнинг энг мақбул усулларини излаш билан характерланади. Шахслараро алоқалар эҳтиёткорона тусда бўлиб, диалог(иккилик)лар пайдо бўлишига олиб келади, гуруҳ аъзоларининг бир-бирларининг хатти-ҳаракатлари табиатига нисбатан йўналтирилганлигини

## 5.2. Ташкилотдаги новербал коммуникациялар

Ташкилотнинг фаолияти ва ташкилий мулоқотда сўз ишлатмай жўнатиладиган ахборотдан фойдаланувчи новербал мулоқотлар ғоят муҳим аҳамиятга эга бўлади. Улар новербал мактублар дейилади. Имо-ишора, оҳанглар ишдаги мулоқотнинг жуда муҳим қисмидир. Улар суҳбат давомида ахборотнинг 80%ини етказадилар. Баъзан ана шу новербал воситалар орқали сўз билан фойдаланганидан кўпроқ маъно билдириш мумкин.

НOVERбал ахборотнинг асосий воситалари:

- инсоннинг жисмоний хислатлари(бўйининг баландлиги, вазни, сочининг ранги, танасининг ҳиди ва ҳ.к.з.);
  - инсоннинг кийим-боши ва пойабзали;
  - танасининг ҳаракатланиши (қилиқлари, қиёфаси, кўришиши, юз ифодаси, кўзларининг ҳаракати ва ҳ.к.з.);
  - гапириш усули (оҳанглари, саводлилиги, овоз тембри, гапга чечанлиги ва ҳ.к.з.);
  - муҳит (ёруғлиги, шовқини, озодалиги, биноси, жиҳозлари ва ҳ.к.з.);
  - муҳитдан фойдаланиши (ҳаракат одоби, мулоқот масофаси ва ҳ.к.з.);
  - вақти (эрта келиши, тайинланган фурсатда аниқ келиши, кечикиб келиши).

НOVERбал мулоқотлар асосан онгсиз асосга эга бўлади, чунки улар коммуникация жараёни қатнашчиларининг ҳақиқий ҳис-туйғуларидан далолат беради ва изҳор этилаётган ҳис-туйғуларнинг жуда ишонарли **индикатори** ҳисобланади. Новербал ахборот ёрдамида ҳаракатларни сохталаштириб бўлмайди ва шахслараро коммуникацияларда яшириш ҳам осон эмас.

Кўпгина новербал сигналлар, уларнинг аниқ-равшан аҳамияти инсон *“ўсган”* инсоний маданият намунаси бўлади. Чунончи, турли халқларнинг новербал ахлоқ-одоби бир-биридан анчагина фарқланади.

Масалан, музокара қатнашчилари кўпинча гапирганда кўлларини ҳаракатлантириб турадилар. Аммо ҳар хил имо-ишоралар турли халқларда

турлича маънони билдиради. Мисол учун болгарлар –жўп” демокчи бўлсалар, бошларини сарак-сарак қимирлатадилар, ўзбекларда эса бу ишора –йўк” деган маънони билдиради.

Немислар кўпинча бирор кишининг фикрига қойил қолсалар, қошларини юкори кўтардилар. Бундай ҳаракат Англияда ишносизликни ифодалайди. Бармоқни бир томондан иккинчи томонга қимирлатиш АҚШ ва Италияда энгил таъна, дағдаға ёки гапга қулоқ солишга чақиритиш, Голландияда инкорни билдириши мумкин. Агар танбех берилмоқчи бўлса, кўрсаткич бармоқ бош олдида бир томондан иккинчи томонга юргизилади.

Киши мулоқот тилини билмаганида имо-ишора ва рамзлардан фойдалансам, суҳбатдошим фикримни тушунади, деб ўйласа, ноқулай, ҳатто кулгили аҳволга тушиб қолиши ва ўртада англашилмовчилик келиб чиқиши мумкин.

Чунончи, бармоқни баланд кўтариш Россияда юкори баҳо берилишини билдирса, Грецияда –өвозингни ” ўчир деган маънони билдиради. Хулоса шуки, ажнабийлар билан мулоқотда имо-ишораларнинг аниқ маъноси маълум бўлмаса, улардан фойдаланмаган маъқул.

Демак, новербал ишоралардан одоб намунаси тарзида фойдаланиш ва уларнинг рамзий маъноларини назарда тутиш лозим. Мулоқот қатнашчилари уларнинг маъносини вербал белгилар каби аниқ-равшан англайдиган тақдирдагина новербал ишоралардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

### 5.3. Кенгаш – мулоқотларнинг бир тури

*Иш юзасидан кенгашлар(мажлислар)* – ишлаб чиқариш, бошқарув масалалари ва бошқа муаммоларни биргаликда муҳокама қилиш, ахборотни ўртоқлашиш, вазиятни таҳлил этишнинг муҳим шакли, шунингдек, бошқарувга оид қарорлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш усулидир. Бундай мажлислар

Меҳнат жамоаларини, кишиларнинг ташкилий хулқ-атворини бошқариш икки жараённинг диалектик бирлигида кечиши лозим: гуруҳнинг ўзини ўзи ташкиллаштириши, ўзини ўзи бошқариши ва яккабошчилик. Ана шу жараёнларни мувофиқлаштириш менежерларнинг муҳим вазифасидан иборатдир. Бироқ буни тўлиқ амалга оширишнинг деярли имкони йўқ. Чунки ҳамкорликдаги фаолият қатнашчиларининг шахсий ва гуруҳга оид умумташкилий мақсад ва манфаатлари фарқланади.

Мазкур масалалар яхлит команда усулларига ўтишда ўз ечимини топади. Бундай ҳолда Япония менежерлари ўз бўлинмаларини –өила” деб атасалар, менежментнинг ғарбий андозаларида эса –ждил маслакдошлар командаси” деб фикр билдирилади.

### 9.2. Команда ва унинг ривожланиш босқичлари

**Команда** - меҳнат жамоаси(гуруҳи)нинг энг мукамал шакли. Бугунги кунда жипслашган команда барча поғона менежерларига хос муваффақиятли бошқарув кафолатидир.

Авалло, –жоманда” тушунчасини кўриб чиқиш керак. Таркиби унча катта бўлмаган (5-7, камроқ ҳолларда 15-20 кишигача) гуруҳ команда деб аталади. Унинг аъзолари мақсадлар, кадриятлар ва биргаликдаги фаолиятни амалга оширишга умумий ёндашувда ҳамфикр бўлиб, бир-бирини тўлдириш малакасига эга; пировард натижа учун жавобгарликни бўйнига олади; гуруҳ ичидаги у ёки бу рольни бажариши, функционал-роллар алоқадорлигини ўзгартира олиши мумкин; ушбу бирликка(гуруҳга) тегишлиликни ўзаро белгилай оладилар. Командалар кўпинча аниқ масалаларни ечиш, лойиҳаларни амалга ошириш учун яратилади.

Кўплаб етакчи ташкилотлар команда бўлиб ишлашнинг афзалликларидан фойдаланадилар. Хусусан, *Microsoft компанияси* фаолиятининг ҳайратланарли муваффақиятларидан бири икки ўн йилликдан кам вақт ичида ўз бозор нархига кўра *General Motors* компаниясидан илғорлаб кетишидир. Бунинг

- лавозимларнинг вертикал йўналишдаги субординацияси;
- коммуникациялар тизими.

Корхона фаолиятида меҳнат жамоаси аъзоларининг ваколатлари муҳим аҳамиятга молик, улар Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси, бошқа қонунлар, ташкилотнинг таъсис ҳужжатлари, жамоа шартномаси билан белгиланади. Бинобарин, Меҳнат кодексининг 16-моддасига<sup>3</sup> биноан ходим куйидаги ҳуқуқларга эга:

- ўз меҳнати учун қонун ҳужжатларида белгиланган энг кам ойлик иш ҳақидан оз бўлмаган миқдорда ҳақ олиш;
- муддатлари чегараси белгиланган иш вақтини ўрнатиш, бир қатор касблар ва ишлар учун иш кунини қисқартириш, ҳар ҳафталик дам олиш кунлари, байрам кунлари, шунингдек ҳақ тўланадиган йиллик таътиллار беришорқали таъминладиган дам олиш;
- хавфсизлик ва гигиена талабларига жавобберадиган шароитларда меҳнат қилиш;
- касбга тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш;
- ишбилан боғлиқ ҳолда соғлигига ёки мол-мулкига етказилган зарарнинг ўрнини қоплаш;
- касабга уюшмаларига ҳамда ходимлар ва меҳнат жамоаларининг манфаатларини ифода этувчи бошқа ташкилотларга бирлашиш;
- қариганда, меҳнат қобилиятини йўқотганда, боқувчисидан маҳрум бўлганда ва қонунда назарда тутилган бошқа ҳолларда ижтимоий таъминот олиш;
- ўзининг меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, шу жумладан суд орқали ҳимоя қилиш ва малакали юридик ёрдам олиш;
- жамоаларга доир меҳнат низоларида ўз манфаатларини қувватлаш ҳуқуқига эгадир.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Кодекслари (2010 йил 1 ноябреча бўлган ўзгартиш ва қўшимчалар билан): тўплам/ЎзР Адлия вазирлиги. Т.: Адолат. 2010 йил, 492-бет

бошқарув фаолияти жараёнида ғоят муҳим тадбир бўлиб, мақсад ва шакллари жиҳатидан ғоят хилма-хилдир.

Бошқарув фаолиятининг бошқа турларига нисбатан иш юзасидан кенгаш (мажлис)ларнинг афзаллиги куйидагилардан иборат:

- муҳокама давомида муаммони ҳал этишга хилма-хил ёндашувлар таклиф этилади ва муҳокама қилинади;
- кенгаш қатнашчилари ўртасидаги масъулият ва ҳамжиҳатлик намоён бўлади ва кучаяди;
- одатда кенгаш қатнашчиларига муаммолар хусусидаги фикрларини бемалол айтиш имконияти берилади;
- қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида кенгаш қатнашчиларининг фикр ва билимларидан фойдаланилади;
- асосланган қарорлар қабул қилиш учун шароит яратилади.

Иш юзасидан кенгашларнинг камчиликлари:

- қабул этиладиган қарорлар учун ким жавобгарлиги аниқ бўлмайди;
  - менежерлардек кучли шахсларнинг қарорлар сифатига таъсири катта ва фойдаси бўлади;
  - бошқарув фаолиятининг бошқа турларига нисбатан кенгашларни тайёрлаш ва ўтказишга кўпроқ вақт кетади; савол-жавобларнинг натижаларидан маълум бўлишича, менежерлар бошқарув поғоналарига қараб, ўз вақтининг 50,60,70 ва ҳатто 80 фоизини кенгаш ва конференцияларда ўтказадилар.
- Ачинарлиси – кўпгина кенгашларнинг самарадорлиги жуда паст. Бунинг сабаби шуки, аксарият ҳолларда кенгашларга қониқарли тайёргарлик кўрилмайди ва улар яхши уюштирилмайди, мохирона ўтказилмайди, муҳокамага чуқур яқун ясалмайди, айрим ҳолларда кенгашлар жуда чўзилиб кетади. Баъзан ҳатто мутлақо кераксиз кенгашлар чақирилади.

Ўтказиладиган кенгашларнинг юқори иқтисодий самарадорлигини (С) ўлчаш ва таъминлаш муҳим вазифадир, буни куйидаги формула билан ифодалаш мумкин:

$$C = D - X$$

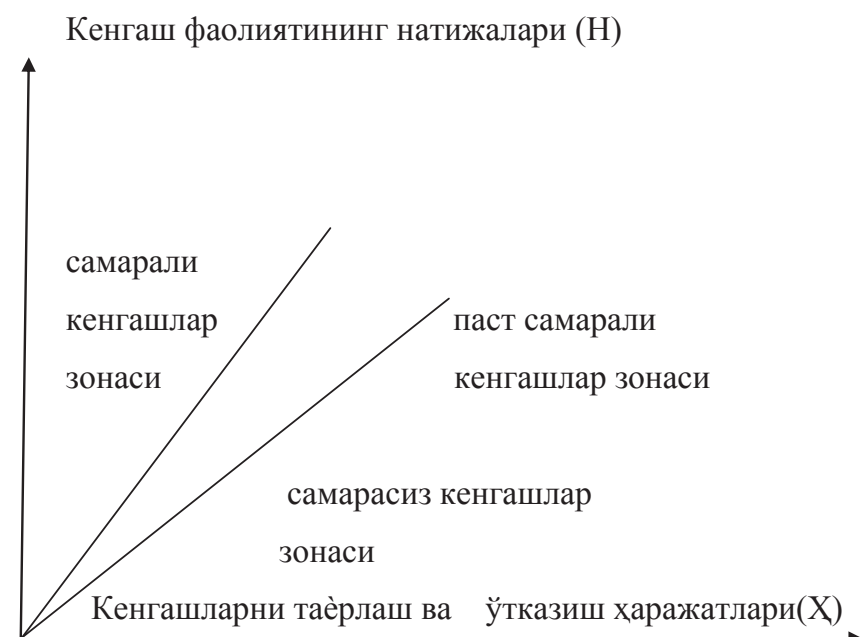
Бунда С – самарадорлик;

Д – даромад;

Х – харажат, сўм.

Баъзибир кенгашларнинг натижаларини пул тарзида ўлчашнинг иложи ва ҳатто зарурати ҳам йўқ.

Ижобий тафовутга эришилган тақдирда, яъни харажатга нисбатан кўпрок натижага эришилган тақдирда кенгашни самарали деб ҳисоблаш мумкин. Бирок унинг катта бўлмаган абсолют қиймати кенгашнинг самараси пастлигини кўрсатади. **5.5- расмда** самарали, самарасиз ва паст самарали иш юзасидан кенгашлар зоналари шартли равишда кўрсатилган.



**5.5-расм.** Иш юзасидан кенгашларнинг самарадорлиги

Иш юзасидан кенгашларни тайёрлаш ва ўтказиш чиқимларини куйидаги формула тарзида ифодалаш мумкин:

	бўлади -функционал бўлинма бошқарувнинг умумий вазифаларини амалга оширувчи ва мақсад хамда қизиқишлари яқин рахбар ва мутахассисларни бирлаштиради -ишлаб чиқариш бўлинмаси раҳбар ва муайян деталлар тайёрловчи хамда базарадиган ишининг тури ва малакаси бўйича фарқланувчи ишчиларни бирлаштиради	фойдаланиш ҳисобига гуруҳ натижаларини яхшилаш -
<i>Муаммо-аниқ мақсадли ва дастурий-аниқ мақсадли гуруҳ (биринчиси – юзага келадиган муаммоларни ҳал этиш учун; иккинчиси – маълум дастурни ишлаб чиқиш учун мўлжалланган)</i>	-10-12 тага яқин киши -вақтинча ишлашга асосланади - кичикроқ ва ўртача ташкilotларда фойдаланилади -иштирокчилар гуруҳ таркибига тўлиқ киритилади ёки унда ўриндошлик асосида ишлайди -ташкilot олдида пайдо бўлган кенг кўламли муаммолар бўйича қарорлар тайёрлаш зарурати сабабли ташкilot қилинади	жиддий синовлар ўтказишга имкон беради *-муаммони ечиш учун кучларни тезкор сафарбар қилинишини таъминлайдилар

Расмий тузилма ташкilotнинг асосий масалаларига нисбатан одамлар базарадиган роллар ва вазифалар тизимидир. Ушбу тузилма ривожда ташкilot тасарруфида бўлган ҳокимият, ваколатларнинг аҳамияти катта. Унинг асосий унсурлари:

- меҳнат тақсимоти(горизонтал ихтисослаштириш тизими);



	-ғояларни амалга ошириш ваколатлари йўқ	фаол жалб қилишга олиб келмайди -ғайрат тезда сўнади
<i>Ишчи гуруҳи</i>	<i>гуруҳ-тижорат</i> -кичик, мустақил тижорат бирлиги -маъмурий вазифалар юклатилади -муайян бозорга диққат-эътибори жалб қилинган - даромад маркази мақомига эга бўлади -	-гуруҳ фирмани истеъмолчига рўпара қилади, унга яқинлаштиради ва талаб ўзгаришига ҳозиржавоб бўлишга имкон беради
	-заиф тузилган-лавозим иерархияси ва расмий йўриқномаси йўқ -бевосита тижоратчиларга юқори ҳуқуқ ва мажбуриятлар бериш -барча гуруҳ аъзолари ҳамма нарса учун бирдек жавобгар, етарлича ҳуқуқларга эга -кадрлар кенг ихтисосли ва юқори касбий маҳоратга эга, вақти-вақти билан иш ўринлари алмашиб турилади -қарорлар келишилүви қискаради -фирма раҳбарияти(озчилик бўлганда) нинг бошқарув вазифалари жуда кам бўлиб, улар асосан сиёсат ва умумий меъёрларни аниқлаш, натижаларни ўлчаш бўлади	-мақсадларни қўйиш ва амалга оширишда ходимларнинг ташаббуси -одамларнинг қизиқиши ва иши самарадорлиги ошади
<i>Ишчи гуруҳ</i>	-чегараланган доирадаги вазифаларни бажарувчи функционал ёки ишлаб чиқариш бўлинмалари -тузилма асосан иерархик	-ишнингсўнгги натижаларига кўра меҳнатни рағбатлантириш тизимидан

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

бунда 3 – кенгашларни тайёрлаш билан шуғулланувчи ходимларнинг ўртача соатбай иш ҳақи, сўм ҳисобида;

$3_1$  кенгаш қатнашчиларининг ўртача соатбай иш ҳақи, сўмда;

T – кенгашни тайёрлаш учун кетган вақт, соат ҳисобида;

$T_1$  - кенгашда қатнашиш учун, шу жумладан, мажлисда ўтириш вақти,

кенгаш ўтказиладиган жойга бориш ва ундан қайтиш вақти, соат ҳисобида;

I=1,2,..., N – кенгашни тайёрлаш билан банд бўлган ходимлар сони;

j=1, 2,..., M – мажлис қатнашчиларининг сони;

K – ҳар бир иштирокчининг хизмат сафарига сарфлаган маблағи, сўмда;

O – қўшимча ҳаражатлар, сўмда.

Кенгашларни тайёрлаш ва ўтказиш ҳаражатларини камайтириш мақсадида:

- мажлисларнинг давом этадиган вақтини, уларнинг ўтказилиш давомийлигини қисқартириш;

- мажлис иштрокчилари сонини камайтириш;

- кенгашларни ўтказиш тартиб-қоидаларини соддалаштириш;

- кенгашларнинг муқобил турлари(норасмий учрашув, селектор алоқаси,

Интернет, Интранет) дан иложи борича фойдаланиш тавсия этилади.

Иш юзасидан кенгашни тайёрлаш тартиби қуйидагича. Аввало кенгашнинг мақсади ва вазифалари танлаб олинади. Одамларни бевосита йиғиш:

- ахборот алмашишга;

- фикрларни аниқлашга;

- мураккаб вазият ва муаммоларни таҳлил этишга;

- комплекс масалалар юзасидан қарорлар қабул қилишга зарурат туғилган тақдирда лозим бўлади.

Ана шундан кейин кенгашни тайёрлаш учун масъул шахслар тайинланади ва уларнинг вазибалари аниқ белгиланади. (Баъзан) кенгашни тайёрлаш ва ўтказиш смета тузилади.

Кенгашни ўтказиш куни ва соатлари белгиланади (қатнашчиларга қулайлиги ва тайёргарлик кўриш имконияти ҳисобга олинади). Мазкур вақт бошқа тадбирлар ўтказиладиган вақтга тўғри келиб қолмаслиги эътиборга олинади лозим.

Қулай бинони танлаш ва уни банд қилиб қўйиш.

Кенгашнинг аниқ кун тартибини белгилаб, тасдиқлаш, маърузачиларнинг номини кўрсатиш, ҳар бир масалани муҳокама қилиш зарур бўладиган вақтни аниқлаш. Ҳар бир масаланинг муҳимлигига қараб, унга қанча вақт ажратишни белгилаш. Масалалар тартибини белгилашда ҳар бирининг аҳамияти ва мураккаблигини ҳисобга олиш.

Кенгаш қатнашчиларининг рўйхатини тузиш. Бунда энг зарур кишиларнигина таклиф этиш, қатнашчилар сонини имкони борича қисқартириш.

Кенгашга таклифнома ва зарур материалларни тайёрлаб, иштирокчиларга жўнатиш, бу ишни кенгашга тайёргарлик кўриш учун зарур бўладиган муддатларда бажариш. Мажлиснинг кун тартиби ва мақсадлари тўғрисида иштирокчиларни имкон қадар батафсилроқ хабардор қилиш(агар айрим иштирокчилар муайян масала муҳокамасигагина чақириладиган бўлса, соат ва дақиқалари аниқ кўрсатилиши керак).

Кенгаш ўтказиладиган бинони тайёрлаш, кўргазмалар ахборот, техник ва ёрдамчи воситалар, кўрсаткичларни шай қилиб қўйиш. Кенгаш иштирокчилари учун иш материаллари, блокнотлар, ручкалар, ва шу қабиларни тайёрлаб қўйиш.

Бошқа шаҳарлардан келувчи иштирокчиларнинг яшаши учун меҳмонхоналарда жойларга буюртма бериб қўйиш. Кенгаш қатнашчиларига

	- қарорлар гуруҳ бўлиб қабул қилинади -раҳбарлар, касаба уюшмаси вакиллари ва ш.к.ларни ўз таркибига киритади -тезкор масалаларга оид қарорлар қабул қилади	
Автоном(мустақил) ишчи гуруҳ	-одатда даромад маркази мақомига эга бўлади -маҳсулотни бошидан охиригача ишлаб чиқаради, баъзан учта вазифа бажаради: асосий фаолиятни ресурслар билан таъминлайди; товар(хизмат) ишлаб чиқаради; муайян истеъмолчига хизмат кўрсатади -иштирокчилар барча меҳнат(иш) турларини ўзлаштирадиган ва вақти-вақти билан иш ўринларини алмашиб турадилар(ротация) -бошқарув вазибаларининг барчаси бажарилади -гуруҳ юқори даражада мустаилликка эга, ундаги ишчилар сони 15 кишигача	Меҳнат унумдорлигини анчагина ошириши мумкин -ташкilotни тубдан ўзгартиради -ишлаб чиқариш миқёсида синергетик самара ва тежам беради -иш юзасидан зарурий назорат ўрнатади
<i>Муайян масалани ҳал этадиган ишчи гуруҳи</i>	-компаниянинг турли бўлинмаларидан 12 та талабгор-ходим -бир ҳафтада 1-2 соат мажлис ўтказишади -сифат, самарадорликни ошириш йўллари ва б.ш.ларни муҳокама қилишади	-ҳаражатларни камайтириш ва маҳсулот сифатини оширишни таъминлаши мумкин -иш самарадорлигини ўзгартириш ёки бошқарувчиларни

гурухи, фирма ва матлубот иттифоқи бошқарувлари, директорлар кенгаши ва б.ш.қ.) – маслаҳат органи бўлиб, моҳиятига кўра мавжуд бошқарув тузилмасига кўшимчадир. Доимий ишлаб турар экан, у бошқарувнинг барча вазифалари бажарилишини таъминлайдиган бошқарув тузилмасига кўшилади. Ушбу органлар қарорларни тайёрлашда иштирок этадилар, лекин уларни қабул қилиш ҳуқуқига ҳар доим ҳам эга бўлавермайдилар. Гуруҳ бўлиб қарор қабул қилиш ва ҳаракатларни амалга ошириш уларнинг фарқли хусусиятидир. Кўмита таркибига кирган шахслар маълум ҳуқуқ ва мажбуриятларга эга бўлади (асосийларидан ташқари).

Кўриб чиқилган жамоалар расмий деб номланади. Расмий жамоа (гуруҳ) бу - ёзма кўрсатма, йўриқнома, фармойиш ва корхона меъёрномалари билан аниқланувчи ижтимоий муносабатлар тизими. У ташкилот аъзоларининг мукамал ахлоқининг раҳбарлар томонидан эътироф этилишига асосланади. Корхона (ёки бирорта муассаса) умуман фаолият юрита олиши учун расмий ташкилот ёки тузилма зарурдир. Расмий тузилма мазкур корхонанинг асосий вазифалари қандай бўлишига қараб тузилади. Бу масалаларни амалга ошириш учун ҳам одамлар гуруҳининг техник томондан шартланган ҳолати юзага келади, уларнинг хизмат доирасидаги мажбуриятлари белгиланади.

9.1- жадвал

**Ишчи гуруҳлар фаолияти турлари, тузилмалари ва натижалари**

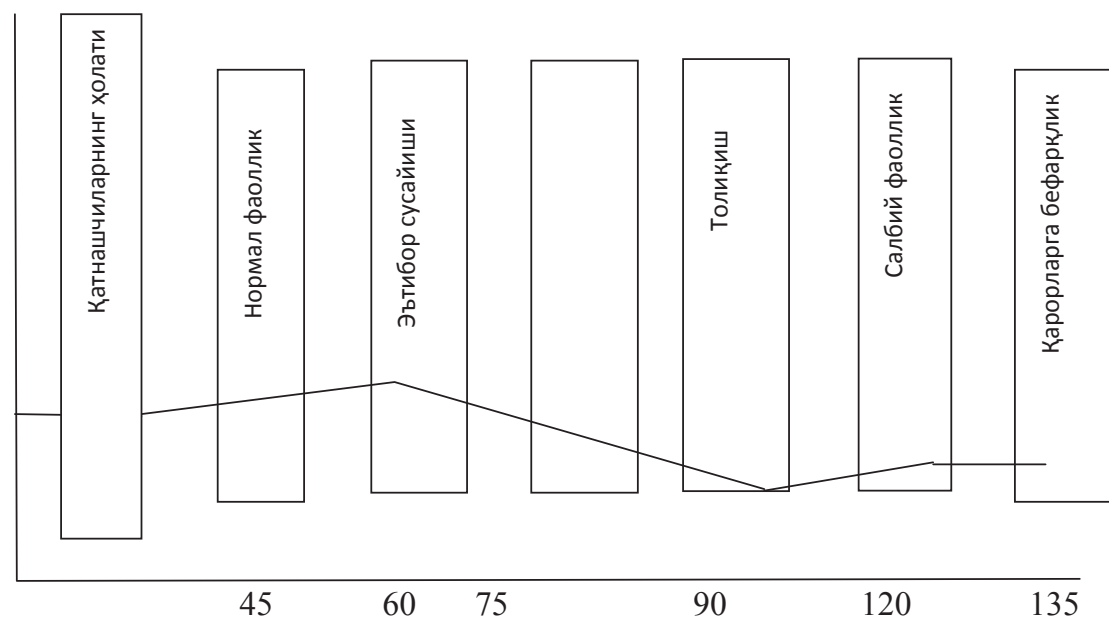
Ишчи гуруҳларнинг турлари	Тузилмаси ва вазифалари	Фаолиятининг натижалари
1	2	3
Мақсадли гуруҳ	-раҳбариятнинг юқори бўғини ваколатларига эга -меҳнатни ташкил этишнинг янги шакллари, янги технологиялар ва лойиҳаларни ишлаб чиқади ва татбиқ этади -алоҳида вазифаларни бирлаштиради	-юқори мартабали раҳбарлар жалб қилинади - кенг миқёсли ўзгаришларни тайёрлаши ва амалга ошириши мумкин

хизмат қилиш учун транспорт воситаларини тайинлаш ва умумий овқатланишни уюштириш.

Кенгашни ўтказишда:

- мажлисни аниқ белгиланган вақтда бошлаш;
- уни самарали ўтказиш нияти борлигини айтиш;
- мажлис муваффақиятли боришига ишонч билдириш;
- биргаликдаги ишнинг тартиб-қоидаларини: ҳар бир маъруза ва нутққа, танаффусларга қанча вақт ажратилишини, кенгашнинг тугаш вақтини, қарорлар қабул қилиш тартиби ва шу кабиларни иштирокчилар билан келишиб олиш;
- иштирокчилардан бирига ёки котибга баённома юритишни топшириш;
- мунозара давомида бегона мавзуга ўтиб кетиш, шошма-шошар хулосалар чиқариш ва нотўғри қарорларни таклиф қилиш ҳолларини илғаб олиб, бундай хатти-ҳаракатларга йўл қўймаслик;
- мажлис давомида ўртага қўйилган мақсадларга қандай эришилаётганлиги: муаммонинг муҳокама қилиниши, муқобил қарорлар таклиф этилиши, якуний қарорларга келиш йўллари изланиши қандай бораётганлигини синчиклаб кузатиб бориш тавсия этилади.

Шу нарса аниқланганки, кўп сонли кишиларнинг биргаликдаги ақлий фаолиятида энг самарали фаоллик, одатда, 40-45 дақиқа давом этади. Шундан кейин кўпчилик кенгаш қатнашчиларининг диққат-эътибори сусаяди, шовкин, турли ҳаракатлар, гап-сўзлар бошланади. Ана шундай ҳолат 30-40 дақиқа давом этади, кейин мунозара авж олади ва «еалбий фаоллик даври» бошланади. Бу даврда одамларни бошқариб бўлмай қолади, улар ҳамма нарсага ишончсизлик билан асабийлашиб қарайдилар. Одатда, бу вақтда оқилона қарорлар қабул қилиб бўлмайди. Агар кенгаш танаффуссиз 2 соатдан ортиқ давом этса, иштирокчиларнинг 90 фоизидан кўпроғи тезроқ қутулиш учун ҳар қандай қарорга рози бўлиб қолади.(5.6-расм)



Кенгашнинг давомийлиги, дақиқа

**5.6-расм.** Кенгаш қатнашчиларининг ҳолати унинг қанча давом этишига боғлиқлиги

Кенгаш якунланишидан аввал:

- иштирокчиларнинг якдиллигига эришиш ва ихтилофларга йўл қўймаслик учун қабул қилинган қарорлар ва келишиб олинган чора-тадбирларни такрор эслатиш;
- қайси ишни ким ва қайси муддатда бажариши кераклигини тушунтириш;
- асосан қабул қилинган қарорларни, муайян тадбирлар учун масъул шахслар ва бажарилиш муддатларини ўз ичига олган ихчам баённома тайёрланиб, иштирокчиларга тарқатилиши; бунга имкон бўлмаганда баённома 48 соатдан кечиктирмай иштирокчиларга ва манфаатдор шахсларга етказиб берилиши тавсия этилади.

Кенгаш ижобий оҳангда, муваффақиятлар тилаш билан тугатилиши лозим. Кенгашни тайёрлаганларга, унда сўзга чиққанларга, барча қатнашчиларга миннатдорлик билдириш барчанинг кўнглини кўтаради.

таркибидан иборат гуруҳлар бир хил таркиблиларга нисбатан сермахсул бўлади. Лекин бундай гуруҳларда зиддиятлар кўпроқ бўлади.

Гуруҳ меҳнати юқори самарадорлигининг муҳим шартларидан бири унинг мустаҳкам бирдамлигидир. Бу эса гуруҳ аъзолари бирга ўтказган вақт, гуруҳ кўлами, гуруҳ таркиби, гуруҳга қабул қилиниш қийинчиликлари, гуруҳнинг аввал кўлга киритган ютуқ ёки муваффақиятсизликлари; ташқи шарт-шароит каби бир қатор омиллар билан белгиланади. Бунда тузилган гуруҳ меъёрлари ташкилот мақсадларига эришув ва жамоавийлик руҳини юзага келтиришга ёрдам беради, ушбу ҳолатда зиддиятликнинг соғлом даражаси устун туради ва гуруҳдаги юқори мақомга эга аъзолар устунлик қилмайдилар.

Менежер учун жамоа асосий таянчдир. Шу боисдан жамоа ишларини тўғри уюштириш унинг долзарб вазифаси ҳисобланади. У ёки бу сабаблар туфайли ходимлар ўртасида лавозимга тегишли мажбуриятларни аниқ тақсимлаш имкони бўлмаган жойда жамоавий ишнинг ўрнини ҳеч нарса босолмайди.

Замонавий шароитларда бошқарувчилик фаолияти амалиёти ишчи гуруҳларнинг бир неча кўринишларини ишлаб чиқди. Ишчи гуруҳи бу – кишиларнинг муайян бирдамлигидан иборат. Улар ўзларини бирон бир умумий мақсадга эга гуруҳ сифатида идрок этиб, унда ташкилий равишда шаклланадилар. Бу гуруҳларнинг асосан мақсадга йўналтирилган асосий кўринишлари 9.1.жадвалда келтирилган.

Баъзи мутахассислар ишчи гуруҳлари (жамоалари) сирасига яна иккита ниҳоятда ўзига хос гуруҳни киритадилар. Чунончи, раҳбар (команда) гуруҳи раҳбар ва ўзлари ҳам раҳбар бўлиши мумкин бўлган кўл остидагилардан иборат бўлади. Типик команда гуруҳи компания президенти ва вице-президентларидир. Дўкон директори ва бўлим бошлиқлари ҳам худди шундай гуруҳни ташкил этадилар.

Бошқа гуруҳ – ташкилот ичида доимий фаолият кўрсатувчи кўмита (хайъат, тафтиш кўмитаси, иш ҳақини қайта кўриб чиқиш кўмитаси, режалаш



## 9-боб. ТАШКИЛИЙ АХЛОҚ СИФАТИДАГИ ГУРУХ

### 9.1. Меҳнат жамоаси (гурухи) тушунчаси, кўринишлари

Ишлаб чиқариш равнақининг замонавий даражаси жамоавий меҳнатга бўлган зарурият билан боғлиқ, бу, ўз навбатида меҳнат жамоасининг бўлишини тақозо этади. Ташкилот самарали фаолият юритиши учун меҳнат жамоалари ишлаши қонуниятларини билиш ва улардан фойдаланиш керак.

**Меҳнат жамоаси (гурухи)** деганда ҳамкорликда меҳнат қилаётган, нисбий ажратилган ишчилар бирлашмаси тушунилади. Улар ўзаро шу тарзда бир-бирларига таъсир ўтказадиларки, ҳар бир шахс бошқаларга муайян таъсир кўрсатиш билан бир вақтда ўзи ҳам бошқаларнинг таъсири остида бўлади. Меҳнат жамоаларини ишлаб чиқариш, савдо-сотик ёки бошқа жараёни ташкил қилиш учун меҳнат тақсимоти ва кооперациясини амалга ошираётганда раҳбарият тузади. Ушбу бирлашма баъзи ташкилий birlikларга эга.

Жамоалар (гурухлар) фаолиятининг унумдорлиги қуйидаги омилларга боғлиқ:

- гуруҳ меъёрлари;
- кишиларнинг бирдамлиги;
- ихтилофга мойиллик даражаси;
- гуруҳ аъзоларининг мақоми ва бажарадиган вазифалари;
- гуруҳ аъзоларининг маълумоти даражаси;
- гуруҳлар кўлами ва жинс-ёш билан боғлиқ таркиби ва б.ш.қ.

Шу тариха, гуруҳ кўлами ва ишда унинг аъзолари қатнашуви даражаси ўртасида маълум бир мувофиқлик мавжуд. Айрим тадқиқотчилар аниқ ишни бажаришда 5-7 ходимдан иборат гуруҳ кўпроқ самарали бўлиши мумкин деб ҳисоблайдилар. Муҳокама ва жамоа қарорини қабул қилишда кўпинча 10-12 киши қатнашиши мақсадга мувофиқдир.

Гуруҳ таркиби катта аҳамиятга эга. Ҳақиқатан ҳам, ёши, жинси, тажрибаси, тайёргарлиги ва бошқа жиҳатларига кўра фарқланувчи ишчилар

Кенгашдан тугагач, бўлиб ўтган фикрлашувларнинг мазмунини ва кенгаш яқунларини таҳлил қилиш тавсия этилади. Бунинг учун қатнашчилар билан савол-жавоб ўтказиб, қуйидагиларни аниқлаш мумкин бўлади:

- кенгашнинг мавзуси ва мақсади етарлича равшан бўлдимиди?
- ҳар иштирокчи кун тартиби ва бошқа материалларни ўз вақтида олдимиди?
- кенгашни ўтказишдан кўзланган мақсадга эришилдимиди?
- қарорларнинг неча фоизи белгиланган муддатларда бажарилди?

Ана шу саволларга берилган жавобларни таҳлил қилиш натижаларига қараб: навбатдаги кенгашни тайёрлаш ва ўтказишда қайси ишларни яхшироқ бажариш кераклигини белгилаб олиш; қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини назорат қилиб бориш; белгиланган режа ва топшириқларнинг ўз вақтида тўлиқ бажарилишига эришиш; мажлис қарорлари қандай бажарилганлиги ҳақида навбатдаги кенгаш иштирокчиларига ахборот бериш керак бўлади.

### 5.4. Иш юзасидан мулоқот ва музокаралар

**Иш юзасидан мулоқот** – одамларнинг ўзаро шахсий муносабатлари, алоқалари, зарур ҳолларда, иш жараёнида ва иш учун ахборот ва фикр-мулоҳазаларни баҳам кўришдир. У бирор хабарни айтиш, фармойиш бериш ёки олиш, музокара ўтказишни ўз ичига олади.

Мулоқот мақсадлари ошқора ва пинҳона бўлиши мумкин. Шу сабабли мулоқотдошларнинг ҳақиқий мақсадларини билиб олиш уларнинг аниқ ҳаракат ва ишларини тушуниш учун муҳимдир, бу эса амалий ўзаро ҳаракатнинг стратегиясинигина эмас, тактикасини ҳам билиб олиш имконини беради.

Дастлабки таассурот одамларнинг танишуvidан, аввало, уларнинг ташқи қиёфаси ва хатти-ҳаракатларидан бошланади. Шу жарёнда ёқтириш ёки ёқтирмаслик туйғуси туғилади. Салом-алик ва ўзаро суҳбатдаги жозибадорлик туфайли ёқтириш туйғуси, беўхшов хатти-ҳаракат оқибатида ёқимсизлик

туйғуси туғилади. Кимнингдир мақсади суҳбатдошига ёқмаслиги мумкин. Бу нарса суҳбатдошларнинг шахсий идроки ва тажрибасига боғлиқ бўлади.

Суҳбатдошлар бир-бирининг ниятини англаган тақдирда мулоқот маъноли, самарали бўлади. Бир-бирини англаш жараёни ўз фикрини, нияти ва орзуларини ошкора баён этишга тайёрликни, суҳбатдошнинг гапини тинглаш, унинг интилишлари ва қизиқишларини тушуниш қобилиятини талаб қилади.

Суҳбатдошлар ўзаро ҳаракатнинг аниқ шаклини танлаб олишлари, яъни улар ҳамкорлик қилдиларми ёки *рақобатга* киришадиларми - шунга аниқлик киритиш лозим бўлади. Иш юзасидан мулоқотнинг муваффақиятли бўлиши учун муайян қоидаларга риоя этилиши керак.

**Музокалар** – иш юзасидан мулоқотнинг муҳим туридир. Музокаралар бир тоифадаги предметга турлича назар билан қарайдиган, мақсад ва муддаолари ҳар хил бўлган икки ёки бир неча томоннинг биргаликда бир ечимни топиш йўлларини излаш жараёнидир. Музокалар умумий ва можароли манфаатларни излаш ва келишиб олиш жараёнидир. *Музокараларнинг бошланғич шартлари:* ўзаро қарамлик, тўлиқ бўлмаган антагонизм ёки тўлиқ бўлмаган ҳамкорлик.

*Музокараларнинг ўлчамлари:* музокара масаласи, тортишув сабаби ёки манфаатлар соҳаси, вақт доиралари ва суръат. Ана шу ўлчамларни тўғри баҳолаш ва назорат қилиш музокараларнинг энг яхши натижага эришувини кафолатлайди.

Яхши тайёргарлик кўриш музокараларнинг муваффақиятини таъминлайдиган зарур шартдир. Бу ишни қандай битимга эришиш лозимлиги ва бунинг учун қандай йўлни танлаш мақбуллигини аниқлаб, ахборот тўплашдан бошлаш лозим.

*Музокаралар самарадорлигининг мезонлари:* сифат (музокараларнинг натижалари ҳамма томонларни тўла-тўқис қаноатлантирадиган битимнинг сифати билан белгиланади); жараённинг самаралилиги (музокараларга мутлақ зарур бўлганидан ортиқча вақт сарфланмаса, у самарали ҳисобланади);

10. Менежернинг шахсий вақтини режалаштиришнинг асосий қоидалари нималардан иборат?

11. –Мехнат шароитлари”деганда нималар тушунилади?

12. Менежернинг мехнат шароитларини қайси омиллар белгилайди?

13. Иш куни давомида ўртача статистик одамнинг иш қобилияти қандай ўзгариб боради?

14. Менежер ўзини ўзи назорат қилишининг қандай турлари бор?

15. Менежер фаолиятини режалаш ва ташкил этиш восита ва анжомлари нималардан иборат?

16. Бошқарув ходимлари меҳнатининг мазмунини ва иш вақти сарфининг тузилмасини ўрганишда қандай усуллардан фойдаланилади?

17. Ваколатларни топширишнинг бошқарув учун энг муҳим аҳамияти нималардан иборат?

18. Ташкилотда ваколатларни топшириш самарадорлигига тўсқинлик қилувчи энг кўп тарқалган сабаблар нималардан иборат

воқеаларни Режаловчида кўздан кечириш имконини беради, масалан, ишлар рўйхатидаги вазифани кундалик ишлар нуқтаи назаридан кўриб чиқиш мумкин.

Бу тизим турли-туман ахборотларни – ёзув дафтарчасидан тоифалар ёрдамида танлаб олинган унсурлар: лойиҳалар, ғоялар, хизмат сафарлари ва ш.к.б. ларни бирлаштириш имконини беради. Масалан, ёзув дафтарчасининг муайян лойиҳага тааллуқли унсурларини гуруҳлаш мумкин. Тоифалар ёрдамида турли бўлимларга мансуб унсурлар гуруҳини бошқариш, масалан, фақат танлаб олинган унсурлар гуруҳини кўздан кечириш ва у билан ишлаш мумкин бўлади. Ўзига тегишли тоифалар яратиш имкони ҳам бор.

Мазкур дастурнинг бой функционал имкониятлари ва фаҳмлаш учун тушунарли интерфейси ишларни ташкил қилишни анча осонлаштириш ва менежер меҳнатининг унумдорлигини ошириш имконини беради.

Кейинги йилларда мамлакатимиз ташкилотларида Майкрософт Офис дастурлари тўпламидан турли йилларга оид нусхаларни ишга солиш одат тусига кирган.

#### ***Назорат саволлари***

1. Қайси меҳнат бошқарув меҳнати ҳисобланади?
2. Бошқарув меҳнатининг характери қандай?
3. Бошқарув меҳнатининг қандай турлари бор?
4. Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш нималарга асосланади?
5. Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этишнинг қандай йўналишлари бор?
6. Ташкилот менежери иш кунини фотосуратга олишда нималар ўрганилади?
7. “Раҳбарнинг ўзини ўзи бошқариши” атамаси нимани англатади?
8. Раҳбарнинг шахсий иши(ўзини ўзи бошқариш)ни ташкил этиш қайси вазифадан бошланади?
9. Ўзини ўзи бошқариш доираси марказида қандай вазифалар туради?

мақбуллик (музокаралар тугагандан кейин барча иштирокчиларнинг яхши муносабатлари сақланиб қолса, уни мақбул музокара дейиш мумкин).

*Музокараларнинг муваффақиятлилиги шартлари:* музокарадош билан муҳокама қилинадиган масала ўртасидаги тафовутни аниқ белгилаб олиш; муаммога музокарадошнинг кўзи билан унинг руҳий хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қараш; инсон ёки ташкилотнинг манфаатларини ҳимоя қилаётган кишининг нуқтаи назарини эмас, балки ўзининг ёки ташкилотнинг бирон-бир эҳтиёжини қондириш имконияти борлигига ишора қилиш; муқобил ечимларни биргаликда ишлаб чиқиш.

*Музокаралар ўтказишнинг конструктив усуллари:* музокарадош фикрига (вақтинча бўлса ҳам) рози бўлишга тайёрликни; можароли вазиятни ижобий ҳал этишга кўмаклашуви эҳтимол бўлган ва раҳбарларнинг принципиал кўрсатмаларига зид бўлмаган тақдирда ўз фикрини ўзгартиришга тайёрликни; суҳбатдошнинг шахсини танқид қилишдан ва унинг иззат-нафсига, шахсиятига тегишдан сақланишни назарда тутади.

Ҳар қандай музокаралар ўзига хос бўлади: ҳар сафар янги масалалар муҳокама қилинади, янги шарт-шароитлар бўлади ва янги иштирокчилар қатнашади. Аммо муштараклик ҳам бўлади: музокара жараёни, унинг ташкил этилиши, ишбилармонлар доирасида одат тусига кирган мулозаматларга риоя қилиш, қатнашчиларнинг ўзаро муомаласи деярли доим бир хил бўлади.

Музокараларнинг энг муҳим босқичи – унга кўриладиган тадориклар бўлиб, у икки асосий йўналиш: ташкилий масалаларни ҳал этиш ва музокараларнинг асосий жараёнини белгилаб олишдан иборат.

Биринчи йўналишда:

- шерикларни кутиб олиш дастури тузилади;
- қатнашчилар гуруҳи(делегация) шакллантирилади;
- музокара жойи ва вақти аниқланади;
- ҳар бир мажлиснинг кун тартиби тузилади;

- манфаатдор ташкилотларга тааллуқли масалалар келишиб олинади ва х.к.з.

Музокараларнинг асосий жараёнини ишлаб чиқишда:

- муаммолар ва уларнинг ҳал этилишидан қатнашчиларнинг манфаатдорлиги таҳлил қилинади;

- музокараларга умумий ёндашув шакллантирилади;

- музокараларда қандай йўл тутилиши ва натижаларнинг эҳтимолий вариантлари белгилаб олинади.

Кутилмаган вазият пайдо бўлиб қолганда, унинг вазминлик билан ҳал этилиши, муҳими эса, музокараларда ҳамкорликка оид барча масалалар кўриб чиқилиши учун режа тузилади, суҳбатлар машқ қилиб кўрилади, унга тузатишлар киритилади. Хуллас, суҳбатга пухта тайёргарлик кўрилади. Суҳбатдошнинг саволларига шунчаки жавоб бериб қўя қолмасдан, мўлжалланаётган тадбирнинг ҳамма жиҳатларини икир-чикиригача тўла билимдонлик билан баён этиш лозим бўлади. Энг яхшиси, учрашувга шерикнинг тилида олдиндан тузиб қўйилган проспекти ёки маълумотлар солинган папка олиб бориш керак.

Бўлғуси битимнинг юридик жиҳатларини ғоят диққат-эътибор билан ўрганиш лозим. Кўпинча хорижий шерикларни биз инобатга олмайдиган деталлар кизиқтиради.

Музокараларни муваффақиятли ўтказиш учун биринчи учрашувдан аввал шерик фирма, унинг раҳбарлари, музокара олиб боровчилар тўғрисида имкон борича маълумот тўплаш талаб қилинади. Агар фирма вакиллари билан суҳбатда унинг компанияси ишларидан хабардор эканингизни билдирсангиз, суҳбатдош бундан мамнун бўлиши шубҳасиз.

Учрашувга тайёргарлик кўрганда тактикани белгилаб, музокараларда қўлланиш мумкин бўлган муайян тактик усулларни ўзлаштириб олиш зарур. Музокаралардаги вазифа суҳбатдошни ўз таклифингизга кўндиришдан, унда ўз истагингизни бажаришга хоҳиш ҳосил қилишдан иборат. Шу билан бирга

манзиллари, телефон рақамларини, унинг оиласи тўғрисидаги маълумотларни ёзиб бориш, исм-шарифлар ва компанияларга оид ёзувларни саралаш имконини беради;

To Do (Ишлар) бўлими ишларни режалашга мўлжалланган. Бу бўлим мўлжалдаги ишлар тўғрисидаги маълумотни қайд этиш, вазифаларни саналари ва муҳимлигига кўра саралаш, режаланаётган вазифалар тўғрисида хабар тарқатиш, қайси ишлар бажарилди-ю, қайсилари орқага сурилганини кузатиб бориш, қайси ишларни қачон бажаришни ёзиб бориш имконини беради.

Anniversari (Муҳим саналар) бўлими ҳар йили эслаб турилиши лозим бўлган муҳим саналар (туғилган кунлар, фирма ташкил топган кун ва б.ш.қ.) рўйхатини юритиш учун мўлжалланган. Бу бўлим йиллар, ойлар бўйича ёзувларни саралаш ва кўздан кечириб бориш, сана яқинлашганини эслатиб туриш имконини беради.

Calls (Телефон кўнғироқлари) телефон кўнғироқларини режалаш ва автоматлаштириш учун мўлжалланган. Бу бўлим режадаги кўнғироқлар ҳақидаги маълумотни телефон дафтарчасига ёзиб бориш, зарур кўнғироқларни эслатиш, кириш кўнғироқларини вақти билан бирга қайд этиш, абонентга модем ёрдамида кўнғироқ қилиш имконини беради;

Notepad (Блокнот) оддий қоғоз блокнот вазифасини ўтайди. Бу бўлим форматлаш функцияларидан фойдаланиб эслатмалар қилиш, автоматик равишда мундарижа шаклландирган боблар тузиш, бошқа дастурларда яратилган объектларни матнга қўшиш имконини беради;

Planner (Режаловчи) бўлими бир кунда ёки кўпроқ вақтда бажариладиган узок муддатли ишларни режалашга мўлжалланган.

Lotus Organizer тизими бўлим ичида ҳам, бошқа бўлимларда ҳам турли унсурлар(вокеалар, манзиллар, ишлар) ўртасида алоқа боғлаш имконини беради. Яқинлашиб қолган вокеалар ва муҳим саналарни эслатиб туради. Ишлар, телефон кўнғироқлари, муҳим саналарни кундаликда, кундаликдаги



жумлага кирази. Ана шу ёрдамчи воситалардан жуда кўп соҳаларда: ҳисобот статистикасини, ишлаб чиқариш режаларини, иш графикларини тузиш ва юритиш; ишлаб чиқариш самарадорлигини, турли режалар тузилишини назорат қилишда фойдаланиш мумкин. Уларда харид қилиш ва етказиб бериш кўрсаткичларини ҳам қайд этса бўлади. Улар ёрдамида ташкилотнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш ва иш хоналарининг чизмаларини тузиш мумкин.

Ишни самарали ва ўз вақтида бажариш, иш вақтидан унумли фойдаланиш имконини берадиган яна кўпгина ёрдамчи техник воситалар ҳам мавжуд. Раҳбар ва унинг яқин ёрдамчилари шу воситалардан фойдаланадилар.

Булар, жумладан, шахсий компьютерлардир. Кейинги йилларда идораларда ишлатиладиган кўпгина турли ЭХМ лар яратилди. Улар ёрдамида барча зарур ҳужжатлар, далиллар, рақамли маълумотлар, билдиргилар бевосита фойдаланишга тезкорлик билан тайёрланади. Идора ЭХМлари кўмагида ташкилотга тегишли маълумотларни олиш ва ташкилот материаллари билан ишлаш мумкин.

Бунда махсус компьютер дастурларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Чунончи, Lotus Organizer (Лотус Органайзер) дастури машхур шахсий ахборот тизимларидан бири ҳисобланиб, менежернинг вақт кундалиги ва органайзер билан ишлашига мутлақо ўхшайди. У қуйидаги бўлмалардан иборат:

Calendar (Календарь) ёки кундалик вақтни ва турли тадбирларни режалашга мўлжалланган. Ундаги бўлимга режаланаётган барча воқеалар тўғрисидаги ахборотни киритиш, яқинлашаётган воқеалардан хабардор қилиш, турли ахборотларни, масалан, ҳаражатлар тўғрисидаги ахборотни белгиланган тадбирлар билан боғлаш, такрорланадиган воқеаларни, масалан, ҳафталик кенгашлар кунини белгилаш, бўш вақт топиш имкони бор;

Address (Манзиллар) бўлими манзилнома дафтарчаси вазифасини бажаради. Бу бўлим иш юзасидан мулоқотда бўладиган одамларнинг

музокаралар хушмуомалалик, ахлоқ-одоб доирасида ўтиши, ножўя гап-сўзларга йўл қўйилмаслиги лозим. Бир томонлама манфаат кўриб қолишга интилиш соқит қилиниши зарур.

Шерикни таклифингиз билан қизиқтириш лозим ва суҳбатни шундай олиб бориш керакки, суҳбатдошингиз сиз эшитмоқчи бўлган гапни ўзи айтсин. Бунинг учун муаммога унинг нуқтаи назаридан қарашга ҳаракат қилиш керак.

Музокараларнинг муҳим тамойили – шерикка илтифот кўрсатиш. Унинг сўзларини диққат билан эшитсангиз, ҳар қандай суҳбатдош ҳам хурсанд бўлиб, ўз муаммолари ҳақида бемалол сўзлайди.

Гапни ихтилофли масалалардан бошламаганингиз маъқул. Музокара бошиданоқ шерик "хўп" дейдиган бўлсин, унинг "ёқ" дейишига имкон қадар йўл қўйманг. Аввалданоқ ижобий жавоб берилиши маълум бўлган саволлар беришга ҳаракат қилинг.

Айни вақтда шерикнинг таклифига рад жавоби беришга шошилманг. Суҳбат чоғида қийинчилик келиб чиқса, бутун диққат-эътиборни ўжарликка эмас, қизиқарли жиҳатларга қаратинг. Эҳтимол, манфаатларингиз ўхшаш бўлиб чиқар. Башарти музокара муҳити қизишиб кетса, уни юмшатишга интилинг.

Ҳар қандай музокараларда иккинчи томон турли кишилардан иборат эканини унутманг. Ҳатто бир киши билан баҳслашганингизда унинг шахси кўпқиррали эканини унутманг, шундагина у билан бир битимга келиша оласиз.

Бунда вербал воситалар муҳим роль ўйнайди. Тажрибали киши ўз суҳбатдошига синчиклаб разм солса, кўп нарсани тушуниб олиши мумкин. Музокара қатнашчилари хатти-ҳаракатлар ва имо-ишоралар қилиб туради. Аммо кўпинча у ёки бу имо-ишора турли халқларда ҳар хил маъно билдириши мумкин. Суҳбатдошингиз гавдасини қандай тутишига ҳам аҳамият беринг. Ўз ҳаракатларингиз ва юз ифодангизни назорат қилишни ўрганинг.

Мунозара нақадар суст бўлмасин, суҳбатдошингиз нақадар синчков бўлмасин, доимо сабр-тоқатли бўлинг, товушингизни баланд кўтарманг, танбех берманг, хонада жаҳл билан юра бошламанг, бошқалар битимнинг яхшироқ

шартларини таклиф қилаётганини айтманг. Обрўли ишбилармон доираларда буни дўқ қилиш ва андишасизлик деб ҳисоблайдилар.

Музокара жараёнида далил-исботлар келтириш чоғи ғоят машаққатли бўлади. Материалларни пухта билиш ва кўзланган мақсадни аниқ белгилаб олиш зарур. Бундай ҳолларда:

- содда, равшан тушунчалар воситасида сўзлаш;
- ишончли далиллар келтириш;
- қўплаб майда вазлардан кўра уч-тўртта салмоқли далил кўпроқ самара беришини унутмаслик;
- энг кучли далилларни суҳбат бошида эълон қилиш;
- суҳбатдош ҳақлигини тан олиш(хатто нохуш оқибатларга олиб бориши мумкин бўлса ҳам), бу суҳбатдошдан худди шундай қилишни талаб қилишга ҳуқуқ беради;
- беҳуда гаплардан тийилиш;
- далил-исботларни мисоллар билан, имкон борича кўргазмали баён қилиш;
- ёрдамчи кўргазмали воситаларни қўллаш;
- далилларнинг ишончлилиги тингловчининг идрок этишига боғлиқлигини назарда тутиш, шу сабабли аввалига суҳбатдошнинг нуқтаи назарини аниқлаб, хайрихоҳликка мойил қилиш;
- далилларни умумлаштириш, хулосалар чиқариш ва уларни суҳбатдошга тақдим этишга ҳаракат қилиш тавсия этилади.

Агар музокараларнинг майда жиҳатларини эслаб қолмасангиз, музокаранинг кейинги боскичларида ноқулай аҳволга тушиб қолишингиз мумкин. Шу сабабли ҳар боскичдан сўнг буларни ёзиб қўйган маъқул.

Шерикларга совға тақдим этишни ҳам унутманг. Биринчи учрашувда мезбонлар совға беришади. Шу боисдан хорижий вакилга ҳурмат-эҳтиром ва яхши умидлар билан албатта бирон-бир совға тақдим этилади. Кейинги учрашувларда бир-бирларига совғалар бериш одат тусига киради. Совға сотиб

учун, масалан, савдо вакили, котиб, лойиҳа раҳбари, илмий ходим учун мослаштиради бўлаверади.

–Ғайм Менежер”нинг ҳар бир асосий нусхаси тўплами бешта асосий таркибий қисмдан иборат:

- халқасимон қисқичли папкалар;
- бланкларнинг стандарт тўпламлари жойланган қутичалар;
- –Ғайм Менежер”дан фойдаланиш ҳақидаги –Шахсий самарадорлик калити” қўлланмаси.

Халқасимон механизмли папкада қуйидагилар бор:

- 17 та хатчўп;
- алифболи телефон дафтарчаси ва 18 ойлик тақвим – ёзув дафтарчаси жойланган ажралувчан муқова. Бу муқовада чек дафтарчаси, блокнот ва кичкина қалам учун ҳам жой бор;
- автомат қалам;
- –Ғайм Менежер” стандарт бланклари тўпламига кирувчи ҳар бир бланқдан бир нусха.

–Ғайм Менежер” тизими қуйидаги имкониятларни беради:

- ишда юқори натижаларга эришиш;
- асосий вазифаларни белгилаш;
- вазиятни тўғри баҳолаш;
- муҳим ишларни унутмаслик;
- вақтдан самарали фойдаланиш;
- бошқа кишилар билан яхшироқ ҳамжиҳат бўлиш;
- ўз ижодий имкониятини ошириш;
- вазифаларни тўғри тақсимлаш;
- ўзгаришларга эгиловчанлик билан осойишта муносабатни ривожлантириш.

Кўриб чиқилган тизимлардан ташқари режалаш учун ёрдамчи воситалар ҳам бор. Магнит тахталари, модул тахталари, ёпишқоқ тахталар ва ҳ.к. шу

- катгароқ даврга (йилга) мўлжалланган ҳаётӣй режалар ва иш режаларини пухта ўйлаб, тартибга солиш ва уларнинг босқичма-босқич бажарилишини (ойлар, ҳафталар ва ҳ.к.) режалаш;

- бошқа ишларга чалғимай, белгиланган режаларга аниқ амал қилиш.

Шу мақсадда катта шахсий –Фoлифакс”дан фойдаланиш мумкин. Маълумотларнинг ихчам базасидан иборат бўлган –Фoлифакс”да қуйидаги бўлимлар бўлади:

- шахсий маълумотлар( ҳисоб рақамлари, машина, суғурта рақамлари ва ҳ.к.);

- йилнома (бутун тақвим йили учун);

- ёзув дафтарчаси –блокнот;

- ахборот;

- шахсий молия(пуллар);

- манзил дафтарчаси;

- ташрифнома, ҳужжатлар ва пуллар учун пластик ҳамён.

Шу тариқа, –Фoлифакс” менежер ҳаётининг ҳамма соҳаларини қамраб олади ва муаммоларни ҳал этишда унга ёрдам беради. Шу билан бирга, –Фoлифакс” тутишнинг хавфли томони ҳам бор – агар менежер уни йўқотиб қўйса, кўп ахборотни қўлдан бой беради.

Менежер вақтини режалаш ва бошқаришнинг бир неча аниқ тизимлари мавжуд. Дунёда кенг расм бўлган бундай тизимлардан бири Европада 1-рейтингга эга бўлган –Файм Менежер” тизимидир. У 1975 йилда Данияда асос солинган, менежмент ва шахсий ривожланиш соҳасида Европада етакчи бўлган Time Manager International компанияси томонидан ишлаб чиқилган.

–Файм Менежер”да ҳамма ишнинг мазмуни ҳам, шакли ҳам икир-чикиригача пухта ўйлаб белгиланган. Унинг уч хил асосий нусхаси мавжуд: стандарт, махсус ва –раҳбар”. Уларга кирадиган бланк ва ашёларни ўзгартириб ва тўлдириб, ана шу асосий нусхаларнинг ҳар бирини муайян фаолият тури

олаётганда унинг кимга тортиқ қилинишини доимо аниқ назарда тутиш лозим. Совға-саломлар лавозимига қатъий мувофиқ равишда тақсимланади.

Музокаралар тугагач, шерикларни кўнгилочар муассасаларга таклиф этиш – ишнинг таркибий қисмидир. Таклифни мезбон ёки музокара ташаббускори қилади ва чиқимларни тўлайди. Ўша ерда музокаралар норасмий вазиятда, ошкорароқ ва бемалол руҳда давом этади.

Учрашув тугаши биланоқ, суҳбат якунларини таҳлил этиш, унга баҳо бериш, ўз мажбуриятларини тасдиқловчи миннатдорлик мактуби жўнатиш тавсия этилади. Учрашув мақбул тарзда тугаган тақдирда тижорат таклифи баён этилган қиска (1-2 саҳифали) мактуб тузмоқ керак. Унда келишиб олинган қарорларни эслатиб тасдиқлаб, лойиҳани амалга ошириш режаси ва сметаси илова қилиниши лозим. Компаниянинг баланд обрў-эътиборини тасдиқловчи қўшимча ҳужжатлар ҳам илова қилиниши мумкин. Таклиф билимдонлик билан, мазкур ташкилотга мўлжаллаб, ораста расмийлаштириб, равшан ёзилган бўлиши керак. Уни муқовалаб ёки махсус жилдга жойлаб юбориш ишдаги маҳоратни намоёйиш этади.

Сабр-тоқат, ҳурмат ва хушмуомалалик ўзаро манфаатдор натижага эришишга ёрдам беришини унутмаслик керак. Нутқ маданияти инсоннинг маълумоти, тарбиялилиги ва маданиятлигидан дарак беришини ҳисобга олиш зарур. Фирманинг муваффақиятли фаолияти, унинг обрў-эътибори кўп жиҳатдан унинг раҳбарлари ва ходимларининг тўғри муомаласига, хатларни нақадар саводли тузишларига, музокараларни омилкорлик билан олиб боришларига боғлиқ бўлади. Нутқнинг табиий бўлишига интилиш, ясама ташқи гўзаликка ва сохта дабдабозликка қарши курашиш, ўзининг имо-ишораларига эътиборли бўлиш, ўзига ярашадиган тарзда муомала юритишга интилиш лозим.

Иш юзасидан музокара юритишнинг миллий хусусиятлари ҳам бор.

Чунончи, АҚШда шерикнинг мақсадларига ва уларга эришувдаги ёрдамга кўпроқ эътибор берилади. Америка бизнесининг умумий қоидаси – фойда

олиш. Агар сизнинг таклифларингиз ана шу энг муҳим мақсадга эришишга ёрдам берса, бу америкалик шерикни, албатта, қизиқтиради. Аммо бу таклифлар амалий бўлиши керак. Иш юзасидан музокарадан аввал мўлжалдаги натижани аниқлаб олиш зарур. Сухбатни шундай режалаш лозимки, унда бош вазифангиз ва афзалликларингиз тилга олинсин.

Буюк Британияда иш юзасидан музокараларга киришаётиб инглиз бизнесининг ўзига хос хусусиятини эътиборга олиш керак. Бу табақчилик бўлиб, у, бир томондан, юксак касбий маҳоратни билдирса, иккинчи томондан, *“янги қон”* оқиб киришига тўсқинлик қилади. Музокараларни муҳокама мавзусидан эмас, инсоний муаммолардан – об-ҳаво, спортдан бошлаш тавсия этилади. Инглиз шерикнинг дилидагини топиш, сиз учун умумбашарий кадриятлар тижорат манфаатларидан юқори бўлмаса ҳам, ҳар ҳолда шу манфаатлар билан тенг эканини кўрсатиб қўйиш лозим. Британия халқига, унинг ғояларига эҳтиромингизни таъкидлаш ўринли бўлади. Сухбат асносида музокарадошнинг қизиқишлари ва одатларини билиб олишга интилиш орқали унинг кўнглига йўл топиш, у билан мулоқотга киришиш узоқ муддатли амалий ўзаро муносабат ўрнатишга асос бўлади.

Ҳар қандай инглиз фирмасининг музокаралардаги позицияси, одатда, қатъий бўлади. Музокараларга кўпдан-кўп фактлар, маълумотлар, статистика материаллари жалб этилади. Ҳар бир вазият таҳлил этилади, ҳар бир икир-чикир қайд этилади, бўлғуси битимнинг ҳар бир кўрсаткичи салмоқлаб кўрилади. Шартнома билан боғлиқ ҳамма нарсагина эмас, амалий ҳамкорликни ривожлантириш йўлидаги ҳар қандай фаолият ойдинлаштирилади.

Францияда қизиқиш уйғотган фирмалар ҳақида имкон борича кўпроқ суриштириб, уларнинг номига рекламалар ва ўз корхонасининг маҳсулотига оид каталоглар мажмуасини, шунингдек, маҳсулот жўнатиш шартларини юбориш тавсия этилади. Ана шуларнинг ҳаммаси француз тилида баён этилган бўлиши шарт – французлар ўзга тиллардан фойдаланишни хуш кўрмайдилар. Тўрачилик сансалорчилиги рўй бериши ҳам эҳтимолдан холи эмас. Агар

Янги кунлик *“жириш”* варақларида ҳафталик ва ойлик варақлардаги барча муддатлар кўрсатилиши керак. Уларга тегишли варақлардан барча саналар – тўлов кунлари, таътилга кетиш, туғилган кунлар (шу жумладан, ходимларники ҳам) ўтказиб қўйилади. Шу тариқа, кундалик мунтазам тўлдириб борилган тақдирда, ҳеч нарса йўқотилмайди ёки унутилмайди.

Хизматга оид ва хусусий ишлар бўлимида (тегишли варақлар ва формулярларда) қуйидаги маълумотларни ёзиб бориш ва доимо ёнда олиб юриш мумкин:

- ярмаркалар ўтказиш муддатлари;
- китобларнинг рўйхатлари;
- поезд ва самолётларнинг жадвали;
- туғилган кунлар рўйхати;
- режалаш учун универсал варақлар;
- фикр ва ғояларни ёзиб юриш учун карточкалар ва х.к.

Манзиллар ва телефонлар бўлимига тез-тез фойдаланиладиган телефон рақамлари ва манзиллар ёзиб қўйилади.

Умумий қисм ҳамён шаклида бўлиб, унга почта маркалари, фотосуратлар, чек карточкалари ва қоғоз пуллар жойланади.

Вақт кундалигидан фойдаланиб, ҳар бир кун (ҳафта, ой)даги ишлар осонгина режаланади, ишлар кўнгилдагидек уюштирилади. Ундан фойдаланиш туфайли иш сифати ошади, ҳар куни камида бир соат иш вақти тежалани.

*Вақтни белгилаш усули* вақт кундалигининг бир туридир. У ўз вақтини бошқаришнинг жуда аниқ тизими бўлиб, вақтдан унумли фойдаланиш имконини беради. Бундай кундаликни тузиш учун тоқат ва вақт талаб қилинади. Лекин унга сарфланган вақт ўзини оқлайди. Бу кундалик йил, ой, ҳафта ва ш.к.б. ларни ўз ичига олган, сим халқаларга ўрнатилган буклетлардан иборат бўлади. Бундан ташқари, ҳар кунги иш ярим соатдан тақсимланади. Бундай тизимнинг афзалликлари қуйидагича:



Вақт кундалиги – ишни бошқаришнинг самарали воситаси бўлиб, ишларнинг бажарилишини соатма-соат режалаштириш, кундалик вазифаларни умумий ишнинг бир қисми сифатида белгилаб, улар орасидан энг муҳимларини алоҳида ажратиб олиш имконини беради.

Бундай кундалик папка шаклидаги махсус тикма тўпландан иборат бўлиб, эгасининг хоҳишига кўра унга махсус карточкалар, графиклар, жадваллар ва молиявий ҳисоботлар жойланиши мумкин. Карточкаларда йиллик режалар (махсус бўлмаларга ажратилган катакларга ҳар ҳафтада узоқ муддатли режалар), кундалик режалар бўлиб, уларда ҳамма ишлар ярим соатгача аниқликда кўрсатиб қўйилади. Шу тариқа кунлик дастурнинг ҳар бир бандини узоқ вақтга мўлжалланган вазифалар билан таққослаш мумкин бўлади. Аввалига тегишли бандларни тўлдириш ва зарур ишлар рўйхатини тузиш учун қатъият ва интизом талаб қилинади. Аммо мазкур рўйхатни тузиш, қўйилган вазифалар ва фаолият турларини белгилаш меҳнатни ташкил этишни яхшилаш ва вақтдан оқилона фойдаланишга ёрдам беради.

Вақт кундалиги шахсий иш картотекаси бўлиб, унга алоҳида варақлар тикилган ва ҳамма нарса яққол кўриниб турадиган жуда қулай воситадир. Шу билан бирга у доимо стол устида турадиган тақвим, шахсий кундалик, зарур маълумотлар ёзиб қўйилган китобча, режа ва назорат қуроли, манзиллар ёзилган рўйхат, сўровнома, фикр ва ғоялар картотекасидир. Шунингдек, у барча режа, формуляр ва варақларнинг ҳар куни ишлатиладиган тўпламидир. Унинг ёрдамида барча қисқа ва узоқ муддатли вазифларгина эмас, ҳамма режалар ва лойиҳалар тўғрисида тасаввур ҳосил қилиш мумкин.

Вақт кундалигининг тузилиши қуйидагича: тақвим қисмига ойлик, ҳафталик ва кундалик режалар учун турли формулярлар жойлаштирилади. Кунлик режага алоҳида аҳамият берилади: ҳар кунга бир варақ. Шу жойнинг ўзида тегишли ойлар ва ҳафталарга оид ёзувлар учун варақчалар бўлади, улар муддатларнинг вақтини ўзгартиришни осонлаштиради. Кейин бу варақчаларни тикиб, архив қилиш мумкин.

раҳбарнинг ўзи билан учрашолмасангиз ва пастроқ лавозимдаги ходим билан музокара ўтказаетган бўлсангиз, сизнинг таклифингиз тегишли бошқарув поғонасига етиб боргунча ва бир қарорга келингунча кутиб туришингизга тўғри келади – бу ерда қарорлар юқори лавозимли озгина кишилар томонидангина қабул қилинади. Французлар учун фактлар ва яхши таҳлил, асосли маълумотлар билан қувватланган далил-исботлар муҳим ҳисобланади.

Францияда кўпгина муҳим қарорлар хизмат хонасидагина эмас, дастурхон атрофида ҳам қабул қилинади. Иш юзасидан қабул маросимлари коктейль, нонушта, тушлик ёки кечки зиёфат тарзида бўлиши мумкин. Кофе тортилгандан кейингина иш ҳақида гапирилади. Французлар ўзларини кўпроқ қизиқтирган масалани йўл-йўлакай муҳокама қилишни ёқтирмайдилар. Аввал у ёқ-бу ёқдан бафуржа суҳбатлашгандан кейин, аста-секин асосий масалага ўтадилар.

Италияда иш юзасидан алоқа боғлаш учун кўпинча воситачилар хизматидан фойдаланадилар. Тадбиркорлар билан танишув ташрифномалар алмашишдан бошланади. Италия ишбилармонлари тадбиркорлар орасида ёки жамиятда тахминан тенг мавқе эгаллайдиган одамлар ўртасида музокаралар ўтказилишига катта аҳамият берадилар. Шу сабабли улар иш юзасидан учрашувлар бошланишида музокара қатнашчиларининг меҳнат фаолияти, ёши, лавозими ва шу кабиларни билиб олишга интиладилар. Баҳсли масалалар чиқиб қолганида итальянлар оқилона муроасага келишга ҳаракат қиладилар, камдан-кам ҳолларда ҳакамларга мурожаат қиладилар.

Германиядаги одамлар ғоят тартибли ва нозик табиатлидирлар. Агар немис ишбилармонлари билан келишувнинг ҳамма шартлари ва муддатларига риоя эта олишингизга кўзингиз етмаса, аввал бошданок ўз таклифларингиздан воз кеча қолганингиз маъқул. Немисларнинг унвонларга ихлосмандлигини эътиборга олиш лозим. Бунинг учун музокара бошланмасиданок шартли суҳбатдошларнинг ҳамма унвонларини аниқлаб қўйиш керак.

Финляндияда, аввало, маҳаллий аҳолининг миллий хусусияти – меҳнатсеварлиги, чуқур ўйлаб иш қилиши, қатъиятлилиги эътиборни тортади. Финлар оғир-вазмин, соддадил одамлардир. Аммо уларнинг ишдаги одоб-ахлоқи ишончли, аниқ-равшан, сиполик ва ҳалоллик билан ажралиб туради. Бу ерда ишга оид кўпгина масалаларни ҳаммомда ёки ресторанда ҳал этиш осон, шу сабабли бундай муассасаларга таклиф қилсалар, ундан воз кечмаслик ва уларни ҳам шундай таклиф қилиш тавсия этилади.

Хитойда музокаралар узоқ давом этади. Бунинг сабаби шуки, хитойлар тузилажак битимнинг барча жиҳатлари ва оқибатларини ипидан-игнасиғача ўрганмай туриб бир тўхтамга келмайдилар. Бундан ташқари, муҳим масалаларга оид қарорлар коллегиал тарзда, барча поғоналардаги кўпдан-кўп келишувлар асосида қабул қилинади, бунга кўпгина вақт керак бўлади. Музокаралар техник босқич ва тижорат босқичидан ўтади. Биринчи босқичдаёқ музокарадошни сиз билан ҳамкорликдан оладиган нақд афзалликларига ишонтара олсангизгина бир битимга кела оласиз. Хитой компанияларида яхши билимдон ходимлар бор, улар кенг конъюнктура маълумотларига эга бўлиб, катта манфаат келтирган аввалги шартномаларни музокаралар жараёнида эслатадилар. Сиз жаҳон бозоридаги аҳволни яхши билишингиз, саводли таҳлилга асосланишингиз, аниқ-равшан материал ва таклифлар билан қуролланган бўлишингиз керак.

Япон ишбилармонлари билан иш юзасидан мулоқот ташрифномалар айирбошладан бошланади. Фирма раҳбарлари билан учрашув ва музокараларда жуда батартиб бўлиш лозим. Япон тадбиркорлари одатда сухбатдошнинг фикрини диққат-эътибор билан тинглайдилар. Сухбат чоғида улар бошини (–жа” дегандек) қимирлатса, таклифингизга розиман, дегани эмас, фикрингизни тушундим, дегани бўлади. Бу ишора масала ҳозирроқ ҳал бўлади, деган маънони асло билдирмайди. Бу ўринда сиз хайрихоҳ, омилкор, самимий, ҳозиржавоб бўлишингиз керак,бу хусусиятлар японларга жуда ёқади, аммо уларнинг ўзига бундай хусусиятлар етишмайди.

- Агар ушбу фаолият тўлиғича ёки қисман бошқа ходимларга топширилса, нима содир бўлади?

- Агар ушбу фаолият қисқароқ вақт оралиғи мобайнида амалга оширилса, нима содир бўлади?

Агар ҳеч нарса содир бўлмаса ёки сезиларли оқибатлар бўлмаса, бу фаолиятдан воз кечиш, бошқаларга топшириш ёки қисқароқ муддатда бажариш мумкин.

Меҳнат натижаларини мақсадга эришув нуқтаи назаридан назорат қилиш вазифа бажарилгандан сўнг(якуний назорат), йирик лойиҳалар амалга оширилганда эса оралик босқичларда(оралиқ назорат) олиб борилади.

Қуйидаги саволларга жавоб бериб, йиллик, ойлик, ҳафталик, кундалик режаларни мунтазам равишда назорат қилиш зарур:

- Қандай натижаларга эришилди?

- Нималар бажарилмай қолди ва нима учун?

- Вақт қаерда зое кетди?

- Келгуси даврни режалаш учун қандай хулосалар чиқариш мумкин?

Шундай қилиб, менежернинг шахсий иши пухта режаланса, унинг фаолият самарадорлиги ортади, жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш учун шароит вужудга келади.

### **8.3. Раҳбар фаолиятини ташкил этишдаги воситалар ва асбоб-анжомлар**

Юқорида баён этилганлардан маълум бўлдики, менежер ишини режалаш ва уюштиришда муайян мураккабликлар мавжуд бўлиб, улар махсус воситалар ва асбоб-анжомлардан фойдаланишни талаб қилади.

Жаҳон амалиётида мазкур масалада бой тажриба тўпланган. Масалан, кўпгина мамлакатларнинг менежерлари ўз фаолиятларини режалаш ва бошқариш мақсадида *вақт кундаликларидан* жуда кенг фойдаланадилар.

Ўзини ўзи бошқаришнинг охириги вазифаси натижалар назорати ёки ўзини назорат қилишдир, шунга кўра режаланган ишлар бажарилганлиги аниқланади ва керакли тузатишлар киритилади.

Назорат уч вазифа бажаради:

1) жисмоний ҳолатни англаш. Назорат ўтказилиш пайтигача нималарга эришилди?

2) Режадаги ишларни эришилганлари билан солиштириш. Қўйилган мақсадга қай даражада эришилди?

3) Белгиланган оғишларни тузатиш.

Назоратнинг вақти, давомийлиги ва мунтазамлиги бажарилаётган вазифалар ва қўйилган мақсадларга боғлиқ. У жараён, амалга оширилаётган фаолият ва натижалар назоратига(мақсадли назорат) бўлинади.

Менежер назоратни амалга ошириши учун мунтазам равишда ўз режасини ва меҳнатни ташкил қилишини текшириб, ўзига қуйидаги саволларни бериши керак:

Мен ҳақиқатан зарур масалаларни ечаяпманми?

Мен келгусидаги фаолиятимга унинг устунлигига мос равишда ёндашяпманми?

Режалаштирилган вазифаларни белгиланган вақтда бажара оламанми?

Ишларни етарли миқдорда бошқа ходимларга топширяпманми?

–Вақт ютгичлар” билан кураш олиб боряпманми?

Шунингдек, фаолият ва вақт таҳлили ҳам зурур бўлади. Бунда кун ва ҳафта мобайнида ҳақиқатан ишлатилган ва режалаштирилган вақтни солиштириш назарда тутилади. Бунинг учун муайян давр ажратилади(кун ёки ҳафта), шу даврда бажарилган барча ишлар ва сарфланган вақт қайд қилинади. Сўнгра меҳнат жараёнини оптималлаш имкониятлари нуқтаи назаридан ва вақтни тежаш мақсадида ҳар бир жараён кўриниши таҳлил қилинади:

- Агар ушбу фаолиятдан воз кечилса, нималар содир бўлади?

Японларда қарорлар қабул қилиш тизими анъанавийдир. Муаммо муҳокамасига, уни келишиб олиш жараёнига кўпдан-кўп мутахассислар жалб қилинади, бунга кўп вақт сарфланади. Шу босқичнинг ўзида қарорларнинг бажарилиш йўллари белгилаб олинади, шу сабабли қарорлар доимо вақтида ва самарали амалга оширилади.

Кореяда иш юзасидан мулоқот ғарбдагидан жуда фарқ қилади. Япониядаги каби Кореяда ҳам ишбилармонлар билан ёзма тарзда мулоқот қилиб бўлмайди. Учрашув ҳақида келишиб олиш ҳам осон эмас. Воситачиларсиз иш битмайди. Фирма ходимларини ҳам, таклифнинг моҳиятини ҳам яхши биладиган воситачи бу ҳақда корейс фирмасига таклиф киритиши ёки тавсия қилиши зарур бўлади. Агар корейс ишбилармонлари музокарадошга қизиқиш билдирса, шахсий учрашув ўтказишга эришилади.

### 5.5. Телефон коммуникациялари

Телефон воситасидаги коммуникациялар ташкилий коммуникацияларнинг жуда муҳим воситасидир. Уларнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, суҳбатдошлар бир-бирларини кўрмайдилар, кўпинча телефон орқали гаплашув томонларнинг бири учун кутилмаган бўлади: у ким биландир бевосита сўзлашиб турган, бирон-бир муҳим ёки шошилиш ишни бажараётган бўлиши мумкин. Биз кимгадир кўнғироқ қилганимизда ана шундай эҳтимолни назарда тутишимиз лозим. Бундан ташқари, суҳбатдош ҳамкасблари, ташриф буюрганлар ва ш.к.б.лар орасида бўлиши эҳтимолини, бемалол гаплаша олмаслигини эътиборга олиш керак. Телефонда сўзлашишдан бевосита суҳбат афзал кўрилади.

Кўпчилик ҳолатларда телефон алоқаси бирор нарса ҳақида (эҳтимол, қачон учрашиш тўғрисида) келишиб олиш воситаси эканини эсда тутинг.”Бу телефонда гаплашадиган масала эмас”, дейилиши бежиз эмас. Телефонда сўзлашиш мавзусини аниқлаганингизда ва унга сарфланадиган вақтни олдиндан мўлжаллаганингизда буни унутманг.

Шу билан бирга телефон коммуникацияси мураккаб техника воситалари ёрдамида амалга оширилади: бу воситалар хаамиша ҳам нуқсонсиз ишлайвермайди, рақам терганда янглишиш, ёмон эшитилиш, алоқанинг беҳосдан узилиб қолиши - буларнинг ҳаммаси суҳбатдошлардан қўшимча хушмуомалалик ва эҳтиёткорликни талаб қилади.

Бундан ташқари, телефон алоқаси, одатда, муайян маълумотни етказиш билан боғлиқдир. Суҳбатдошнинг унга йўналтирилган маълумотни самарали қабул қилиши ва ишлатиши ~~я~~хши муомала ” ва ~~ша~~хсий иш техникаси” деб ҳисобланади.

Телефон вақтни тежашнинг энг самарали воситаларидан биридир, шу билан бир вақтда ишга энг қўп халал берадиган, ~~и~~ш вақтини сарфлайдиган” манбадир(телефон парадокси). Ушбу сифатларнинг қайси бирига эга бўлиш менежернинг телефондан қай даражада оқилона фойдаланишига боғлиқ.

Беҳуда қўнғироқлардан қутулиш ёхуд суҳбатни бошқа вақтга кўчириш учун суҳбатдошга қачон қўнғироқ қилиш маъқуллигини айтган яхши. Агар гўшакни котиб ёки котиба оладиган бўлса, кимлар билан ёки қандай ҳолатларда раҳбарга телефонни улаш жоиз эмаслигини, қачон қайтадан қўнғироқ қилиш таклиф этилишини ёки раҳбар билан улаб беришини ана шу ходим билан келишиб қўйиш зарур.

Башарти раҳбарнинг қабулхонасида вақтинча ёки узоқ вақт котиб бўлмаса, у ҳолда автожавоббергични ишга солиш керак (гарчи у ~~и~~ккинчи нав” восита бўлса ҳам). Котиб ёки автожавоббергич ҳам бўлмаса, ~~у~~зр, менга соат 16 да қўнғироқ қилинг” ёки ~~мен~~ ўзим сизга қўнғироқ қиламан” деган иборалардан фойдаланиш мумкин. Кейинроқ қўнғироқ қилиш усули музокара учун зарур материал тайёрлаш имконини ҳам беради, натижада телефон мулоқотининг умумий вақти қисқаради.

Телефон орқали суҳбат юритишга оид бир неча маслаҳат бериш мумкин:

1. Қисқа гапириш ва гапнинг боши унинг бориши ва охирини белгилашини унутмаслик.

Бундан ташқари, корхона иш куни тартибини ўз ишчанлик эгри чизиғи билан солиштириб, уларни қандай қилиб мослаштиришни ҳал қилиш лозим.

Муваффақиятнинг муҳим омили иш услубларидир, улар биринчи галда инсоннинг феъл-атвори хусусиятлари, унинг иштиёқлари ва одатларига боғлиқ бўлади. Ўз иш усулларини яхшилаш учун, аввало, шу усулларнинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш, иккинчидан, кучли томонларни мустаҳкамлашга рағбатга эга бўлиш, учинчидан, ўз камчиликларини енгишга интилиш керак бўлади.

Муваффақиятли ишлашнинг муҳим дебочаларидан бири диққатни энг муҳим масалаларга жамлашдир. Агар барча масалаларга кераксиз ишларни соқит қилишга ёрдам берувчи саволлар қўйилса, ишни анчагина яхшилаш мумкин бўлади:

- буни нима учун қилиш керак? Бу баъзи бир ишлар ҳақиқатан кераксизлиги ёки фақат ~~ум~~умий ҳолда” бажарилиши мумкинлигини англаб олишга ёрдам беради;

- нима учун айнан мен? Бу савол ўзингиз бажаришингиз шарт бўлмаган ишларни бажаришдан тўхтатади;

- нима учун айнан ҳозир? Бу савол муддат нотўғри танлангани учун ҳаддан ташқари қўп вақт йўқотишдан сақлайди;

- нима учун шу шаклда? Доимо одатдаги иш усулларингизга шубҳа билан қаранг ва ишлашнинг янги, рационал усулларини топинг.

Намунали чекланган иш куни тузиш тавсия этилади, гарчи бундай ”баркамол” кун бўлиши амримаҳолдир. Шунга қарамай, кун режасини тузиш ва амалга оширишда ундан йўналиш сифатида фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун куннинг намунали чекланган режаси вақт кундалигига ўтказилиши керак. Шунингдек, рамага оид ҳафталик режа тузиш тавсия этилади. Бунда ~~бар~~камол кун” ва ~~бар~~камол ҳафта” га шахсий ишларни ҳам сингдириш лозим.



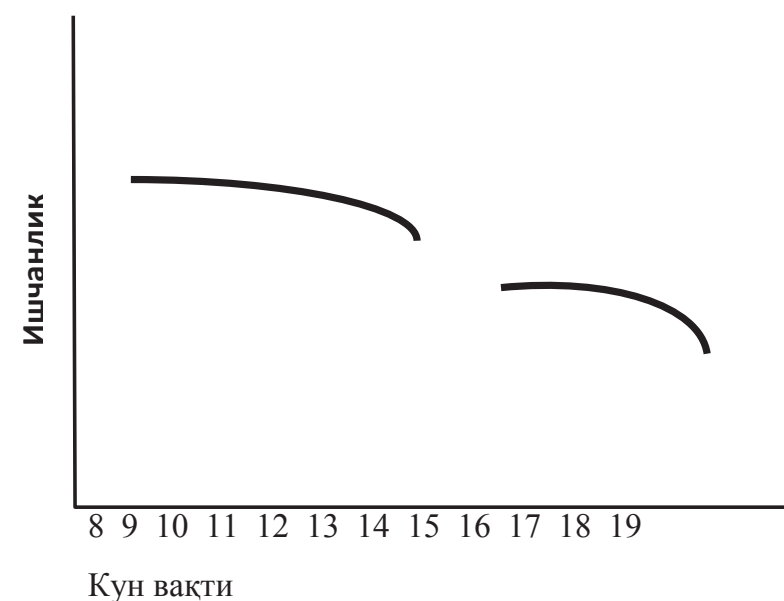
Ҳар бир менежернинг ишчанлиги бир қатор объектив ва субъектив омилларга боғлиқ бўлиб, муайян равишда ўзгариб туради. Унинг кун давомида ўртача миқдордаги ўзгаришларини 8.3-расмда кузатиш мумкин.

Расмдан кўриниб турибдики:

-энг юқори фаоллик инсон организми “асраб-авайлаш” режимида ишлайдиган икки соатлик танаффусларга ёндош бўлади;

-ишчанлик куннинг биринчи ярмида авжига чиқади, шунинг учун А тоифаси масалаларини кун бошида ҳал этиш лозим; тушлиқдан сўнг, самарадорликнинг маълум пасайиши содир бўлганда, бу вақтни ижтимоий мулоқотлар ва зерикарли фаолият(С тоифаси масалалари)га бағишлаб, шундан кейин В тоифаси масалаларига киришиш керак.

Менежерга ишчанликнинг кўрсатилган табиий тебранишларини ҳисобга олиб ишлаш тавсия этилади. Бунда 8.3-расмда тасвирланган ишчанликнинг тебраниши эгри чизиғи унинг шахсий ишчанлиги тебранишларидан фарқланиши мумкинлигини инобатга олиш лозим. Шунга кўра, тизимли кузатишлар асосида ўз”ишчанлик эгри чизиғи”ни чизиш керак.



8.3-расм. Ишчанликнинг ўртача статистик тебраниши

2. Сухбатдошга аввал кўнғирок қилишдан мақсадни айтиб, сўнг сабабларини тушунтириш.

3. Узоқ сухбат охирида қисқа хулоса чиқариб, кўрилиши керак бўлган чораларни санаб ўтиш.

4. Сухбат давомида зарур маълумотларни ёзиб бориб, керак бўлса, ходимлар ва касбдошларга маълум қилиш.

Кейинги йилларда янги коммуникация техникаси ва технологияларининг, Интернет ва Интранетнинг жорий этилиши ташкилий коммуникацияларни янги поғонага кўтариш имконини беради.

### 5.6. Алоқа воситаларидаги тўсиқлар

Ахборот узатиш йўлида тўсиқлар бўлиши табиий ва муқаррардир. Бу тўсиқлар таъсирини иложи борича камайтириш учун уларни илмий асосда таснифлаш ва бир тизимга солиш зарур. Коммуникация назариясида **коммуникациядаги тўсиқларни** таснифлаш сифатида коммуникация муҳити (ташки шартлари), коммуникациянинг техник воситалари ва коммуникациянинг бош ҳаракатлантирувчи шахси бўлмиш инсоннинг ўзи алоҳида ажратиб кўрсатилади.

Ахборотни узатиш ва қабул қилишда ноқулайлик келтириб чиқарувчи ташки физик вазиятнинг қуйидаги физик хусусиятлари муҳит омиллари келтириб чиқарадиган тўсиқлар жумласига киради:

- акустик тўсиқликлар;
- теварак-атрофдаги чалғитувчи вазиятлар;
- ҳарорат шароитлари;
- об-ҳаво шароитлари.

Техник тўсиқларни билдириш учун кўпинча “шовкинлар” тушунчасини ишлатадилар, булар узатилаётган сигнални бузадиган (узадиган) ва хабарга салбий таъсир ўтказадиган шовкинлардир.

Коммуникациянинг “инсоний” тўсиқларини руҳий-жисмоний ва ижтимоий-маданий тўсиқларга ажратиш мумкин.

Руҳий-жисмоний тўсиқлар инсон танасидаги бирон-бир физиологик бузилишлар: артикуляция бузилиши, карлик, кўрлик ёки қисман кўрлик ва шу каби нуқсонлар оқибатида келиб чиқиши мумкин бўлган тўсиқлардир. Одамларнинг руҳий хислатлари ҳам уларнинг мулоқот қилиш, ахборот узатиш ва қабул қилиш қобилиятига кучли таъсир ўтказди.

Кундалик ҳаётда биз ўнлаб кишилар билан муомалада бўламиз. Улар бирон-бир миллат, элат, синф, ижтимоий гуруҳ, диний конфессия, касб-кор, демографик гуруҳ ва шу кабиларнинг намояндалари бўлиши мумкин. Бу ҳол ижтимоий-маданий тафовутларни келтириб чиқаради. Ана шундай мулоқотда ижтимоий-маданий тўсиқлар пайдо бўлиши мумкин.

Ташкилотлар социологиясида ва руҳшуносиясида қуйидаги энг муҳим коммуникацион тўсиқлар яққол кўриниб туради:

- хабарлардаги нуқсонлар;
- ахборотнинг ортиб кетиши;
- перцептив-интерпретацион(идрок этиш-талқин этишдаги) тўсиқлар(турлича идрок этилиши);
- жойлашувдаги тўсиқлар (инсонларнинг ижтимоий, касб-кор ва ҳаётий қарашларидаги тафовутлардан келиб чиқадиган тўсиқлар);
- ҳуқуқий ҳолат тўсиқлари (алоқа боғловчиларнинг ташкилотчилик мавқеидаги катта тафовутлар оқибатида келиб чиқади);
- тилдаги семантик тўсиқлар(табиий тилдаги тушунчалар кўпмаънолилиги сабабли келиб чиқади);
- тилдаги ахборотнинг ортиқчалиги;
- яхши шакллантирилмаган хабар;
- сохталатиришга оид тўсиқ;

5. Мунтазам равишда ( 1 соат ишлагандан сўнг) қисқа (10 дақиқадан оширмай) танаффус қилинг. Танаффусларни қувват олиш деб ҳисобланг.

6. Бошланган ишни охирига етказишга ҳаракат қилинг. Асосий ишдан чалғишга кўп вақт кетади, чунки унга қайтганда бажарилган ишларни қайта қилишга тўғри келади.

7. Кутиш ва “ёкорчи юришлар” натижасида пайдо бўлган режаланмаган вақтдан унумли фойдаланиб, тайёргарлик кўриш, режадаги ёки зерикарли ишларни бажаринг.

8. Маълум даврга боғланмай ишланг. Режаланган энг муҳим вазифаларни нисбатан тинч тушликкача бўлган вақтда, яъни бошқа ходимларда фаоллик юқори даражага чиқмаган ва ишдаги қизғинликавжига чиқмаган пайтда бажаринг.

9. Муҳим ишлар учун тинч ёки ёпиқ бир соатни захира қилиб қўйинг, бу пайтда ҳеч ким сизга халал бера олмасин.

10. Ўзингиз учун вақт (1 соат) белгиланг, уни кундалик иш режангизга киритинг ва муҳим, лекин шошилишч бўлмаган узоқ муддатли ишларга, масалан, малака оширишга ишлатинг.

11. Вақт ва режаларни назорат қилинг, шунингдек, ўз режаларингизни уларнинг бажарилиши нуқтаи назаридан қайта-қайта текширинг.

Иш кунини яқунлаш қоидалари.

1. Иш натижаларини назорат қилинг, яъни режада мўлжалланган ишларни ҳақиқатда бажарилганлари билан солиштиринг.

2. Эртанги кун режасини кечқурун тузинг.

3. Уйга яхши кайфият билан кетинг.

Менежернинг ишчанлигини ҳам ҳисобга олиш керак. *Ишчанлик* – шахснинг жисмоний ва руҳий вазифаларни бажариши бўлиб, унинг маълум фаолиятни керакли самара билан, лозим бўлган сифатда ва талаб қилинган вақтда бажара олиш лаёқатидир.

Вазифани самарали топшириш учун меҳнатни тегишли равишда ташкил қилиш лозим: раҳбар ўз вазифаларини топширишни режалаш ва уларнинг ўз муддатида бажарилишини назорат қилиши керак.

Менежернинг *меҳнат жараёнини оқилона ташкил қилиш* муҳим аҳамиятга эгадир. Бу унинг иш кунини шартли равишда уч қисмга бўлишни талаб қилади.

Шунга кўра кун тартибининг ташкилий тамойилларини ҳам уч гуруҳга бўлиш мумкин. Мисол учун, куннинг бошланиши қоидаларини келтирамиз.

1. Кунни яхши кайфият билан бошланг. Ҳар куни ўзингизга савол беринг: бу кун мени мақсадларимга қанай қилиб яқинлаштириши мумкин?

Шуниндек, куйидаги жиҳатлар ҳақида ҳам ўйлаб кўриш керак:

- Бугун ким билан учрашим зарур?
- Бугунги кун қандай қийинчилик ва муаммолар «желтириши» мумкин ва уларни қандай ҳал қилиш лозим?

2. Ишни имкон борича ҳар куни бир вақтда бошланг.

3. Ишни куннинг энг муҳим вазифаларини бажаришдан бошланг, чунки кун давомида кундалик ишлар билан шу даражада банд бўласизки, энг муҳим масалаларга вақт ажратолмай қолишингиз мумкин.

Куннинг асосий қисми қоидалари.

1. Ишга тайёргарлик кўриш ва режалаш йўли билан ўз иш вақтингизни тежанг.

2. Топшириқ бажарилишига мақбул муддат белгиланг, шунингдек, муқобил вариантлар топинг.

3. Кутилмаганда юзага келган шошилинч муаммоларни ечишга чалғиманг, чунки натижада режалаштирилган муҳим масалалар орқага сурилади, оқибатда кўшимча вақт ва воситалар талаб қилинади.

4. Агар иш вақтида бирдан бошқа иш қилмоқчи бўлиб қолсангиз, бу сизнинг шу кундаги ишингизга ҳалал бермаслиги ҳақида ўйлаб кўринг. Агар қизиқарли ғоя ёки муҳим маълумот пайдо бўлса, қисқа қилиб ёзиб қўйинг ва кейинроқ унга мурожаат қилинг.

- пала-партиш баҳо бериш туфайли келиб чиқадиган тўсиқлар(ходимнинг ҳали узил-кесил натижани кутмай шошилиб бевақт хулоса чиқаришидан келиб чиқади);

- «қўрқув тўсиғи»(раҳбар кўпинча ўз ходимларидан тўғри хабар олмаслиги ёки қўрқув сабабли нотўғри тузилган хабар олиши оқибатида келиб чиқади);

- ташкилий тўсиқлар(поғоналарнинг кўплиги, бошқарув миқёси ва ш.к.б.)

Масалан, функционал бўлинмалараро узатиш вақтида ҳам ахборот бузилиши мумкин. Ахборотни бошқарувнинг тўртта поғонаси орқали узатишда дастлабки маълумот 100 фоизгача ўзгариб қолиш эҳтимоли бор.

Ташкилот ходимлари алоқа каналларида ўзига хос филтер роли ўйнашларини айтиб ўтмоқ керак. Бошқарувнинг ҳар бир поғонасида маълумотнинг яширилиши ёки бузилиши, ундан айрим рақамлар олиб ташланиши ёки ўзгартирилиши содир бўлади. Бошқарувнинг юқори поғоналари ахборотга эгалик мавқеини бериб қўйишни хохламайдилар, чунки махфий ахборотга эгалик – ҳокимиятнинг муҳим белгиси ва воситасидир.

Бироз ношудроқ раҳбарлар ҳақиқий аҳвол ҳақида холисона фикр юритишни, айниқса ўз хато ва камчиликларини оддий ходимлардан эшитишни ёқтирмайдилар. Ташкилот раҳбари ахборот ошкор бўлиб қолишидан қўрқилишининг бошқа сабаби ҳам бор, у иқтисодий хавфсизлик ва саноатдаги жосуслиқдан ҳимояланиш ҳақида кўпроқ ўйлайди.

Ташкилотнинг қуйи поғоналари ҳам коммуникация жараёнларига ўз ўзгартишларини киритадилар. Улар йўл қўйилган нуқсон ва қусурларни бошлиқлар билиб қолишини, айниқса ўзлари тўғрилаб юборишлари мумкин бўлган камчиликларни билиб қолишларидан чўчийдилар.

Расмий коммуникация тармоқларида ахборотнинг йўқотилиш ҳоллари учраб туради. К.Киллен аниқлаган маълумотларга кўра, марказдан ижрочиларгача ахборотнинг атиги 20 фоизи, қуйи бўлинмаларининг

бошлиқларигача 50 фоизи етиб борар экан, горизонтал норасмий алоқа тармоқлари орқали эса манфаатдор ходимлар ишларнинг аҳволи тўғрисидаги ахборотнинг 90 фоизини оладилар.

Коммуникатив тармоқларда ахборот йўқолишига икки турдаги асосий хато сабаб бўлади.

Биринчиси – ахборотдаги маълумотларнинг ҳаддан ташқари кўплиги. Агар коммуникатив ахборот жуда узун, кўп ва мураккаб бўлса, хизматчи хабарнинг бошида нима дейилганини унутиб қўяди. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, шунинг оқибатида ахборотнинг 50 фоизигача унутиб қўйилади.

Иккинчиси – поғонанинг мураккаблиги. Қуйига қараб борадиган вертикал коммуникациялар олий раҳбардаги поғона бўйича қуйи лавозимга, ундан - яна ҳам қуйроқ лавозимга ва ҳ.к.з. – то бевосита ижрочигача узатилади. Ҳар бир навдаги узатишда ахборотнинг 30 фоизга яқини йўқолиб ёки сохталашиб бориши исботланган.

Ташкилотда ахборотнинг йўқолиши ва сохталашishi деярли ҳамма жойда учрайдиган ҳодиса бўлиб, тегишли чоралар кўрилишини талаб қилади.

#### **Назорат саволлари**

1. “Ташкилий коммуникациялар” нима?
2. Ташкилотдаги коммуникациялар қандай таснифланади?
3. Ташкилотларда коммуникациялар қайси усулларда амалга оширилади?
4. Ташкилотлардаги коммуникацияларнинг вазифалари нималардан иборат?
5. Қайси ахборотлар новербал ахборот деб аталади?
6. Ташкилотдаги новербал ахборотнинг асосий турлари(элементлари) нималардан иборат?
7. Ташкилотдаги “коммуникацион тармоқлар” нима?
8. Ташкилотдаги самарасиз коммуникацияларнинг асосий сабаблари нималардан иборат?

- ходимларнинг ишга қизиқиши ва малакасининг ортиши, ўз ишидан мамнунлиги кўпайишига имкон яратади.

Шу тариқа менежер ўз вазифаларининг бир қисмини ходимларга топшириши раҳбарга ҳам, унинг қўл остидагиларга ҳам тенг равишда фойдалидир. Одатда, раҳбар кўп топшириқ берса, ходимлар унинг раҳбарлик усулини ижобий баҳолайдилар.

Ваколатларни топшириш узок муддатли бўлиши ёки бир марталик топшириқ бўлиши мумкин.

Бундай топшириқ берилганда ходимлар ишларини ўзлари режалашлари, устун томонларини танлашлари, ишни бажариш усулларини аниқлашлари мумкин.

Вазифа топшириш даражаси раҳбарнинг ўз вазифаларини бажаришдаги билармонлигини акс эттиради. Ўз ваколатларини муваффақиятли топшира оладиган раҳбар самарали менежментни амалга ошириши аниқланган. Вазифаларни шароит ҳамда ходимлар имкониятига кўра иложи борича кўпроқ ва тез-тез топшириш керак. Корхона қайта ташкил этилган ва таркибий қайта тузилганда, янги фаолият турлари пайдо бўлганда буни назарда тутиш лозим бўлади. Вазифаларни фақат ўз қўл остидагиларгагина эмас, бошқа бўлинма ва сервис хизматларига ҳам топшириш керак.

Менежер топшириқ берганда ўзига берадиган ёрдамчи саволлар ҳам мавжуд:

- Нималар қилиниши керак?
- Бу ишни ким қилиши керак?
- У бу ишни нима учун қилиши керак?
- У бу ишни қандай қилиб бажариши керак?
- У бу ишни нима ёрдамида бажариши керак?
- У бу ишни қачон бажариши керак?



қоидасига биноан ишнинг шошиличилиги ва муҳимлиги мезонларига кўра устунлик белгиланиши керак. Шундан келиб чиқиб, қуйидагидар фаркланади:

- шошилич – муҳим ишлар. Уларни зудлик билан ўзи бажариши керак;

- шошилич – унча муҳим бўлмаган ишлар. Бу вазиятда шошиб қолиш “~~н~~сканжасига” тушиб қолиб, натижада фақат шу масалалар ҳал этилиши хавфи бор. Бироқ агар улар унча муҳим бўлмаган тақдирда бошқаларга топширилиши керак;

- унча шошилич бўлмаган – муҳим ишлар. Улар, одатда, тўхтаб туриши мумкин. Бу ишлар шошилич бўлиб қолганда қийинчилик пайдо бўлади. Шунинг учун уларнинг муҳимлик даражасини қайта текшириб, тўлиғича ёки қисман бошқа ходимларга топшириб кўриш лозим;

- унча шошилич бўлмаган – унча муҳим бўлмаган ишлар. Одатда уларни дарҳол бажариш ёки қўл остидагиларга топшириш, баъзиларини эса архивга ёки саватга жўнатиш керак.

Бошқарувчилик ишининг самарадорлигини сезиларли даражада ошириш учун менежер ходимларни қизиқтириши, уларга фақат муҳим бўлмаган зерикарли ишларни топширмасдан, уларни ўз жавобгарлиги доирасига жалб қилиши лозим.

Қўл остидагиларга вазифа ёки фаолиятни топшириш менежернинг муҳим вазифасидир. Шу билан бир вақтда махсус соҳадаги хабардорлик ва ваколат ҳам топширилиши керак. Бу ҳолда бошлиқ раҳбарлик учун жавобгарликни сақлаб қолади.

Бундай топширув бир неча ўта муҳим хусусиятларга эга, хусусан:

- раҳбарнинг юкмаси камайиши ва муҳим вазифалар учун вақт бўшатишига ёрдам беради;

- тегишли ходимларнинг касбий билимлари ва тажрибаларидан фойдаланишга ёрдам беради;

- ходимларнинг қобилият, ташаббус, мустақиллик ва лаёқатларининг ошишини рағбатлантиради;

9. “Жоммуникацион жараён” нима ва у қайси босқичларни ўз ичига олади?

10. Ташкилотдаги коммункацион шовқинларнинг турлари, уларнинг сабаблари нималардан иборат?

11. “Иш юзасидан кенгаш” нима?

12. Бошқарув фаолиятининг бошқа турларига нисбатан иш юзасидан кенгашларнинг қандай афзалликлари ва камчиликлари бор?

13. Иш юзасидан кенгашга тайёргарлик ва уни ўтказиш чиқимлари қандай белгиланади?

14. Иш юзасидан кенгашга тайёргарлик ва уни ўтказиш чиқимларини камайтиришнинг қандай йўллари бор?

15. Ташкилотлардаги телефон коммункацияларининг хусусиятлари нималардан иборат?

16. Ташкилотлардаги телефон коммункацияларини такомиллаштиришнинг қандай йўллари бор?

17. Ташкилотдаги “жоммуникацион тўсик”лар нима ва уларнинг қандай турлари бор?

18. “Иш юзасидан мулоқот” нима?

19. Ташкилот ходимларининг ўзаро ҳаракатлари нималардан иборат ва уларнинг қандай шакллари бор?

20. Иш юзасидан музокараларнинг асосий босқичлари нималардан иборат?

21. Иш юзасидан музокаралар(суҳбатлар)нинг асосий қисмини ўтказишнинг қандай қоидалари бор?

22. Иш юзасидан музокараларнинг қандай миллий хусусиятлари бор?

## 6-боб. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚНИНГ МОТИВАЦИОН АСОСЛАРИ

### 6.1. Мотивация тушунчаси, турлари ва жараёни

**Мотивация** (грекча *motif*, лотинча *moveo* – “ҳаракатлантираман” сўзидан ясалган) – инсонни бирон-бир мақсадга эришиш учун астойдил интилиш, бунга иштиёқ уйғотишга қизиқтириш ва бунинг учун куч жамлаш жараёнидир.

Раҳбарлар ўз ходимлари англаши ёки англамаслигидан қатъий назар, уларни доимо мақсадга қизиқтириб келадилар. Қадим замонларда бунинг учун қамчи ва дўқ-пўписа ишлатилган, айримларга мукофотлар берилган.

XX асрга қадар агар кўпроқ пул ишлаш имконияти берилса, одамлар яхшироқ ишлайдилар, деган фикр ҳукмрон эди, яъни мотивлаш сарфланган куч-ғайрат эвазига пул мукофоти таклиф қилишдан иборат эди. Аммо кейинги тадқиқотлар бундай ёндашув нотўғри эканини аниқлади ва мотивация эҳтиёжларнинг мураккаб мажмуасидан иборат эканини кўрсатди. Ходимларни қизиқтириш учун раҳбар уларнинг эҳтиёжларини аниқлаши ва бу эҳтиёжларни яхши иш орқали қондириши лозим бўлади.

Бошқарувдаги мотивация усуллари куйидагича таърифлаш мумкин:

-иқтисодий мотивлаш усуллари – иш ҳақи, мукофот, имтиёзлар, фоизлар, фойдада қатнашиш, акциялар пакети, қўшимча ҳақ ва ҳ.к.

-ижтимоий мотивация усуллари – жамоат ўртасида рағбатлантириш, ташаккур эълон қилиш ва офаринлаш, изза қилиш ва ҳ.к.

-руҳий мотивация усуллари – обрў-эътиборини ошириш, бефарқлик, зарарли ва ортиқча эканини сездириш ва ҳ.к.

-лавозим мотивацияси усуллари – лавозимини кўтариш, қўшимча ваколатлар бериш ва ҳ.к.

-ижтимоий-руҳий усуллар – ижтимоий фаолликни ошириш, тажриба алмашиш, ишдаги бошқарувдаги ва касб-кордаги ахлоқ-одоб ва ҳ.к.

-маънавий мотивация усуллари – шахсий учрашувда, жамоат ўртасида тан олиш, мақташ ёки танқид қилиш;

- энг муҳим ишлар (барча ишларнинг 15%и – А тоифаси);

- муҳим ишлар (барча масалаларнинг 20%и – В тоифаси);

- унча муҳим ибўлмаган ишлар (барча ишларнинг 65%и – С тоифаси);

3) ишлар муҳимлиги учун ажратилган вақтга мос равишда вақт режасини текшириш:

- режаланган вақтнинг 65%и (3 соатга яқин) – А тоифаси ишлари;

- режаланган вақтнинг 20%и (1 соатга яқин) – В тоифаси ишлари;

- режаланган вақтнинг 15%и (45 минутга яқин) – С тоифа ишлари;

4) тегишли тузатишлар олиб бориш. Ўз вақт режасини А тоифаси ишларини бажаришга йўналтириб, В ва С тоифалари ишларини бажаришга уларнинг аҳамиятига мос равишда вақт ажратиш лозим;

5) В ва С тоифасидаги ҳар бир ишни қўл остидаги ходимларга топшириш нуктаи назаридан кўриб чиқиш.

Менежер фаолиятининг муваффақияти унинг ишларни аҳамиятига мос равишда бажаришини тақозо қилади: аввал – озчилик “жаётий муҳим”, сўнгра – кўплаб “иккинчи даражали” ишлар. Шу муносабат билан энг кўп натижа берадиган А тоифаси ишларини биринчи навбатда бажариш тавсия этилади, бунда озгина ҳаракат билан самаранинг кўп қисмига эришилади. В тоифаси ишларига ҳам умумий натижанинг салмоқли қисми тўғри келади, ваҳоланки, унча муҳим бўлмаган ишларнинг кўпроқ миқёсини бажариш кам натижа беради.

А тоифаси ишларини режалаш ва аниқлашда менежер қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- қайси ишларни бажариш натижасида у асосий мақсадларга эришишга кўпроқ яқинлашади;

- биттагина ишни бажариб бошқа бир нечтасини ҳам эплаши мумкинми;

- қайси ишлар бажарилмаса, салбий оқибатлар келиб чиқади.

Ҳақиқатан муҳим ишларни бажаришга керак бўлган вақт кўпинча шошининч, лекин унча муҳим бўлмаган ишларга сарфланади. Эйзенхауэр

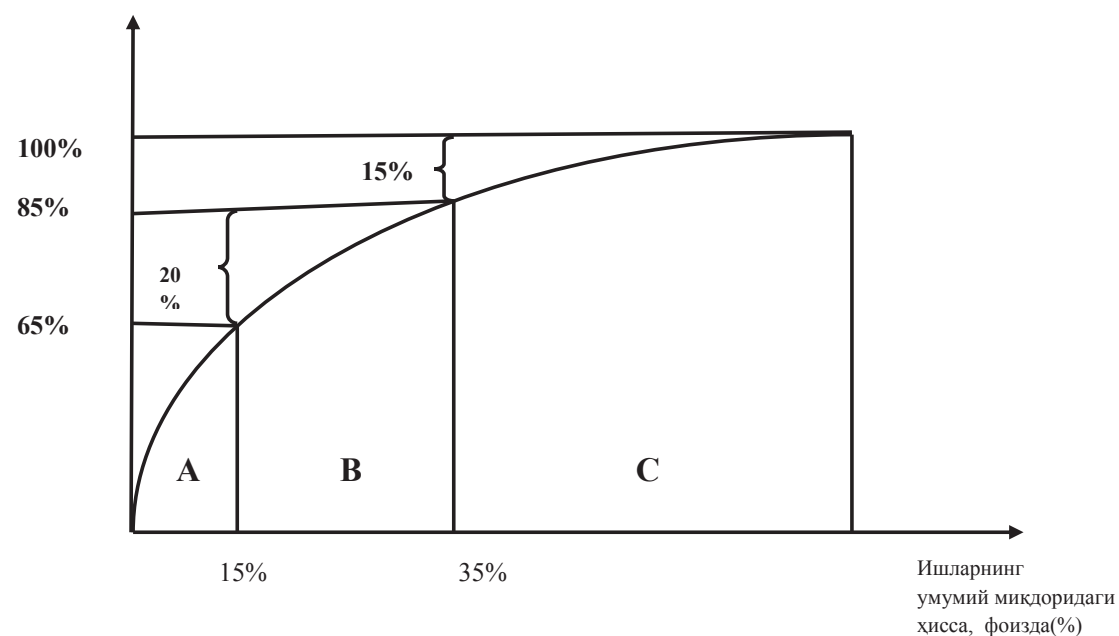
- энг муҳим ишлар (А тоифаси) раҳбарнинг барча ишларининг 15%ини ташкил қилади. Ушбу ишларнинг аҳамияти (мақсадга эришувдаги ҳиссаси маъносида) тахминан 65%ни ташкил қилади;

- муҳим ишлар (В тоифаси)га умумий сондан 20%и, шунингдек, ишлар аҳамиятининг 20%и тўғри келади;

- унча муҳим бўлмаган ишлар (С тоифаси) ишларнинг умумий сонининг 65%ини ташкил қилади, лекин менежернинг барча ишлари аҳамиятида 15% улуш эгаллайди.

Буни Лоренцнинг чизмасидан фойдаланиб кўрсатиш мумкин(8.2-расм.).

Жами натижа фоизи(%)да  
ишлар муҳимлиги ҳиссаси



**8.2-расм.** Ишларнинг аҳамияти тақсимланишининг чизмада акс этиши.

Менежер ишларини ABC усулида таҳлил қилиш тавсия этилади, бунинг учун қуйидагиларга амал қилиш лозим:

- 1) муайян муддатда (ўн кун, бир кун ва ҳ.к.) ҳал қилиниши керак бўлган барча ишлар рўйхатини тузиш;
- 2) ҳар бир ишни А,В ёки С тоифасига биноан баҳолаш:

-ишларни лойиҳалаш ва қайта лойиҳалаш (бойитиш) усуллари;

-ходимларни бошқарувга жалб қилиш усуллари.

Мотивацияни иккиёқлама, чунончи:

-инсон ва гуруҳнинг эҳтиёжлари, руҳияти, одобини ҳисобга олиб, самарали меҳнатга ундовчи шарт-шароит ва сабабларни аниқлаш ва қондириш воситаси;

-жисмоний ёки руҳий етишмовчилик ёки эҳтиёждан бошланиб, ҳатти-ҳаракатларни кучайтирадиган ёхуд мақсадга эришишга ёки мукофот олишга қизиқтирадиган жараён тарзида кўриб чиқиш мумкин.

Айни вақтда мотивация жараёнини кетма-кет келадиган қуйидаги босқичлар тарзида ҳам тасаввур қилса бўлади:

-эҳтиёжнинг келиб чиқиши;

-эҳтиёжни қондириш (бартараф этиш) йўллариини излаш;

-мақсадни(ҳаракат йўналишини) белгилаш;

-эҳтиёжни қондириш учун зарур ҳаракатларни қилиш;

-ҳаракатларни амалга оширганлиги учун мукофот олиш;

-эҳтиёжни қондириш, бартараф этиш.

Шу муносабат билан *эҳтиёж* тушунчасини изоҳлаб ўтиш мақсадга мувофиқдир. Эҳтиёж:

-инсон кўнглида вужудга келадиган;

-турли кишиларда бир-бирига ўхшайдиган, аммо ҳар кимда алоҳида намоён бўладиган;

-инсон қутулишга интиладиган туйғудир.

*Мотивлар* – инсонни ҳаракат қилишга ундайдиган, нима қилиш ва қандай қилишни белгилаб берадиган, инсоннинг дилидан кетмайдиган ва ҳар кимда ҳар хил тарзда намоён бўладиган хилқат.

Мотивларни:

-фаоллик турларига қараб;

-намоён бўлиш вақтларига қараб;

-инсоннинг эҳтиёж турларига қараб;

- шахснинг муддаоларига қараб;
- тузилишига қараб;
- функцияларига қараб;
- етакчи мотиваторига қараб таснифлаш мумкин.

Мотивлар кўпгина омилларга боғлиқ.

Инсоннинг одоб-ахлоқи битта мотив билан эмас, балки кўпгина мотивларнинг йиғиндиси билан белгиланади. Бунда мотивлар инсоннинг одобига таъсир қилиши даражасига қараб бир-бирига нисбатан муайян муносабатда бўлади. Шу сабабли инсоннинг *мотивацион тузилмасини* унинг муайян ҳаракатларни амалга ошириш асоси деб билмоқ керак. Бу тузилма муайян барқарорликда бўлади. Бироқ у инсонни тарбиялаш, ўқитиш жараёнида онгли равишда ўзгариши мумкин:

*Мотивлаш* – инсонда муайян мотивларни уйғотиш йўли билан уни муайян ҳаракатларни қилишга ундаш мақсадида шу инсонга таъсир ўтказиш жараёнидир.

Мотивлаш қандай мақсадни кўзлашига, қандай вазифаларни ҳал этишига қараб унинг икки асосий тоифасини алоҳида кўрсатиб ўтиш мумкин.

*Биринчи тоифа* шундан иборатки, инсонга ташқи таъсир ўтказиш йўли билан муайян мотивлар ҳаракатга келтирилади, мазкур мотивлар инсонни мотивлаштирувчи субъект учун мақбул бўладиган муайян ҳаракатларга ундайди.

Мотивлашнинг *иккинчи тоифаси* инсоннинг муайян мотивацион тузилмасини шакллантиришни асосий вазифа деб ҳисоблайди. Бу вазифани амалга ошириш учун катта куч-ғайрат, билим ва қобилият талаб қилинади. Унинг натижалари мотивлашнинг биринчи тоифасига нисбатан умуман анча баракали бўлади.

**Рағбатлантириш** – одамларни мотивлаш учун муайян рағбатлардан фойдаланиш жараёнидир. Рағбатлантиришнинг мотивлашдан фарқи шуки, у мотивлашга ёрдам берадиган воситалардан биридир.

- характерига кўра ва ҳ.к.

Менежер учун келгуси ишларнинг муҳимлиги энг аҳамиятли белгидир.

Кўпинча раҳбарлар бирданига катта иш ҳажмини бажаришга ҳаракат қиладилар ёки ўз вақтларини арзимаган, лекин кераклига ўхшаган ишларга сарфлайдилар. Натижада қизғин иш куни охирида кўп иш қилинганга ўхшаса ҳам, муҳим ишлар тугатилмай ёки умуман бажарилмай қолиши мумкин.

Омадли менежерлар шу билан фарқланишадики, улар иш куни давомида кўплаб муҳим масалаларни ҳал қилишга улгурадилар, лекин муайян вақт мобайнида фақат биттагина масалани ечиш билан банд бўладилар. Бунинг заминида муҳим ишларнинг биринчи навбатдалиги ҳақида қатъий қарор қабул қилиш, уларнинг рўйхатини тузиш ва унга амал қилиш ётади.

Ишларни бажаришдаги биринчиликни ҳисобга олиш қуйидагиларни тақозо қилади:

- қўйилган мақсадларга мавжуд шароитда эришиш;
- бошқалар бажариши мумкин бўлган ишларни мустасно қилиш;
- режа даври (ҳафта, кун) охирида ҳеч бўлмаганда энг муҳим масалаларни ечиш.

Шу билан боғлиқ равишда *Парето тамойилига*<sup>2</sup> муурожаат қилиш ўринлидир.

Парето тамойилини қўллашда “80/20 нисбати” тўғрисида сўзланади. Ушбу қонуният раҳбар ишига ўтказилса, иш жараёнида сарфланган 20% вақт мобайнида 80% натижага эришилади. Сарфланган вақтнинг қолган 80 фоизи 20% умумий натижага олиб келади.

Амалиётда ушбу қонуният билан боғлиқ равишда одатда менежер фаолиятини *ABC-таҳлилидан* фойдаланилади, ушбу таҳлил қуйидаги қонуниятларга таянади:

<sup>2</sup> Парето тамойили(италиялик иқтисодчи Вильфредо Парето(1848-1923 йй.) томонидан шакллантирилган) умумий кўринишда шундай дейилади: муайян гуруҳда ёки кўплаб алоҳида кичик қисмлар уларнинг ушбу гуруҳ сонига солиштирма оғирлигига нисбатан кўпроқ аҳамиятга эгадир.



Вақтни режалаш ёпиқ тизим бўлиб, унда режанинг алоҳида кўринишлари ўртасидаги чамбарчас боғлиқлик кузатилади. Чунончи, режалаш жараёнининг бошланғич нуқтаси ҳаёт режасидир. Унинг асосида яқин йиллар режаси, унинг асосида эса йиллик режа тузилади. Шундан кейин чоракларга бўлинади.

Йил мобайнида тенг вақт оралиғида ўтган давр ҳодисалари ҳақида мулоҳаза юритиб, зарур бўлганда ўзгартиришлар киритиш ва муддатни суриш тавсия қилинади(оралиқ назорат). Ҳар бир чорак охирида кейинги давр учун йўналишлар белгилаш зарур ва қайси вазифаларни олиб ташлаш, қайсиларини бошқа муддатга кўчириш, қайсиларини эса қўшиш кераклиги аниқланиши лозим.

Ҳафталик режа келгуси даврнинг янада батафсил прогнозини назарда тутди. Ойлик режадан келиб чиқиб, бир ҳафтага ишлар тартиби тузилади ва уларни бажаришга кетадиган вақт кўрсатилади.

Вақтни режалаш тизимидаги охирги ва жуда муҳим поғона кундалик режа бўлиб, у ҳафталик режа асосида тузилади. Унда кун давомида бажарилиши лозим бўлган ишлар кўрсатилади.

Шундай қилиб, режалаш турли ҳаракатларни вақт мобайнида тақсимлаш учун умумий мақсадни аста-секин жузъийларга бўлишни назарда тутди.

Барча режалар ёзма равишда тузилиши керак, чунки бошда сақланадиган режалар осонликча рад этилади, ёзма режалар эса хотирани енгиллаштиради ва ишга рағбатланишда руҳий самара беради.

Раҳбар меҳнатни рационал ташкил қилиши учун энг муҳим ишларни ажрата билиши керак.

Шу билан боғлиқ равишда айтиб ўтиш лозимки, менежер бажарадиган ишлар қуйидаги белгиларга кўра фрқланиши мумкин:

- аҳамиятига кўра;
- бажарилиш муддатига кўра;
- унинг бажарилишида қатнашадиганлар сонига кўра;
- асабий-ҳиссий куч сарфига кўра;

**Рағбатлар** – муайян мотивлар ҳаракатини чақирувчи таъсир дастаклари ёки кўзғатиш воситалари.

## 6.2. Мотивация назариялари

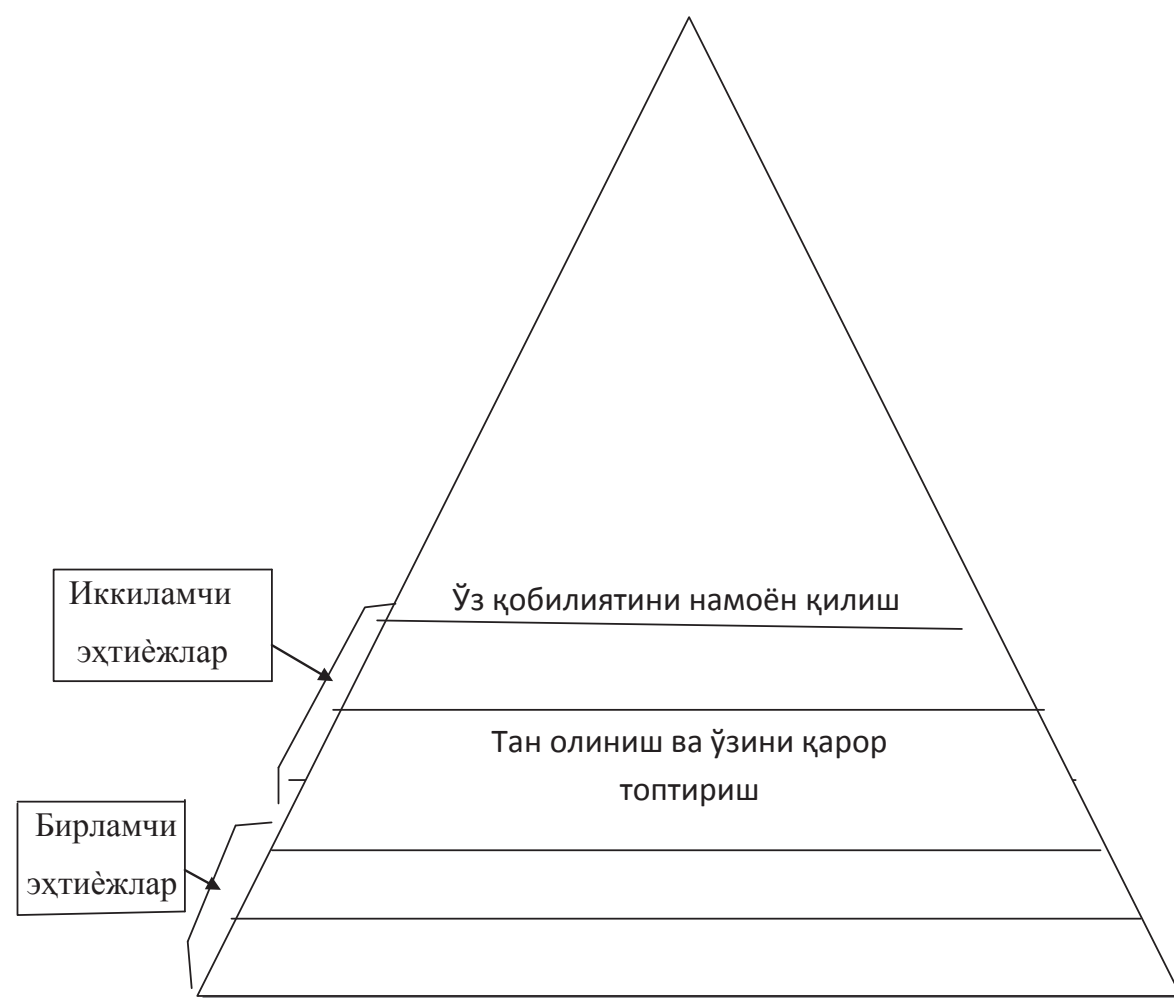
Мотивация жараёни, аввало, **мотивация назарияларининг мазмунини** изоҳлайди. Бу назарияларда, айниқса, иш ҳажми ва турини белгилашда одамларни ҳаракатга ундовчи асосий эҳтиёжлар аниқланади ва таҳлил этилади. Мотивация концепцияларини ишлаб чиқишда А.Маслоу, Ф.Герцберг ва Д.Мак Клеелланднинг ишлари жуда катта аҳамиятга эга бўлди.

*Америкалик руҳшунос А.Маслоу (1908-1970) ишлаб чиққан эҳтиёж поғоналари назариясига* биноан барча эҳтиёжларни қатъий поғоналар тузилмасида жойлаштириш мумкин (6.1-расм). Унинг фикрича, қуйи поғоналарнинг эҳтиёжлари инсоннинг феъл-атвориға юқори поғоналарнинг эҳтиёжларидан аввалроқ таъсир қилади. Аниқ бир пайтда инсон муҳимроқ ва кучлироқ эҳтиёжни қондиришга интилади. Қуйироқ поғонадаги эҳтиёж қондирилганидан кейин навбатдаги поғона эҳтиёжи инсоннинг феъл-атворида энг кучли омил бўлиб қолади.

Жисмоний эҳтиёжлар яшаш учун зарур, улар овқат , сув, уй-жой, дам олиш эҳтиёжларидан иборат.

Хавфсизлик ва ҳимояланиш эҳтиёжлари атроф дунёдан бўладиган жисмоний ва руҳий хавф-хатарлардан ҳимояланишни ва жисмоний эҳтиёжлар келгусида қондирилишига ишончни назарда тутди.

Мансублик ва дахлдорлик эҳтиёжлари нимагадир ёки кимгадир мансублик туйғусини, ижтимоий ўзаро ҳаракат, кўникиш ва қўллаб-қувватланиш туйғусини ўз ичига олади.



### 6.1-расм. А.Маслоу назариясидаги эҳтиёжлар поғоналари

Тан олинш ва ўзини қарор топтиришга бўлган эҳтиёжлар ҳурматга сазовор бўлиш (шахсий муваффақиятлар, билимдонлик)ни назарда тутаяди.

Ўз қобилиятини намоён қилиш эҳтиёжлари – ўз вужудидаги имкониятларни рўёбга чиқаришга бўлган эҳтиёжлар.

Маслоу концепциясидан чиқадиган амалий хулосалар:

- дастлабки эҳтиёжлар (дастлабки икки поғона) қаноатлантирилмагунча олий поғона эҳтиёжлари мотив бўлолмайди;

- эҳтиёжлар поғонаси юқори бўлган сайин улар озроқ кишилар учун фаол ҳаракат учун мотивлар бўлаверади;

1. Иш вақтининг 70-80%ини режалаштириб, қолган вақтни кутилмаган муаммолар учун қолдириш.
  2. Реалистик режалаштиришни амалга ошириш.
  3. Режаларда ҳаракатларни эмас, кутилаётган натижаларни қайд этиш.
  4. Режадаги давр мобайнида режани ишларнинг тўлиқ ва ўз вақтида бажарилиши нуқтаи назаридан қайта кўриб чиқиш ва тўғрилаш.
  5. Шахсий вақт сарфини ҳам режалаш.
  6. Сафарлар ва кутиб қолишлардаги вақтни ҳам режалаш ва ундан самарали фойдаланиш.
  7. Йирик вазифаларни бажаришга вақтнинг узлуксиз катта муддатини захирада тутиш.
  8. Муқобил режалаш ва афзалроқ вариант излашга уриниш.
  9. Режаларда малака оширишга вақт ажратиш.
  10. Ўз режаларини котиб, ҳамкасблар ва қўл остидагилар билан мувофиқлаштириш.
  11. Шошилиш ишлар бўлмаса, аввалги даврда бажарилмай қолган ишларни маълум давр режасига биринчи навбатда киритиш.
  12. Ишларни бажаришга қанча вақт талаб қилинса, айнан шунча вақт ажратиш.
  13. Ишларни бажаришнинг аниқ муддатларини белгилаш.
  14. Маълум муддатга иш режаси тузишдан аввал олдинги худди шундай даврда режа бажарилишини таҳлил қилиш.
  15. Режаларнинг эгилувчанлигини таъминлаш.
  16. Режалашда бир турдаги кичик ишларни ишчи блоklarга бирлаштириш.
  17. Режаларда дам олиш учун қисқа танаффусларни кўзда тутиш.
  18. Кундалик режани кечқурун тузиб, эрталаб тўғрилаш.
- Вақтни режалаш узок муддатли (стратегик) мақсадга йўналтирилади.

## Касбий режа (лавозим ўсиши режаси)

Мақсад	Аҳамият	Муддат (йил)	Амалий тадбирлар	Муддат (қайси вақтга)	Назорат
Йирик корхонанинг савдо бўйича (коммерция) директори бўлиш	Юқори	2027	Университетнинг “Менежмент” йўналишини битириш	2019	
			(“бакалавр” ихтисослиги)		
			Амалий иш тажрибасини орттириш	2012	
			Савдо бўлими бошлиғи бўлиш	2023	

Режалаштириш мақсадни амалга оширишга тайёргарлик ва вақтни тартибга солишни билдиради.

Режалаштиришга вақт кўпроқ сарфланганда бажаришга керакли вақт қисқаради, бу охир оқибат вақтнинг умумий тежалишига олиб келади. Режадаги давр(йил, ой, кун)нинг 1%га яқини режалаштиришга сарфланиши тавсия қилинади.

Шуни таъкидлаш лозимки, амалда менежерлар ўз фаолиятларини режалаштиришнинг аҳамиятига етарли баҳо бермайдилар.

*Менежер иш вақтини режалаштиришнинг қуйидаги асосий қоидаларини ажратиш кўрсатиш мумкин:*

- кондирилмаган эҳтиёжлар ходимларни стимуллади, кондирилган эҳтиёжлар эса сўниб қолади, шу сабабли уларнинг ўрнини кондирилмаган бошқа эҳтиёжлар эгаллайди;

- бирон-бир эҳтиёжнинг кондирилиши юқоридаги эҳтиёжни ўз-ўзидан пайдо қилавермайди;

Маслоу концепцияси замонавий бошқарув назарияси ва амалиётига катта таъсир ўтказди. Аммо концепцияда бир қанча заиф жиҳатлар борлигини ҳаёт кўрсатди.

Биринчидан, эҳтиёжлар кўпгина вазият омилларига (ишнинг мазмуни, ташкилотдаги ҳолат, ходимларнинг ёши ва ҳ.к.ларга) қараб турлича намоён бўлди.

Иккинчидан, эҳтиёжларнинг бир гуруҳи иккинчисининг кетидан Маслоу пирамидасида кўрсатилган тартибда жойлашавермайди.

Учинчидан, иккиламчи эҳтиёжларнинг кондирилиши ҳамиша ҳам уларнинг мотивацияга таъсирини камайтирмайди. Маслоунинг фикрича, ўзини намоён этиш эҳтиёжи бу қоидадан истисно бўлиши мумкин, чунки бу эҳтиёж кондирилган сайин мотивацияга таъсири кучайиб бораверади. Эътироф этилиши ва ўзини намоён қилиш эҳтиёжлари ҳам кондирилиш жараёнида мотивацияга кучлироқ таъсир қилаверишини тажриба кўрсатиб туради.

М.Мескон, М.Альберт ва Ф.Хедоурилар А.Маслоу назариясини ривожлантириб, корхонадаги юқори поғона ходимларининг эҳтиёжларини кондиритиш усулларини таклиф этдилар.

Ижтимоий эҳтиёжлар:

1. Ходимларга алоқада бўлиш имконини берадиган иш тақдим этиш.
2. Иш жойларида ягона гуруҳ руҳини ҳосил қилиш.
3. Ходимлар билан мунтазам кенгашлар ўтказиб туриш.
4. Вужудга келган норасмий гуруҳлар ташкилотга зарар етказмас, уларни тарқатиб юборишга уринмаслик.

5. Ташкилот доирасидан ташқарида ташкилот аъзоларининг ижтимоий фаоллиги учун шароит яратиш қўйиш.

Ҳурмат қозонишга бўлган эҳтиёжлар:

1. Ходимларга мазмунлироқ иш таклиф этиш.
2. Эришилган натижаларга муносиб тақдирланиш тартибини ўрнатиш.
3. Ходимлар эришган натижаларни муносиб баҳолаш ва рағбатлантириш.
4. Мақсадларни белгилаш ва қарорлар ишлаб чиқишга ходимларни жалб этиш.
5. Ходимларга қўшимча ҳуқуқ ва ваколатлар бериш.
6. Ходимларнинг хизмат лавозимларини кўтариб бориш.
7. Ходимларни ўқитиш ва қайта тайёрлаш йўли билан уларнинг малакасини ошириб бориш.

Ўзини намоён этиш эҳтиёжлари:

1. Ходимларнинг ўз қобилиятларидан тўла-тўқис фойдаланиш имконини берадиган таълим олиш ва камол топишлари учун шароит яратиш.
2. Ходимларга зўр ғайрат билан ишлашни талаб қилувчи мураккаб ва муҳим ишларни топшириш.
3. Ходимларнинг ижодкорлик қобилиятларини рағбатлантириш ва ривожлантириб бориш.

*Д.МакКлеелланднинг орттирилган эҳтиёжлар назариясида* инсонни қизиқтирадиган уч эҳтиёж кўриб чиқилади:

- *ютуққа эришиш* эҳтиёжи, бу эҳтиёж инсоннинг ўз олдига қўйган мақсадларга аввалгисидан кўра самаралироқ эришишга интилишида намоён бўлади;

- *одамшавандалик* эҳтиёжи, бу эҳтиёж атрофдагилар билан дўстона муносабат ўрнатишга, уларнинг қўллаб-қувватлашига муносиб бўлишга интилишда намоён бўлади. Бунга эришиш учун ходим ҳамма билан хушмуомала бўлиши, ҳамма нарсдан хабардор ва хушёр бўлиши керак;

керак бўлади. Зарурий малака ва маданий даражани белгилаб, реал амалий вазифа қўйиш лозим.

4. Аниқ мақсадни шакллантириш. Бунда ҳар бир мақсад амалга ошувининг аниқ муддати белгилангандагина маънога эгаллигини ҳисобга олиш керак.

Жуда кўп вазифага қўл уриш керак эмас, чунки нореал вазифалар бажарилмай қолиши мумкин. Ўз олдимизга қанча кўп вазифа қўйсақ, аввалги ҳаётимизни шунча кўп ўзгартиришимиз ва фаолиятимизни шунчалик фаоллаштиришимиз лозим бўлади.

Узоқ муддатга мўлжалланган йирик мақсаддан келиб чиқиб, ўрта муддатли ва қисқа муддатли мақсадларни белгилаш мумкин.

Мўлжалдаги мақсад касбий(лавозим ўсиши) режада қайд қилинади ва у доимий равишда қайта текширилиб, актуаллаштирилиб ҳамда тўлдирилиб туриши керак. Қўйида мисол сифатида шундай режанинг бир қисми келтирилган(8.2-жадвал).

Шу тариқа, мақсадларни белгилаш жараёни мақсадни топиш:”Мен нимани хоҳлардим?”; вазият таҳлили:”Менинг қўлимдан нима келади?”; мақсадларни шакллантириш:”Нимани амалга оширишга киришяпман?” босқичларини камраб олади.

Ўзини ўзи бошқаришнинг кейинги босқичи – менежернинг шахсий вақтини *режалаштириши*. Режалаштиришда вақтдан унумли фойдаланиш таъминланади: ёки мавжуд вақтни самарали фаолият учун сарфлаш(максимал мезон), ёки қўйилган мақсадларга камроқ вақт сарфлаб эришиш(минимал мезон).



белгиловчи омилдир. Агар мақсад қўйилса, шундай таранглик ҳолати вужудга келадики, у ҳаракатлантирувчи куч сифатида таъсир кўрсатади ва мақсадга эришилгандан кейингина барҳам топади.

Менежернинг касбий мақсадлари мақсадларга қўйиладиган асосий талабларга жавоб бериши керак.

Мақсадларни қўйиш жараёни бир неча босқичдан иборат бўлади.

1. Узоқ муддатга мўлжалланган ҳаётий(касбий) мақсадни белгилаш.

Бунда, моҳиятан, меҳнатга рағбатни кучайтирадиган ва касбий интилишларни йўналтирадиган касбий мўлжал ажратилади.

2. Шахсий ресурсларни аниқлаш. Бу мақсадда, масалан, SWOT-таҳлил ўтказиш маъқул, бунинг учун қуйидагилар керак:

- ўз фазилатларини аниқлаб олиш;

- ўз камчиликларини аниқлаш. Бунда аввал рўй берган муваффақиятсизликлар рўйхатини тузиш ва уларга нима сабаб бўлганини қайд қилиш. Ушбу камчиликлардан қандай қилиб қутулиш ҳақида ўйлаб кўриш.

- лавозим кўтарилишига ёрдам берадиган ташқи ижобий омилларни кўрсатиш;

- ташқи салбий омил ва таҳдидларни кўрсатиш.

Ушбу ҳолатда яқин йилларда нималар билан ҳисоблашиш кераклигини - масалан, энг яқин доирадагилар(ишдаги шериклар, ота-оналар, раҳбар, дўстлар ва ҳ.к.) билан – билиб олиш ва мақсадларни белгилашда шуни назарда тутиш керак бўлади.

3. –Мақсад-воситалар” таҳлили ўтказиш, шу аснода мавжуд ресурслар (шахсий, молиявий, вақтинчалик) мақсадга эришув учун зарурийлари билан солиштирилади. Бунинг учун яна нималарга эришиш кераклиги ёки мақсадга эришиш учун нима ишга киришмоқ лозимлиги аниқланади. Бунинг учун эса мақсадга эришишга ёрдам берадиган омилларнинг таъсири кучайишини ва бунга тўсқинлик қилувчи омилларнинг таъсирини камайтиришни кўзда тутиш

- ҳокимиятга эҳтиёж (лавозим, обрў-эътибор, истеъдод ва ҳ.к.), бу эҳтиёж одамларнинг хатти-ҳаракатларини, ресурсларнинг ишлатилишини назорат қилишга, одамларнинг хулқ-атвориға таъсир ўтказишга, уларнинг ишлари учун масъулиятни зиммасига олишга интилишда намоён бўлади.

Бу назарияда ютуққа, одамшавандаликка ва ҳокимиятга эришиш эҳтиёжлари бири иккинчисини инкор қилмайди ва Маслоу назариясидаги каби поғоналарга бўлинмайди. Бугина эмас, мазкур эҳтиёжлар инсон феъл-атвориға таъсири намоён бўлиши уларнинг ўзаро таъсириға жуда боғлиқ бўлади.

Ҳукмронлик қилишдек юксак мотивацияли кишилар бир-бирини мутлақо инкор қиладиган икки гуруҳга бўлинади. Биринчи гуруҳ ҳукмронлик қилиш учун ҳокимиятга интилувчи бўлса, гуруҳ вазифалари ҳал этилишиға интилишни кўзлаб ҳокимликни қўлга киритишға интилувчи шахслар иккинчи гуруҳга кирдилар.

Д.МакКлелланднинг фикрича, ўз назариясида кўриб чиқилган уч эҳтиёждан иккинчи тоифаға мансуб ҳукмронлик эҳтиёжи менежер учун энг катта аҳамият эға бўлади.

*Альдерфернинг назариясиға* биноан инсон эҳтиёжларини уч гуруҳға бирлаштирса бўлади:

. ўсиш эҳтиёжлари;

. алоқа эҳтиёжлари;

. яшаш эҳтиёжлари.

Яшаш эҳтиёжлари Маслоу пирамидасидаги дастлабки эҳтиёжларнинг икки гуруҳини ўз ичига олади дейиш мумкин. Алоқа эҳтиёжларини мансублик ва дахлдорлик эҳтиёжларига қўшса бўлади. Бу эҳтиёжлар инсоннинг ижтимоий табиатини, унинг оила аъзоси бўлиш, ҳамкасблар, дўстлар орттириш, бошлиқлар ва қўл остидагилар билан бирға бўлиш ниятини акс эттиради. Шу сабабли мазкур гуруҳға Маслоу пирамидасидан эътироф этилиш ва ўзини қарор топтириш эҳтиёжларининг бир қисмини киритиш мумкин. Ўсиш эҳтиёжлари Маслоу пирамидасидаги ўзини намоён этиш эҳтиёжларига ўхшайди ҳамда

ўзини қарор топтириш ва эътироф этилиш гуруҳлари эҳтиёжларини ҳам ўз ичига олади, шунингдек, ўзини камол топтиришга интилиш билан боғлиқдир.

Эҳтиёжларнинг ана шу уччала гуруҳи поғона тарзида жойлашган. Аммо, А.Маслоудан фарқли равишда К.Альдерфер ҳаракат икки томонлама боради, деб ҳисоблайди. Агар қуйи поғона эҳтиёжи қондирилса, ҳаракат юқорига қараб боради. Бунда эҳтиёжларнинг кўтарилиши аниқликдан бироз мавҳумликка қараб силжийди. Агар юқорироқ поғона эҳтиёжи қондирилмаса, ҳаракат пастга қараб боради. Бунда пастроқ, аммо аниқроқ поғона эҳтиёжларининг ҳаракат даражаси кучаяди.

Эҳтиёжлар даражалари бўйлаб юқорилаш ҳаракати жараёнини Альдерфер эҳтиёжларнинг қондирилиш жараёни деб атади, пастлаш ҳаракати жараёнини эса фрустрация, яъни эҳтиёжни қондириш йўлидаги мағлубият, деб атади.

Бу эса, агар юқорироқ поғонадаги эҳтиёжларни қондириш имконияти бўлмаса, эҳтиёжларнинг қуйироқ поғонасига мос келадиган мотивлашнинг самарали шакллари излашда менежерларга қўшимча имкониятлар очиб беради. Масалан, агар ташкилотда инсоннинг ўсишга бўлган эҳтиёжларини қондириш учун имконият бўлмаса, у алоқа эҳтиёжидан фойдаланиши, ташкилот эса унга мана шундай имкониятни яратиб бериши мумкин.

*Фредерик Герцбергнинг икки омил назариясида* айтилишича, қаноатланиш ва қаноатланмаслик (*эҳтиёжларнинг қондирилиши ёки қондирилмаслиги*)ни келтириб чиқарувчи омиллар нуктаи назаридан олганда, мазкур жараёнлар иккита турли жараёндан иборат, яъни қаноатланмаслик ошиб боришини келтириб чиқарган омиллар бартараф этилган тақдирда, қаноатланиш албатта ошиб боравермайди.

–Қаноатланиш - қаноатланмаслик” жараёни асосан ишнинг мазмуни билан боғлиқ бўлган омиллар, яъни ички омиллар таъсирида юзага келади. Мазкур омиллар инсоннинг феъл-атвориға, одобига кучли таъсир ўтказади. Улар мотивлаштирувчи таъсирлар деб аталади ва эҳтиёжларнинг мустақил гуруҳи деб қаралади. Бунини умумлашма тарзда ўсишдаги эҳтиёжлар гуруҳи деб



**8.1-расм. Ўзини ўзи бошқариш доираси.**

Ташқи доирада бешта вазифа акс этирилган:

- 1) мақсадларни белгилаш;
- 2) режалаш;
- 3) келгусидаги ишларнинг энг аҳамиятлиларини аниқлаш;
- 4) кун тартибининг тузиш ва меҳнат жараёнини ташкиллаштириш;
- 5) ўзини назорат қилиш ва мақсадларни тўғрилаб туриш.

Ўзини ўзи бошқаришнинг ички доирасида бирлаштирувчи вазифа – ахборот билан ишлаш жойлашган. Унинг атрофида бошқа вазифалар маълум даражада “айланади”, чунки ахборот алмашинуви ўзини ўзи бошқаришнинг барча даврларида зарурийдир.

Биринчи вазифа – *мақсадларни белгилаш*. Ҳар бир бошқарув ходими ўз олдига мақсад қўйиши керак, бу эришилиши лозим бўлган нарсага куч ва фаолликни йўналтириш ҳамда жамлашни англатади. Шу тариқа, мақсад пировард натижани шакллантиради. У ҳаракатни “ўзғатувчи”, фаолликни

мақсадга мувофиқ ҳамда изчиллик билан фойдаланиш, шунингдек, унинг ўзини ривожлантиришидир.

Ўзини ўзи бошқаришнинг асосий мақсадлари:

- менежернинг вақтдан ва ўз имкониятларидан иложи борича кўпроқ фойдаланиши;

- унинг ўз соғлиғини асраши ва мустаҳкамлаши;

- ҳаёт оқимини онгли бошқариш;

- ишдаги ва шахсий ҳаётдаги ташқи вазиятларни енгиб ўтиш.

Менежмент соҳасидаги кўплаб мутахассислар томонидан айнан менежер фаолиятини ташкиллаштириш масалаларини ажратиб алоҳида кўриб чиқилишининг сабаби ушбу муаммонинг муҳимлигида бўлиб, булар куйидагилардан иборат:

- менежер меҳнатини ташкил қилиш унинг фаолияти натижадорлиги ва самарадорлигини сезиларли миқдорда белгилайди;

- менежер меҳнати унинг қўл остидаги раҳбарлар, мутахассислар ва бошқа ишчилар фаолиятининг натижадорлигига анчагина таъсир қилади;

- менежер фаолияти у бошқараётган ташкилот ёки бўлинма ишлаши натижаларини сезиларли даражада белгилайди;

- менежер меҳнатига ҳақ тўлаш, одатда, бошқа ишчиларникидан анча юқори бўлади, бу эса унинг меҳнатидан самарали фойдаланишни тақозо этади;

- ўзини ўзи бошқаришни кўллаш менежер фаолиятини оқилона ташкил қилишга ёрдам беради.

Ҳар куни турли масалаларни ечиш асносида менежер ҳар хил вазифалар бажаради. Бу жараёни ўзини ўзи бошқариш доираси сифатида тақдим этиш мумкин, бунда алоҳида вазифалар орасидаги алоқа кўрғазмали намоёниш қилинади(8.1-расм.).

таърифлайдилар. Муваффақиятга эришиш, тан олиниш, масъулият, юқори кўтарилиш, ишнинг ўзи ва ўсиш имконияти шулар жумласига киради.

–Қаноатланмаслик - қаноатланиш” жараёни асосан иш олиб бориладиган муҳит билан боғлиқ бўлган омиллар, яъни ташқи омиллар таъсирида вужудга келади. Бундай омилларнинг йўқлиги ходимларда қаноатланмаслик туйғусини юзага келтиради. Айни вақтда уларнинг мавжудлиги албатта қаноатланишни келтириб чиқаравермайди, яъни бу омиллар мотивловчилик ролини ўйнамайди. Уларни “еғлик” омиллари деб атайдилар. Уларни инсоннинг қийинчиликларни, хоҳишлар ва муаммоларни бартараф этиш эҳтиёжи гуруҳи деб ҳисоблаш мумкин. Иш жойидаги шароитлар, иш тартиби, раҳбариятнинг назорати, касбдошлар ва куйи ходимлар билан муносабат, иш ҳақи кабилар ана шу омиллар жумласига киради.

Демак, ходимларнинг қаноатланмаслик туйғусини сезган менежер шу ҳолатга сабаб бўлган омилларга биринчи галда эътибор бериб, уларга барҳам бериш учун ҳамма чораларни кўриши керак. Сўнгра менежер мотивловчи омилларни ишга солиб, ходимларни қаноатлантиришга эришиш орқали юқори натижаларни қўлга киритишга ҳаракат қилиши керак.

Булардан ташқари мотивлашнинг процессуал назариялари ҳам бор. Уларда мотивация жараёни қандай тузилиши ва одамларни кўнгилдагидек натижаларга эришиш учун қандай қилиб мотивлаш йўллари кўрсатилади. Уларда киши мақсадга эришиш учун ўз куч-ғайратини қай тарзда тақсимлаши ва бу жараёнда хулқнинг қайси турини танлаб олиши таҳлил этилади. Шу назарияларга биноан шахснинг феъл-атвори мазкур вазиятда ўзи танлаб олган одоб тоифасининг эҳтимолий оқибатлари билан боғлиқ бўлган идрок ва умидларнинг функцияси ҳамдир.

*Мотивациянинг* куйидаги асосий *процессуал назариялари* тан олинган: кутиш назарияси, тенглик назарияси, мотивлаш модели (муаллифи Портер-Лоулер) ва партисипатив бошқариш концепцияси.

*Кутими назариясига* биноан фаол эҳтиёжнинг мавжудлиги муайян мақсадга эришишга инсонни мотивлашнинг бирдан-бир зарур шarti эмас. Инсон ўзи танлаб олган хулқ тоифаси исталган натижани қондириш ёки ҳосил қилишга ҳақиқатан ҳам олиб боришига умид қилиши ҳам лозим. Мазкур моделда мотивлаш тизими меҳнат сарфи билан сарфланган меҳнат учун олинган даромаддан қаноат ҳосил қилиш даражаси ўртасидаги миқдорий ўзаро боғлиқлик асосига қурилади. Бунда меҳнат сарфи тизимнинг дебочаси ва қаноат даражаси эса унинг маҳсули ҳисобланади. Масалан, ижрочи ўз меҳнати жадаллигини 20 фоиз оширса, бунинг натижасида оладиган даромадидан қаноатланиш даражаси ҳам камида 20 фоиз бўлишига ишониши керак. Бунда менежментнинг вазифаси ижрочи меҳнат унумдорлигини ёки меҳнат сифати ўсишини мотивлашнинг миқдор жиҳатидан асосланган тизимини ишлаб чиқишдан иборат бўлади.

Стейси Адамс асос солган *тенглик назарияси* ёки адолат назариясининг асосий ғояси шундан иборатдирки, иш жараёнида инсон ўз ғайрат-ҳаракатлари қандай баҳоланганини бошқаларнинг ғайрат-ҳаракатлари қандай баҳолангани билан таққослайди. Ана шу таққослашдан қаноат ҳосил қилиш-қилмаслиги инсоннинг феъл-атвориға таъсир қилади.

Тенгликка риоя этилган тақдирда инсон қаноат ҳосил қилади ва шу тенгликни давом эттиришга интилади.

Агар шахс олган ҳақи етарли эмас ёки ортиқча, деб ҳисобласа, унда қаноатланмаслик туйғуси туғилади (иккинчи ҳолатда бу туйғу унчалик сезилмайди), натижада у мотивацияни йўқотади.

Адамс тенгсизлик ҳолатидан инсон қандай таъсирланиши мумкинлигининг олти турини ажратади:

- инсон меҳнат харажатларини камайтиришим керак, деган қарорға келиши мумкин;
- у ҳақни оширишни талаб қилиши;

- ходим томонидан ҳужжатларнинг маълум кўринишини ишлашга сарфланадиган вақтни белгилашдан иборат бўлган соддалаштирилган кузатувлар. Ҳужжатлар ўртача мураккабликда бўлиши, меҳнат шароити эса одатдагига яқинлашиши лозим. Операцияни тайёрлаш ва тугатишга сарфланадиган вақт уни бажариш вақтига таъсир қилмаслиги учун кузатув 30-40 дақиқа мобайнида олиб борилади.

–Иш вақтини суратга олиш” ва –иш вақтини ходимнинг ўзи суратга олиши” усуллари билан текширув ўтказишда иш вақти мувозанатини асосланган ҳолда гуруҳлаш катта аҳамиятга эгадир. Бундай гуруҳлаш, масалан, қуйидагича бўлиши мумкин:

- муаммоларни ўрганиш ва қарорлаш ишлаб чиқиш;
- режа ва тадбирлар ишлаб чиқиш;
- мажлисларни тайёрлаш ва ўтказиш;
- одамларга раҳбарлик қилиш(топшириқларни тақсимлаш, маслаҳат бериш, зиддиятларни ҳал қилиш ва ҳ.к.з.);
- буйруқ ва фармойишларни тайёрлаш ва нашр қилиш;
- телефон орқали суҳбатлар;
- ташриф буюрувчиларни қабул қилиш;
- хат-хабарлар билан танишиш.

Тадқиқот ўтказилган давр мобайнида саволномалар, суратлардан олинган маълумотларни умумлаштириш асосида иш вақти сарфининг лавозимлар ёки бошқа кўрсаткичлар (тадқиқот мақсадига боғлиқ равишда) бўйича жадвалини тузиш керак. Ушбу маълумотлар таҳлилидан сўнг меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш, аниқланган камчиликларни бартараф қилиш тадбирлари ишлаб чиқилади.

## **8.2. Раҳбарнинг ўзини ўзи бошқариши**

Ўзини ўзи бошқариш – менежернинг шахсий фаолиятини ташкиллаштириш бўлиб, кундалик амалиётда замонавий иш услубларидан



Иш вақтини суратга олиш	Меҳнатнинг моҳиятини олдиндан ўрганиш шароитида.	Ходимнинг ўзи суратга олгандагига нисбатан натижалар аниқроқ. Бошқа усуллар билан олинган маълумотларни қилиш учун ишлатилиши мумкин	Тежамкор эмас. Олиб боришга кўп меҳнат сарфланади. Ходимларга қониқарсиз таъсир қилади.
Бир лаҳзалик кузатув усули	Оммавий кузатувларда танланма усул сифатида қўлланилади. Меҳнатни ташкил қилишни аввал бошқа усулларда текшириш мақсадга мувофиқдир. Бошқа усуллар ёрдамида олинган натижаларни текшириш усули сифатида қўлланади	Натижаларнинг етарлича аниқлиги. Тежамкор	Кузатувчиларнинг юқори малакали бўлишини талаб қилади
Саволномалар ёки оғзаки сўроқлаш	Бевосита меҳнат қилувчиларнинг муаммолар ва уларни ечиш йўллари ҳақидаги фикрларини аниқлаш зарурати туғилганда	Сўроқланаётганлар тадқиқот предмети ва муаммоларни ечиш йўллари чуқур биладилар	Саволнома тузувчи юқори малакали бўлиши талаб қилинади. Сўроқланаётганларнинг шахсий фикрига асосланади.

Бундан ташқари, шу мақсадларда алоҳида вазиятларда қуйидагилардан фойдаланилади:

- хронометрлаш, бунда даврий такрорланувчи жараённинг қисми ўрганилади. меҳнатнинг илғор усул ва услубларини ўрганишда, амалдаги ёки янги ишлаб чиқиётган меъёрларни текширишда қўлланади;

- ўз имкониятларини қайта назардан ўтказиши, ўз қобилиятларини яхши билмас эканман, деган фикрга бориши мумкин. Бунда ишонч даражаси пасаяди, олаётган ҳақим имкониятимга яраша экан, деган хаёл билан ғайратни оширишимга ҳожат йўқ экан, деган хулосага келади;

- шахс ташкилотдан иш ҳақини оширишни ёки таққосланаётган шахснинг иш ҳақи камайтирилишини талаб қилиши мумкин;

- инсон ўзи билан таққосланаётган шахс алоҳида шароитда эканини пайқаб, бошқа одам билан таққослай бошлайди;

- инсон бошқа бўлинма ёки ташкилотга ўтиб кетиши мумкин.

Юқоридагилардан чиқадиган хулоса шуки, раҳбарият ким, қайси иш учун, қанча ҳақ олаётгани ҳақида ҳаммани хабардор қилиб туриши лозим.

Бундан ташқари одамлар меҳнат ҳар томонлама баҳоланишини истайдилар. Иш ҳақининг аҳамияти катта бўлса ҳам, лекин у ягона баҳолаш тури эмас.

Раҳбарият тенглик ва адолат субъектив тушунчалигини (уни ҳар ким ҳар хил тушунишини) эътиборга олиши, шу сабабли ходимлар олинаётган ҳақни қандай баҳолаётганини, улар бу ҳақни адолатли деб ҳисоблаётганини, йўқми эканини аниқлаш учун тадқиқот ўтказиши керак.

*Портер-Лоулернинг мотивация модели* кутиш ва тенглик назарияларига асосланган. Ходим эришган натижалар ўзгариб турувчи уч омилга: сарфланган куч-ғайратга, инсоннинг қобилияти ва хислатларига, унинг меҳнат жараёнидаги ўз ролини англашига боғлиқ. Сарфланаётган куч-ғайратлар даражаси эса олаётган ҳақига ва инсон ҳақ олишига қанчалик ишониши ва ундан мамнун бўлишига боғлиқ.

Партисипатив бошқариш концепцияси қуйидагиларга асосланади: агар инсон ташкилотнинг турли фаолиятида қатнашса, бундан қаноат ҳосил қилади, зўр ғайрат билан сифатлироқ ва унумлироқ ишлайди, чунки:

- бунинг натижасида ходимнинг ташкилотдаги ишларга оид масалалар юзасидан қарорлар қабул қилишда қатнашишига имконият туғилади, бу эса уни ишларни яхшироқ бажаришига ундайди:

- бу мотив инсоний имкониятларни янада тўла-тўқис ҳаракатга келтириш орқали ходимнинг ташкилот ҳаётига янада кўпроқ ҳисса қўшишига олиб боради;

- ходимларда мулкдорлик туйғуси пайдо бўлади, мотивация ошади, улар ўзлари қабул қилган қарорларни яхшироқ бажара бошлайдилар;

- аҳиллик билан ҳамжиҳат ишлаш муҳити вужудга келади, меҳнат ахлоқи ва унумдорлик янада кўтарилади.

Кўриниб турибдики, партисипатив бошқарув концепциясини фақат мотивлаш жараёни билан боғламай, уни ташкилотни бошқаришга одамларни жалб этиш усуллари билан бири деб билмоқ керак.

Бундай бошқарув бир неча йўналишда амалга оширилади. Бир-бири билан боғлиқ бўлган бу йўналишлардан амалда турли тарзда фойдаланилади. Улардан қай тарзда омилкорлик билан фойдаланиш мақбулликни машхур сифат тўғараклари мисолида кўриш мумкин.

Партисипатив бошқарув концепциясини мазмунига қараб инсон эҳтиёжларини кўзловчи мотивлаш назарияларига қиёс қилса бўлади. Масалан:

- мақсадларни ўртага қўйиш ва амалга оширишда қатнашиш мақсадга эришиш эҳтиёжларини қондиришга кўмаклашади;

- ташкилотнинг иш юритиш масалаларида қатнашиш ўз қобилиятини намоён қилиш ва обрў-эътибор қозониш эҳтиёжларини қондиришга ёрдам беради;

- қарор қабул қилишда қатнашиш ходимга ўз фаолиятининг натижаси сифатида нималарни кутиш ва бунинг учун қандай ҳақ олиши мумкинлиги ҳақида тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Юқорида санаб ўтилган назариялардан маълум бўлишича, ҳозирги вақтда инсонни мотивлаш негизида нималар борлигини ва мотивлаш нималар билан

ўрганиш учун қўлланади. Кузатув ўтказиш тамойиллари ва услублари асосан ишчи(ходим)лар меҳнат сарфини ўрганишдаги каби бўлиб, баъзи ўзига хосликлар мавжуд. Муҳандис-техник ходимлар ва хизматчиларнинг меҳнатидаги қайд қилинадиган лаҳза кузатувчи назарига тушган пайт хисобланади. Ходим иш жойида бўлмаган тақдирда кузатувчи унинг йўқлиги сабабларини ходим журналга белгилаган маълумотлардан билиб олиши мумкин.

Меҳнат моҳияти ва вақт сарфи тузилмасини ўрганишнинг ҳар бир усули муайян шароитларда қўлланилиши мумкин бўлиб, тегишли афзаллик ва нуқсонларга эга (8.1-жадвал).

8.1-жадвал

**Маъмурий-бошқарув ходимлари(МБХ)нинг меҳнати моҳияти ва меҳнат вақти сарфи тузилмасини ўрганиш усуллари характеристикаси**

Усул	Қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги	Афзаллик лари	Қўллашдаги қийинчиликлар ва нуқсонлари
Иш вақтини ходимнинг ўзи (меҳнат унсурларини санамаган ҳолда) суратга олиши	Меҳнатни ташкил қилишни ўрганишнинг дастлабки даврида. Меҳнатнинг моҳияти ва иш вақти сарфи тузилмасини бир вақтда ўрганишда. Сўронома унсурлари иштирокидаги кичик тадқиқотларда.	Тежамкор	Маълумотларни гуруҳлаш ва қайта ишлаш мураккаблиги. Натижаларнинг етарлича аниқ эмаслиги. Ходим айби билан иш вақти йўқотилишини тўлиқ ошкор қилмайди.
Иш вақтини ходимнинг ўзи (меҳнат унсурларини санаган ҳолда) суратга олиши	Меҳнатнинг моҳиятини олдиндан ўрганиш шароитида. Тадқиқот кенг миқёсда олиб борилганда	Кўп меҳнат талаб қилмайди, тежамкор, маълумотларни қайта ишлашга қулай	Натижаларнинг етарлича аниқ эмаслиги. Ходим айби билан иш вақти йўқотилишини тўлиқ ошкор қилмайди.

меҳнатини илмий ташкил қилиш тадбирларининг асосланган режаларини тузишга имкон беради.

Раҳбар ва мутахассислар меҳнатининг моҳиятини ва иш вақтини сарфлаш тузилмасини ўрганиш учун қуйидаги усулларни қўллаш мумкин:

- *саволномалар ёки сўров*, ходимнинг меҳнати қай даражада оқилона ташкил қилинганлиги ҳақида унинг фикрини билиш мақсадида олиб борилади: ходим фикрича унинг вазифалари аниқ белгиланганми, ушбу вазифалар доирасига кирмайдиган ишларни(қайси ишлар ва қанча вақт давомида) бажаришига тўғри келадими, унинг иши режалаштириладими ва режадан ташқари ишларнинг миқдори қанча, иш вақти йўқотилиши борми (унинг миқдори, сабаблари); ишда механизация ва ташкилий техниканинг қандай воситалари қўлланилади (уларнинг ишлатилиши), ходимни унинг иш жойи ва меҳнат шароитлари ташкил қилиниши қониқтирдими, ва, ниҳоят, меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш ва самарадорликни ошириш бўйича ходимнинг қандай таклифлари бор;

- *иш вақтини суратга олиш* кузатувнинг мўлжалдаги даври мобайнида иш вақт сарфи тузилмасини белгилаш учун қўлланади. Бунда истисносиз барча вақт сарфларини уларнинг амалдаги кетма-кетлигида кузатиш ва ўлчаш йўли билан иш вақти сарфи тадқиқ қилинади. Иш вақтини алоҳида тайинланган одам суратга олади, бу узлуксиз(яъни бутун иш куни давомида) ёки танлаб олинган вақтда бўлиши мумкин. Охири ҳолатда иш вақти сарфлари алоҳида, шу жумладан, такрорланувчи иш турлари бўйича, шунингдек, ишларнинг алоҳида даври ҳам ўрганилади;

- *иш вақтини ходимнинг ўзи суратга олишида* бевосита ходимларнинг ўзлари НОТ хизмати раҳбарлигида иш вақти сарфини ҳисобга оладилар. Бу иш ўзини суратга олишнинг махсус варақлари ёрдамида олиб борилади, уларда барча бажарилаётган ишлар ва танаффуслар қайд қилинади;

- *бир лаҳзалик кузатув усули* муҳандис-техник ходимларнинг турли тоифалари ҳамда хизматчиларнинг меҳнати моҳиятини ва иш вақти сарфини

белгиланишини, қайси назария бошқасидан мутлақо фарқ қилишини аниқ тушунтириб берувчи бирон-бир қонун кўринишидаги таълимот мавжуд эмас. Мазкур назарияларда асосан мотивация негизида ётган омиллар таҳлил этилади-ю, ammo мотивация жараёнининг ўзига етарлича эътибор берилмайди.

Ходимлар меҳнатини мотивлаш ёки рағбатлантириш тизими кўриб чиқилган барча назарияларнинг нозик жиҳатларини эътиборга олиши зарурлиги ўз-ўзидан равшан.

### 6.3. Меҳнат фаолиятини рағбатлантириш

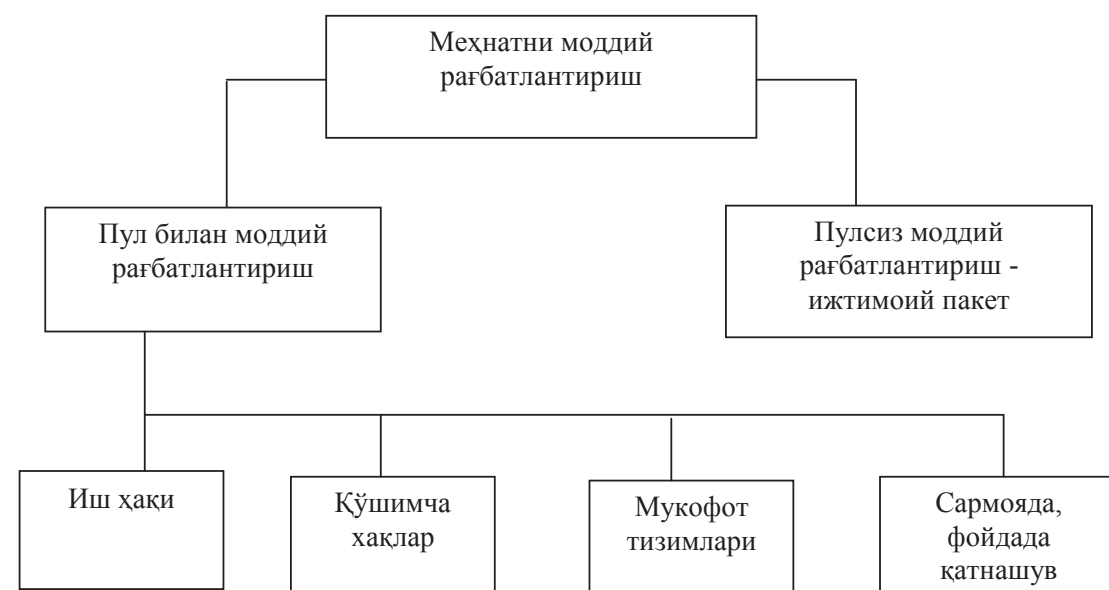
Ташкилот ходимларининг меҳнатини рағбатлантириш тизими, аввало, *моддий рағбатлантиришни* ўз ичига олади. У профессионал меҳнат воситаси билан ташкилот фаолиятининг натижаларига яқка тартибда ёки жамоат таркибида қўшилган ҳисса учун бериладиган ва одоб-ахлоқ қоидаларида талаб қилинган моддий неъматлар мажмуасидан иборат бўлади. Моддий рағбатлантириш воситалари таркибига ташкилотда қўлланиладиган пул тўловларининг ҳамма турлари ва пулсиз моддий мукофотларнинг барча шакллари киритилади. Амалиётда моддий рағбатларнинг қуйидаги турлари: доимий ва ўзгарувчан иш ҳақи, қўшимча ҳақлар, устама ҳақлар, мукофотлар, бонуслар, қўшимча тўловлар, фойдадаги иштирок улуши, муддати кечиктирилган тўловлар, компания сармоясида ва мол-мулкидаги иштироки, ижтимоий имтиёзлар ва ижтимоий пакетлардан фойдаланилади (6.2-расм).

Булар орасида иш ҳақи алоҳида роль ўйнайди. Кўпчилик учун у асосий даромад манбаи, меҳнат натижадорлигини бошқаришнинг кучли воситаси ҳисобланади. Меҳнат ҳақи ҳаражатлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

1) *асосий иш ҳақи* – белгиланган меҳнат меъёрларига мувофиқ бажарилган иш учун тўловлар;

2) *қўшимча иш ҳақи* – белгиланган меъёрдан ташқари қилинган меҳнат учун, меҳнатдаги муваффақиятлар, ихтирочилик, алоҳида шароитларда қилинган меҳнат ва шу қабила учун тўланган ҳақ;

3) бошқа рағбатлантириш ва компенсация тўловлари — йиллик иш якунлари юзасидан тўланадиган ҳақ, ижтимоий аҳвол учун мукофотлар, компенсация ҳамда бошқа тарздаги пул ва моддий тўловлар.



6.2-расм. Меҳнатни моддий рағбатлантириш тузилмаси.

Ходимнинг моддий қониқишини таъминлаш меҳнат ҳақининг жуда муҳим функциясидир. Бундан ташқари иш ҳақининг миқдори одамлар учун ташкилотни баҳолаш мезони ҳисобланади.

Меҳнат учун пул билан ҳақ тўлаш меҳнат ахлоқини бошқаришда кенг қўлланилади. Агар ходим фаолиятининг натижалари билан ташкилотнинг муваффақияти ўртасидаги чамбарчас боғлиқлик таъминланса, ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш ва моддий рағбатлантириш ғоят самарали бўлади.

Ҳозирги замон ташкилотларида пул билан моддий рағбатлантиришдан ташқари моддий қийматга эга бўлган, аммо ижтимоий имтиёз ва компенсациялар тарзида топшириладиган *пулсиз маънавий рағбатлантириш воситаларидан* фойдаланилади. *Ижтимоий пакет* деб аталадиган бу воситанинг таркиби нималардан иборат эканлиги 6.1-жадвалда тасвирланган.

жараёнлари бирлиги билан белгиланади. Меҳнат шароитларини белгиловчи омиллар сирасига санитар-гигиеник, эстетик, руҳий-жисмоний ва руҳий омиллар киради.

Кейинроқ, (70-йиллар бошида) мамлакатимизда НОУТ ривожланиши тенденциясини акс эттирувчи “ташкилий режалаш” тушунчаси пайдо бўлди. Ташкилий режалаш бу – бошқарув аппарати ишининг самарадорлигини ошириш мақсадида бошқарувчилик меҳнатини рационаллаштириш лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш бўлиб, ушбу иш МИТ талаблари ва замонавий ташкилий ҳамда ҳисоблаш техникаси имкониятлари негизда амалга оширилади. Ташкилий режалашни қуйидаги асосий йўналишларда олиб бориш тавсия қилинди:

- бошқарув аппаратининг ташкилий ва функционал тузилмасини оқилона ташкил қилиш;

- асосий ва энг оммавий ишларнинг турларини бажариш технологияси ҳамда меҳнат шароитлари ва ходимларнинг иш вақти тасарруфини оқилона ташкил қилиш;

- мазкур бошқарув аппарати фаолиятини ҳужжатлаштириш ва ҳужжатлар билан ишлашини оқилона ташкил қилиш;

- бошқарув аппаратини ташкилий ва ҳисоблаш техникаси билан таъминлаш ҳамда ходимлар меҳнатини автоматлаштиришни юксалтириш.

Хорижда ҳам худди шундай муаммолар билан шуғулланишади, бошқарув меҳнатини такомиллаштириш жараёнини характерловчи тегишли атамалар ишлатилади. Чунончи, АҚШда “Физимлар ва усуллар”, “Физимли лойиҳалаш”, “Бизнес-жараёнлар реинженеринги”; Буюк Британияда “Иш таҳлили” ва “Ташкил этиш ва усуллар” атамалари ишлатилади.

Раҳбар, мутахассиснинг ишини оқилона ташкил қилиш бажарилаётган ишларни ҳисоблаш, иш вақтини кузатиш, вақт сарфи тузилмасини ўрганиш, иш вақтини “ютиб юборувчи”ларни аниқлаб боришни талаб қилади. Бу эса иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш, шахсий ишнинг ва ходимлар



самарадорлигини оширишнинг муҳим омили, шунинг учун бошқарувчилик меҳнатини такомиллаштириш масалалари айниқса долзарблик касб этади.

Собиқ СССРда бошқарув жараёнларини такомиллаштириш фаолияти дастлаб “меҳнатни илмий ташкил қилиш” (НОТ – научная организация труда) деб аталган, бунда ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнлари фарқланмаган. Тахминан 60-йилларда “бошқарувчилик меҳнатини илмий ташкил қилиш” (НОУТ – научная организация управленческого труда) атамаси пайдо бўлди. Бошқарувчилик фаолиятини олдиндан ташкил қилишни талаб қилувчи кучли ҳисоблаш техникаси воситаларининг корхоналарда жорий қилиниши бунга анчагина имкон яратди.

Бошқарувчилик меҳнатини илмий ташкил қилиш қуйидаги *йўналишларни* ўз ичига олади:

- корхона миқёсида ҳам, ҳар бир бўлинма миқёсида ҳам ходимлар меҳнати фарқланиши ва кооперацияси;

- ходимларни танлаш ва жойлаштириш ҳамда ихтисослик даражалари уларнинг хизмат вазифаларига мос келишини таъминлаш;

- бошқарув ходимларининг ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш ва муҳандислик-техник жиҳатдан таъминлаш фаолиятини ташкил қилиш;

- иш жойларини ташкил қилиш ва жиҳозлаш;

- ишнинг илғор усулларини қўллаш;

- меҳнатнинг қулай шароитларини яратиш;

- меҳнатни меъёрлаш;

- шахсий ва жамоавий меҳнатни баҳолаш;

- бошқарувнинг техник воситалари, ахборот техникаси, шахсий компьютерлардан фойдаланиш;

- меҳнатни рағбатлантириш.

Шуни таъкидлаш лозимки, маъмурий-бошқарувчи ходимларнинг меҳнат шароитлари инсон организмнинг функционал ҳолатига таъсир кўрсатувчи атроф-муҳитнинг физик, химик ва биологик унсурларининг ҳамда меҳнат

Ижтимоий пакет истиқболни кўзлайдиган, барқарор жамоани яратишни истайдиган ва меҳнат бозорида жозибадор бўлишни хоҳлайдиган компания ўзига хос қиёфасининг ажралмас қисмидир.

Корхона ижтимоий пакетини ҳосил қилиш учун ходимлар турли хизмат ва имтиёзларни энг зарур восита деб қараб, мазкур хизматлар иш сифатига салбий таъсир қилаётган муаммоларни ҳал этишга кўмаклашишига ишонишлари керак.

Имтиёзлар (хизматлар)нинг ташкилот ходимлари ўртасида шахсий қўшган хиссасига қарамай тенг тақсимланиши – ходимларни пулсиз моддий қизиқтириш самарасиз ташкил этилишини кўрсатувчи нуқсондир.

Компаниялар мотивлаш тизимини фақат моддий қизиқтириш усулларини қўллаш асосида олиб бориши ўзининг ходимларга таъсир ўтказиш имкониятларини чеклаб қўйишини таъкидламоқ керак. Гап шундаки, ходимларнинг фаоллиги ва самарали меҳнат қилишдан узоқ муддат манфаатдорлиги кўп жиҳатдан номоддий қизиқтириш орқали келиб чиқадиган омиллар таъсирининг натижаси бўлади. Бу омиллар аксарият ҳолларда ходимга билвосита таъсир қилиш тусида бўлса ҳам, ҳар ҳолда ходимларнинг меҳнатдан қаноат ҳосил қилиши ва компанияга яхши муносабатда бўлишини таъминлайди. Меҳнатга қизиқтиришнинг номоддий жиҳатига эътиборсизлик ёки эътиборнинг етарли эмаслиги ходимнинг руҳиятини салбий томонга ўзгартириши мумкин. Шу сабабли, ташкилотнинг моддий стимуллаш воситалари номоддий стимуллаш воситалари билан тўлдирилади.

*Номоддий стимуллаш* усуллари ходимларни мотивлаш ва қизиқтиришдаги самарали тартиб-қоидаларнинг ажралмас қисмини ташкил этади, чунки меҳнат фаолиятининг ҳар қандай мотиви маънавий асосга эга бўлади. Номоддий тақдирлаш моддий қизиқтириш воситаларига мадад бўлиб, унга қўшимча барака киритади. Пул мукофоти билан бирга у фаолият натижаларининг кўпайишига кўмаклашади.

6.1.жадвал

Ижтимоий хизматлар пакетининг мазмуни

Мақсадлар	Хизмат ва имтиёз
Одамларнинг меҳнат қобилиятини қўллаб-қувватлаш	<p>Ходимларни меҳнат қобилиятини вақтинча йўқотишдан суғурталаш.</p> <p>Тиббий профилактика тадбирларини ташкил этиш ва уларнинг ҳақини тўлаш.</p> <p>Даволаш муассасаларига бириктириш ва қўшимча тиббий суғурталаш.</p> <p>Тиббиёт харажатларини тўлаш (жойлаштириш, дори-дармон ва ҳ.к.лар)</p> <p>Таътил даврида даволаниш ва соғлиқни тиклаш учун қўшимча ҳақ бериш, санаторий-курорт муассасаларига чегирма билан йўлланма олиб бериш.</p> <p>Ходимларнинг овқатланишига қўшимча ҳақ бериш ёки овқатланишни ташкил этиш.</p> <p>Спорт билан шуғулланишни ташкил этиш, спортзал ҳақини тўлаш. Қулай иш тартибини белгилаш.</p>
Ходимларнинг маиший хизматга ва бошқа хизматларга қиладиган харажатларини қисқартириш	<p>Товарларни улгуржи нархларда офисга келтириш.</p> <p>Кийим-кечак ва пойабзал сотиб олиш учун қўшимча ҳақ бериш ёки фирма кийим боши билан таъминлаш.</p> <p>Ташкилот ҳисобидан чой ёки кофе билан таъминлаш.</p> <p>Ишга келиш ва уйга қайтиш учун транспорт харажатлари учун компенсация бериш.</p> <p>Уяли телефон билан таъминлаш.</p>

қуйидаги ташкилий-маъмурий операцияларни бажаришдан ташкил топади: хизмат-коммуникациявий, назорат-баҳолаш, мувофиқлаштириш.

*Операторлик меҳнати* – асосан техник ижрочиларнинг бир турдаги операцияларни бажаришдаги меҳнати, у ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларини ахборот билан таъминлаш учун керакдир.

Шуни таъкидлаш лозимки, маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнати моҳияти ўзгармасдир. Тадқиқотлар кўрсатишича, улар ҳисобга олиш, ахборот ва ҳужжатга оид операцияларга 70% иш вақтини сарфлайдилар. Бироқ техник воситаларни қўллаш, уларга баъзи вазифаларни юклаш, меҳнатнинг янги усул ва воситаларини яратиш, бошқарувни ташкил қилишни такомиллаштириш маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнатининг моҳиятини ўзгартиради, уларнинг меҳнатида ижодий операцияларнинг ҳиссаси ошади.

Бошқарув меҳнатини оқилона ташкил қилиш жуда муҳим амалий аҳамиятга эгадир. Бунда “бошқарув меҳнатини энг яхши ташкил қилиш” тушунчасидан фойдаланиш қабул қилинган.

Маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнатини илмий ташкил қилиш деганда илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибадан, хўжалик юретишнинг тараққий топган шаклларида фойдаланиш ҳамда техник воситаларни қўллашга асосланиш тушунилади. Бу ходимларнинг ўзаро ва ишчилар билан муносабатини ниҳоятда яхшилаш ва такомиллаштиришга имкон яратади. Шунингдек, бошқарув вазифаларини бажариш ҳамда ишлаб чиқариш(савдо-сотик)ни муҳандислик-техник ва иқтисодий таъминлаш жараёнларида қўлланадиган техник воситалардан фойдаланишни яхшилайти..

Меҳнатни илмий ташкил қилишдан асосий мақсадлар қуйидагилардир:

- меҳнат унумдорлигини ошириш;
- ишчиларнинг соғлигини сақлаш.

Бошқарувчилик меҳнати ва унинг оқилона ташкил қилиниши – ташкилотдаги бизнес-жараёнлар амалга оширилувининг умумий

Мутахассислар (муҳандислар, техниклар, иқтисодчилар) меҳнати бирмунча аниқ белгиланган - улар янги ёки такомиллаштирилган маҳсулот турларини, технологик жараёнларни, шунингдек, меҳнат ва бошқарувни ташкил қилиш шакллари ишлаб чиқадилар ва жорий қиладилар; корхонани керакли ҳужжатлар, маетариаллар, таъмирлаш ва бошқа хизматлар билан таъминлайдилар; савдо-сотик ишларини бажарадилар, яъни маълум вазифа ёки унинг бир қисмини бажарадилар. Мутахассислар фаолиятида ижодий ва такроланувчи операциялар мужассам бўлади, лекин улар орасида ҳам сезиларли фарқланиш мавжуддир.

Техник ижрочилар (котиб(а)лар, иш юритувчилар, ҳисобчилар ва б.ш.қ.) раҳбарлар ва мутахассислар фаолиятини таъминлаш билан боғлиқ турли ишларни бажарадилар. Уларнинг меҳнати энг оддий деб ҳисобланади ва кўпроқ такроланувчи операциялардан иборат бўлади. Ваҳоланки, ахборот техникасидан фойдаланиш ортиши, бошқарув ахбороти ҳажмининг сезиларли кўпайиши натижасида уларнинг меҳнати тезкор мураккаблашади; тайёргарлик, билим, тажриба талаб қиладди ва бошқарув жараёнлари сифатига тобора кўпроқ таъсир ўтказади.

Ҳозирги шароитда бошқарувчилик меҳнатининг уч турини ажратиш кўрсатиш мумкин: эвристик(унумли ижодий фикрлаш), маъмурий ва операторлик.

*Эвристик меҳнат* – аввало раҳбар ва мутахассислар меҳнати. У ижодий ва ақлий фаолият табиатини, унинг руҳий-жисмоний моҳиятини ниҳоятда тўлиқ акс эттиради. Ўз мазмунига кўра эвристик меҳнат икки турдаги операциядан ташкил топади: таҳлилий ва конструктив. Биринчиси қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотни олиш ва идрок қилишдан иборатдир. Кейингиси турли қарорлар тайёрлаш ва қабул қилиш билан боғлиқ.

*Маъмурий меҳнат* – ақлий меҳнатнинг ўзига хос кўриниши бўлиб, унинг вазифаси инсонларнинг меҳнат фаолияти жараёнида уларнинг ҳаракати ва ахлоқ-одобини бевосита бошқаришдан иборат. Маъмурий меҳнат жараёни

	Ишлаб чиқаришга алоқаси бўлса-бўлмаса, интернетдан бемалол фойдаланиш. Уй-жой, автомобиль ва ҳ.к. ларни сотиб олиш учун фойзсиз ссуда бериш. Турар жойни ижарага олиш ва коммунал тўловлар учун қўшимча ҳақ бериш. Хизмат автомобилни бериб қўйиш.
Болалар ҳақида ғамхўрлик	Ходимларга болалар оромгоҳлари учун йўлланма олиб бериш. Ота-оналарнинг болалари билан имтиёзли нархларда дам олишларини уюштириш. Якка ўзи болаларини тарбиялаётганларга ҳақ тўланадиган қўшимча кун ажратиш
Ўқиш ҳаражатларини камайтириш	Ходимларни корхона ҳисобидан ўқитиш. Ўқув адабиётларини олиб бериш. Ўқув мақсадларида ташкилотнинг асбоб-ускуналари (компьютер, принтер ва шу кабилар)дан фойдаланиш имкониятини яратиш бериш.

Шуни айтиш керакки, иш ҳақи даражаси юқори бўлса, у ходимнинг барча эҳтиёжларини қондириш учун етарли бўлса, номоддий қизиқтириш воситалари самара беради. Ана шундай даражага эришилган тақдирда иқтисодий стимуллаш воситаларини бошқа воситалар билан алмаштириш керак бўлади.

Ходимларни номоддий қизиқтириш йўналишлари: маънавий қизиқтириш, ташкилий қизиқтириш ва бўш вақт билан қизиқтиришдан иборат.

*Меҳнатни маънавий стимуллаш* – ходимларнинг ижтимоий тан олинishi ва обрўсини оширишни ифодаловчи буюмлар ва ҳодисалар асосида уларнинг феъл-атворини тартибга солишдир. Феъл-атворни тартибга солиш

ходимларнинг натижалари, ютуқлари ва хизматлари тўғрисидаги ахборотни эшиттириш ва оммалаштиришга асосланади.

Ходимларни маънавий қизиқтириш усуллари 6.2. жадвалда кўрсатилган.

*Ташкилий (меҳнат орқали) мотивлаш*, ходимнинг феъл-атворини тартибга солиш меҳнатдан қаноатланиш туйғусини ўзгартиришга асосланган. Бунда меҳнатдан қаноатланишнинг барча омиллари комплекс тарзда кўриб чиқилиши лозим, чунки шу омиллардан биронтаси тадқиқот таркибидан тушириб қолдирилса, таҳлил натижалари бузилишига олиб боради.

Айни вақтда ташкилий муҳитнинг барча омиллари - ходимнинг моддий қониқиши, аҳвол-руҳиятининг яхшилиги ва меҳнат шароитларидан мамнунлиги мотивация таъсирини ҳисобга олувчи энг муҳим, умумлашма натижа ҳисобланади.

#### 6.2-жадвал

##### Ходимларни моддий қизиқтириш усуллари

Қизиқтириш усуллари гуруҳлари	Қизиқтириш усуллари
Ходимларни хабардор қилиш	Меҳнат жамоасининг йиғилишлари ва кенгашлар. Муваффақиятли лойиҳаларнинг тақдими. Ташкилий ички пиар. Аниқ мақсадни кўзловчи мафкуравий иш. Корпоратив ОАВ(газета, журнал, сайт). Фирма услуги (фирма рамзларига мансуб ишлар, кийим-кечак ва б.ш.к.).
Корпорация тадбирлари	Касбий танловлар. Маҳорат мактаблари. Меҳнат мусобақалари. Корпорация байрамлари. Бирор сана ёки воқеага бағишланган тадбирлар.

Бошқарувчилик меҳнати билан шуғулланувчи ходимлар бажарадиган ишлар, операциялар, процедураларнинг аниқ мазмуни, уларнинг бошқарувчилик қарорлари қабул қилинишидаги аҳамияти нуқтаи назаридан олганда бошқарув ходимлари турли гуруҳларга ажратилади. Бундай фарқланиш алоҳида операцияларнинг мураккаблиги, касбий маҳоратга қўйиладиган талаблар, қарорлар қабул қилишдаги ваколатлар даражасини акс эттиради. Бошқарувда иштирок этувчи ходимлар бажарадиган вазифалари мазмуни ва хусусиятига кўра уч тоифага бўлинади:

- бошқарув қарорлари қабул қилиш, бевосита бошқариш ваколатларига эга бўлган раҳбар ва менежерлар;

- бошқарув хизмати аппарати ходимлари; бошқарув объекти тўғрисидаги ахборотни таҳлил қилувчи, бошқарув қарорларини тайёрлаш, муҳокама қилишда қатнашувчи, бошқарувчилар учун кўрсатмалар тайёрловчи амалдор-мутахассислар;

- бошқарувчи ва мутахассисларга хизмат кўрсатувчи, бошқарув жараёни ва унинг қатнашчилари учун ёрдамчи вазифаларни бажарувчи техник ходимлар.

Ушбу гуруҳларнинг ҳар бирида уларнинг меҳнати мазмуни ва ақлий юкламалари хусусияти нуқтаи назаридан ҳам, меҳнат жамоаси фаолияти натижаларига таъсири нуқтаи назаридан ҳам ўзига хос хусусиятлар мавжуд.

Чунончи, ташкилотлар ва уларнинг бўлинмалари раҳбарлари фаолият мақсадлари ва йўналишларини аниқлайдилар; ходимларни танлайдилар ва жойлаштирадидилар; ижрочилар, ишлаб чиқариш(савдо-содик) ва бошқарувчилик бўлинмаларининг ишини мувофиқлаштирадидилар; тегишли жамоаларнинг аҳил, иноқ ва самарали меҳнат қилишларини таъминлайдилар. Улар меҳнатида ижодий ёндашувлар бўлади, ваҳоланки, раҳбарлар ҳам ҳар хил бўлиши мумкин. Бошқарувчи меҳнати жуда хилма-хил ва масъулиятлидир. Унда шахсий, коллегиял ва жамоавий фаолият мужассам бўлади.



- ахборотни таҳлил қилиш;
- ахборотни гуруҳлаш(қўлда ёки компьютер ёрдамида);
- компьютерсиз энг оддий ҳисоб-китоблар;
- компьютер ёрдамида ҳисоб-китоблар;
- қарорни тайёрлаш;
- қарорларни шахсий қабул қилиш;
- қарорларни бамаслаҳат қабул қилиш;
- ҳужжатларни расмийлаштириш, хатлар ёзиш ва ҳ.к.з.

Маъмурий-бошқарувчи ходимларнинг биргаликдаги меҳнат маҳсулотига таъсири ахборотдан фойдаланиш ва уни тегишли қарорлар шаклига келтириш йўли билан амалга оширилади. Бу иш қўйилган мақсадларга эришиш йўлида объектнинг ҳолатини ўзгартириш учун бажарилади. Шунинг учун маъмурий-бошқарувчи ходим меҳнатининг асосий хусусияти улар меҳнати предмети ва маҳсулотининг ахборот харктерида эканлигидир. Бу эса меҳнат жараёнининг (унинг мазмуни ва натижаларига кўра) меҳнатнинг бошқа турларидан бутунлай фарқланишида намоён бўлади.

Бошқарувчилик меҳнатининг яна бир хусусияти унинг ақлий меҳнатга асосланганлигидир. Бу меҳнат предмети ва маҳсулотининг ахборот характеридан келиб чиқади, шу боисдан, одатда, маъмурий-бошқарувчи ходимлар, айниқса, қарорлар излаш ва амалга оширишда кўп миқдорда асабий-ҳиссий куч ишлатишларига тўғри келади.

Меҳнат фаолиятининг барча турларидаги каби бошқарувда ҳам меҳнатни тақсимлаш мавжуддир. У бошқарув объектлари фарқланиши билан боғлиқ равишда намоён бўлади. Бошқарув туркумлари, кўринишлари фарқлиги бошқарувчиларнинг тармоқ, иқтисодий фаолият тоифаси, бошқарилаётган объект турига боғлиқ равишда ихтисослашувига зарурият туғдиради. Бошқарувчилик фаолияти турлари бўйича, бошқарувчилик ихтисослари бўйича фарқланиш мавжуд, масалан, таҳлилчилар, режаловчилар, ҳисобчилар, менежерлар.

	Тимбилдинг (команда ҳосил қилиш ) тадбирлари ва б.ш.қ.
Хизматларнинг расмий тан олиниши	Давлат, касб-кор ва жамоат мукофотларига тақдим этиш. Хизмат кўрсатган ходимларни ёрликлар, дипломлар, корпорация мукофотлари, йўлланмалар билан тақдирлаш. Кенгашларда, оммавий тадбирларда эслаб ўтиш. Ҳурмат тахтаси.
Жамоада ўзаро муносабатларни тартибга солиш	Раҳбарликнинг демократик услубидан фойдаланиш. Ходимларни илмий асосда танлаш, ўқитиш ва аттестациядан ўтказиш. Бўлинмаларни руҳшуносик мосликни назарда тутган ҳолда шакллантириш. Одамларда самарали ҳамжиҳатлик кўникмаларини ҳосил қилишга ёрдам берувчи ижтимоий-руҳшуносик усулларни ишга солиш ва ҳ.к.

Иш (вазифа, топширик) жараёни ва эришилган натижадан мамнун бўлган киши бундан завқ олади ва шу фаолиятни давом эттиравергиси келади.

Ходимларни ташкилий қизиқтириш усуллари 6.3-жадвалда кўрсатилган.

*6.3-жадвал*

#### Ходимларни ташкилий қизиқтириш усуллари

Қизиқтириш усуллари гуруҳлари	Қизиқтириш усуллари
Ходимлар меҳнатининг сифатини ошириш	Меҳнатнинг ташкил этилишини яхшилаш. Меҳнатнинг мазмундорлигини ошириш. Вазифаларни оқилона белгилаш.

	<p>Касбий ривожланиш ва ўқиш.</p> <p>Меҳнат шароитларини яхшилаш, иш жойларини жиҳозлаш.</p> <p>Биноларнинг безатилиши.</p>
<p>Ходимларнинг лавозимда ўсишини бошқариш</p>	<p>Ходимларнинг касбий ривожланиши ва ўсишини лойиҳалаш, мотивлаш ва назорат қилиш.</p> <p>Касбий маҳоратнинг зарур даражасига эришиш.</p> <p>Ижодкорлик ва ташаббускорликни рағбатлантириш.</p> <p>Ходимлар фаолиятининг натижаларини, касбий фазилатларини баҳолаш.</p>
<p>Ходимларни бошқарувга жалб қилиш</p>	<p>Ўзини ўзи бошқарувчи мустақил жамоаларни шакллантириш.</p> <p>Ходимларнинг муаммоларни ҳал этувчи гуруҳларга ихтиёрий бирлашувини рағбатлантириш .</p> <p>Тайёрланаётган қарорлар муҳокамасига имкон бериш.</p> <p>Иш жойлари ва операцияларни тез-тез ўзгартириб туриш.</p> <p>Ёндош касбларни ўрганиш.</p> <p>Ваколатлар ва ишларни бошқа ходимларга ўргатиш.</p> <p>Муқобил алоқани ташкил қилиш.</p> <p>Меҳнатнинг чеклаб қўйилишини камайтириш.</p> <p>Ресурслар(асбоб-ускуна, материаллар) тасарруфига имкон бериш.</p> <p>Ходимларнинг корхонага эгалик қилишда (мулкка эгаликда) ҳиссадорлик асосида қатнашуви.</p>

## 8-боб. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

### 8.1. Бошқарувчилик меҳнатини ташкил қилиш ва унинг шароитлари

**Бошқарувчилик меҳнати** – ташкилотда маъмурий-бошқарув ходимлари томонидан бошқарув ишлари вазифаларини бажариш тури.

Маъмурий-бошқарув ходимлари ишчилардан фарқли равишда ўз қўллари билан(меҳнат воситаларини ишлатиб) меҳнат қилмайдилар, моддий бойликлар яратмайдилар. Улар ишлаб чиқариш(савдо-сотик) вазифаларини бавосита бажарувчи одамларнинг самарали меҳнат қилишлари учун керак бўлган ташкилий-техникавий ва ижтимоий-иқтисодий замин яратадилар. Демак, бошқарувчилик вазифалари қанчалик сифатли бажарилса, ишлаб чиқариш объекти шунча ишончли ва самарали ишлайди. Бошқарувчилик меҳнати жараёнида муайян ресурслардан фойдаланилади – моддий, молиявий, меҳнат ва бошқалар, улардан самарали фойдаланиш ҳам ишлаб чиқариш фаолиятининг пировард натижасига таъсир қилади. Шу тариқа, бошқарувчилик меҳнати бу - жамоавий ишлаб чиқариш меҳнатининг кўринишларидан бири, чунончи, биргаликда етиштирилган маҳсулот ишчилар ва бошқарув ходимларининг фаолияти натижасидир. У ишчилар меҳнати каби зарурийдир.

Бошқарувчилик меҳнати ниҳоятда турли-тумандир, шу билан боғлиқ равишда унинг операция ва процедураларини аниқ таснифлаб ва типлаштириб бўлмайди. Бундан ташқари, бошқарувчилик операциялари муттасил кенгайиб боради, операцияларнинг ўзи бир томондан, бошқарув усуллари ўзгариши, иккинчи томондан, янги техник воситалар ишлатилиши ортиши натижасида бошқа шаклларга киради. Шунга қарамай, бошқарувчилик меҳнатининг энг характерли (кўзга кўринган) операцияларини ажратиш кўрсатиш мумкин, улар, авваламбор, бошқарувчиликка оид қарорлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнида учрайди. Улар қуйидагилардир:

- муаммони ўртага ташлаш;
- қўлда ва компьютер ёрдамида ахборот излаш;

16. Етакчиликнинг анъанавий, вазиятга хос ва янги концепцияларини айтиб беринг.

17. Замонавий менежернинг профессионализи қандай хусусиятлар билан белгиланган?

18. Меҳнат жамоаси шаклланаётган илк даврда менежер фаолиятида қайси фазилатлар устунлик қилиши керак?

19. Менежер фавқулодда шароитда натижаларга эришмоқ учун қайси услубни ишга солиши керак?

20. Ҳозирги замон бизнесида менежернинг шахсий ва касбий сифатларига қўйиладиган талаблар қай тарзда ўзгармоқда?

21. Раҳбарлик услуби ва бошқарувчилик фаолиятининг самарадорлиги бир-бирига қарамлиги нималардан иборат?

22. Ташкилотда менежернинг ”ҳокимияти” нима?

23. Ташкилотда менежер ҳокимиятининг қандай турлари бор?

24. Менежернинг ўз қўл остидагиларга ўтказадиган таъсирининг моҳияти нималардан иборат?

25. Ҳокимиятнинг қайси туридан фойдаланиш серчиқим ҳисобланади?

26. Менежернинг хато қарорлари ҳокимиятнинг қайси тури учун мақбул эмас?

27. Ташкилотда менежер норасмий бошқарувининг моҳияти нималардан иборат?

28. Ташкилотда менежер норасмий бошқарувининг самарадорлигига қайси омиллар таъсир қилади?

29. Ташкилотни бошқаришда менежер ва мулкдорнинг роли қандай?

30. Ёлланма топ-менежер ва мулкдорнинг ўзаро муносабати нималарни ўз ичига олади?

31. Мулкдорлар ҳулқининг моделларини айтиб беринг.

	Ғояларнинг кўриб чиқилиши ва мукофотланиши.
Мусобақанинг ташкил этилиши	Касбий танловлар. Касбий маҳорат кўриклари. Мутахассисларнинг маҳорат мактаблари. Тезкор турнирлар. Ишчи гуруҳлари, бригадалари, бўлимлар, бўлинмаларнинг катта натижаларга эришишлари учун ўтказиладиган мусобақалар.

Ташкилий қизиқтиришнинг жадвалдаги усуллари ходимларнинг ташкилотдаги ўз меҳнатидан мамнунлик туйғусини ўзгартиришга қаратилган.

Бўш вақтнинг танқислиги замонавий ходим учун муҳим муаммодир.

Шу сабабли *бўш вақт билан қизиқтириш* – бандлик вақтини ўзгартириш ҳисобига ходимнинг феъл-атворини тартибга солишдир. Бўш вақт билан қизиқтиришнинг моҳияти ходимга шахсий ҳаёти, соғлиги ва дам олишга халақит қилмаган тарзда касбий манфаатларини рўёбга чиқариш имкониятини яратиб беришдан иборат(6.4-жадвал).

6.4-жадвал

**Ходимларни бўш вақт билан қизиқтириш усуллари**

Қизиқтириш усуллари гуруҳлари	Қизиқтириш усуллари
Ходимларга қўшимча дам олиш вақти берилиши	Режадан ташқари ҳақ тўланадиган таътил. Ҳақ тўланадиган қўшимча таътил.

	Ижодий таътил. Иш ҳақи сақланилмайдиган кўшимча таътил.
Ўзгарувчан иш вақтини елгилаш.	Иш вақтининг умумий меъёрига риоя этиб, умумий иш вақтини мустақил белгилашга ижозат бериш. Ишни тақсимлаш усулидан фойдаланиш. Ишнинг вахта шаклидан фойдаланиш.
Бандликнинг ўзгарувчан шакллари кўллаш	Муваққат ва мавсумий бандлик. Уйда ишлаш. Агентлик хизмати. Уй телефони орқали ишлаш. Ўзини қизиқтирган қулай иш билан шуғулланиш.

Бўш вақт билан қизиқтиришдан кўзланган мақсад иш жойида алоҳида шароит яратиш орқали меҳнат унумдорлигини оширганлик ва муваффақиятга эришганлик учун ходимларни рағбатлантиришдир.

Меҳнат фаолиятини мотивлашни ва қизиқтиришни бошқариш – ходимларнинг фаолият шароитини ўзгартириш, меҳнатга ундовчи қизиқтириш воситалари ва мотивларидан фойдаланиш йўли билан уларнинг феъл-атвориغا муттасил таъсир қилиб туриш демакдир.

Меҳнат фаолиятини мотивлаш ва стимуллашни бошқариш жараёни куйидаги умумий вазифаларни ўз ичига оладиган жараёндир:

- прогнослаш ва режалаш;
- ташкил этиш;

ташкilotнинг хизматига ўтишидан иборат. Бунда ҳар компаниянинг ўз директори бўлсин. Агар менежер олдида мотивация тизимини йўлга қўйиш мақсади белгиланса, турли йўналишларни ва умуман ташкilotни узлуксиз ривожлантириш мумкин.

4. Компанияларнинг раҳбари билан ишлаш. Бунда компания эгаси ёлланма раҳбарларини яхшилаб кўздан кечириши керак бўлади. Акс ҳолда назорат ишдан чиқиши ва амалиёт чиқимлари ошиб кетиши мумкин. Бундан ташқари илгари бўлинма бўлган фирманинг раҳбарлари билан муаммолар бошланиши турган гап.

#### *Назорат саволлари*

1. Менежер ким?
2. Ташкilotда менежерларнинг қандай поғоналари бор?
3. Қайси поғонадаги раҳбар иш вақтининг асосий қисмини ташкilotдаги оператив ишларни ҳал этиш билан ўтказиши керак?
4. Бошқарув услуби нима?
5. Раҳбарнинг асосий иш услублари қандай таърифланади?
6. Қайси омил менежер фаолияти услубини кўпроқ даражада белгилаб беради?
7. ”Ташкilotчилар қобилиятлари” тушунчаси нималарни ўз ичига олади?
8. Ўзбекистонлик менежернинг ижобий ва салбий хусусиятлари нималардан иборат деб ўйлайсиз?
9. Менежернинг имижидеганда нималарни тушунмоқ керак?
10. Раҳбарнинг ишдаги этикети нималардан иборат?
11. Ишдаги этика нима?
12. Ишчан одамнинг кийими қайси талабларга жавоб бериши керак?
13. Замонавий менежернинг нутқи қандай бўлиши керак?
14. ”Менежер”нинг ”етакчи”дан фарқини айтиб беринг.
15. Менежернинг асосий етакчилик хусусиятлари қандай?



зимлигини ҳал этиш керак бўлади. Ўзга компаниялар билан келишиб олинган шартлар асосидами ёки ички нархлар асосидами?

Корхона ўз савдо фирмасига товарларни ишлаб чиқарувчи нархида жўнатиши лозим. Фирма реализацияни ишга қўяди ва ўзининг савдо нархини шакллантиради. Иккала компания ўз даромадини кўради ва ҳаражатларини қоплайди.

Ҳисобхона, маркетинг бўлими, ходимлар бўлими каби бўлинмалар битта компания таркибида бўлиши мумкин. Уларга бўладиган чиқимлар ишлаб чиқариш ҳажмларига ва ходимлар сонига қараб ҳисобга олинади. Аммо бизнес эгалари ҳам, мулкдорлар ҳам бу ҳолда бизнеснинг аҳволини аниқ билолмайди. Компания қайси бўлинма ҳисобига зарар кўраётганини ва фойда олаётганини тушуниб бўлмайди.

Муаммонинг ечимини топмоқ учун бизнес эгаси яна ҳам олға бориб, ёрдамчи ва маъмурий бўлинмаларни алоҳида ажратиши, улар олдига тасдиқланган бюджет доирасида ўз ҳаражатларини қоплаш вазифасини қўйиши лозим.

2. Ёрдамчи ва маъмурий бўлинмаларни алоҳида ажратиш. Гап шундаки, компанияда бир бўлинма иккинчиси ҳисобига яшайди. Бизнеснинг умумий тузилмаси асосий ва ёрдамчи йўналишларни ўз ичига олади. Асосий бўлинма ёрдамчи бўлинмани боқади, бу эса маҳсулот таннархига таъсир қилади.

Муаммо қуйидагича ҳал этилади. Ёрдамчи бўлинмалар белгиланган тарифлар бўйича хизмат кўрсатади, бу таърифлар бозор нархларидан арзонроқ бўлиши мумкин. Компанияга берилган буюртма корхонанинг қувватидан камроқ бўлса, унга ташқи буюртмалар берилади.

3. Маъмурий аппаратни алоҳида ажратиш, уни алоҳида тузилма - бошқарув компаниясига ўтказиш. Масалан, бухгалтерияни ҳисоб-китоб хизмати билан шуғулланувчи алоҳида корхонага топшириш. Агар компаниянинг ҳисоб-китоб хизматлари ҳақи бозор қийматидан ошиб кетса, тўғри қарор: мазкур зарар келтирувчи фирмани тарқатиб юбориб, ўзга

- стимуллаш;

- мувофиқлаштириш ва тартибга солиш;

- назорат, ҳисоб-китоб, таҳлил.

Махсус функциялар ҳам мавжуд, чунончи:

- меҳнатни мотивлаш ва стимуллаш тизимини ташхислаш;

- ташкилотнинг ходимларни мотивлаш ва стимуллаш соҳасидаги стратегияси мақсадлари ва қоидаларини ишлаб чиқиш;

- ходимларни стмуллашш тизимининг мазмунини белгилаш;

- моддий пулли ва пулсиз мукофотлаш тизимини ишлаб чиқиш;

- моддий рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш;

- ходимларни мотивлаш ва стимуллашни тартибга солувчи ички меъёрий хужжатларни ишлаб чиқиш;

- ходимларни мотивлаш ва стимуллашш тизими самарадорлиги мониторинги.

Меҳнатни мотивлаш ва унга қизиқтиришни бошқаришда қуйидаги қоидаларга риоя этилиши лозим:

- меҳнатни баҳолаш ва унга ҳақ тўлашда ходим ҳиссасини ташкил этувчи ҳамма жиҳатларни ҳисобга олиш;

- ходимларга инновация фаолиятида қатнашиш имкониятини бериш;

- ходимларнинг ҳар бир гуруҳига меҳнатга ҳақ тўлаш ва стимуллашнинг барча турларидан баҳраманд бўлиш имконини бериш;

-ҳаёт йўлининг ҳамма босқичларида ходимлар турмушини таъминлашда ташкилотнинг иштирок этиши;

-ходимни ташкилотда сақлаб қолиш;

-ташкилотнинг таъсир доирасига ходимдан ташқари унинг оила аъзоларини ҳам жалб қилиш.

Ходимларни жалб қилиш ва сақлаб қолиш орқали ташкилот мақсадларига эришишни таъминлаш – ходимлар меҳнатини мотивлаш ва стимуллаш тизимини шакллантиришнинг ва фаолият юритишнинг асосий

максадидир.

Қўшимча сифатида қуйидаги мақсадларни ҳам айтиб ўтиш мумкин:

*-ходимларни ташкилотга жалб қилиш, уларни уюштириш;*

*-ходимларнинг меҳнат улушини одилона баҳолаш;*

*-унумдорликни стимуллаш;*

*-моддий қизиқтиришга ва ижтимоий ҳимоя тадбирларига қилинган ҳаражатларнинг энг мақбул нисбати;*

*-ташкилотни самарали ривожлантириш.*

Корхона ходимларини мотивлаш ва стимуллаш тизими маҳаллий маъмурий ҳужжатларда белгилаб қўйилиши керак. Бу ҳужжатлар:

-умумий характерда (жамоавий шартнома, меҳнат шартномаси, ички тартиб-қоидалар, бўлинма тўғрисида низом, қўшимча регламент, штат жадвали ва ҳ.к.);

-моддий стимуллашшни тартибга солувчи (меҳнатга ҳақ тўлаш ва моддий қизиқтириш тўғрисида низом, ижтимоий тўловлар ва имтиёзлар – ижтимоий пакет тўғрисида низом ва б.ш.к.);

-бевосита стимуллашшни тартибга солувчи (ташкilotнинг ахлоқ кодекси, ходимларни аттестациядан ўтказиш тўғрисида низом, раҳбарлар ва мутахассисларни саралаш асосида танлаб олиш тўғрисида низом ва ҳ.к.) ҳужжатлардир.

### ***Назорат саволлари***

1. Мотивлаш нима?
2. Бошқарув мотивациясининг қандай усуллари бор?
3. –Мотивация жараёни” нима ва у қандай босқичларни ўз ичига олади?
4. Инсоннинг эҳтиёжлари нималардан иборат?
5. –Мотивлар” нима ва улар қандай таснифланади?
6. Мотивация тузилмаси нималардан иборат?
7. Мотивациянинг қандай асосий мазмуний назариялари бор?

натижада роллар ўртасида чегара бўлмай қолиши ёки улар аралашиб кетиши мумкин:

Вазифаларнинг бир қисми жамоа бўлиб бажарилади, бошқа қисми учун бир шахс жавоб беради.

3. Мулкдор бошқарувдан четлашиб, уни тўлалигича топ-менежерга топшириб қўяди, келишилган пул тўловларини (фойдадан фоизларни) вақти-вақти билан олиб туради. Бунинг сабаби шуки, кўпинча мулкдор турли бизнесларга эга бўлиб, бир ўзи уларни бошқара олмай қолади. Баъзан мулкдор ўзини бошқа бирон машғулотга бағишламоқчи бўлади.

Бошқарувчи мулкдор каби самарали ҳаракат қилиши учун у фақат иш ҳақи эмас, бошқа неъматлар орқали ҳам мотивланиши лозим. Кўпинча бошқарувчи корхона акцияларининг бир қисмини ёки йил якуналари бўйича бонуслар, мукофотлар олди.

Мулкдор корхона устидан назоратни бой бериб қўйиши хавфи борлигини билади, шу сабабли у бошқарувчининг синалган топ-менежерларни ишга олишини талаб қилади, шу тариқа бошқарувни ушлаб туради. Бу ҳам муайян муаммоларни келтириб чиқариши мумкин.

4. Силлиқ стратегия модели: менежмент ваколатларининг чегаралари белгиланмаган. Мулкдор бизнеснинг шаффофлиги, бошқарувчанлиги, назорат, рентабеллик каби кўрсаткичларни биринчи ўринга қўяди. Яна унинг олдига: бир бўлинманинг бошқасига текин хизмат кўрсатиш ҳажмини камайтириш, бошқача қилиб айтганда, ҳар бир бўлинмани ўз ҳаражатларини ўзи қоплайдиган мустақил корхонага айлантириш вазифаси ҳам қўйилади. Ана шунда ҳар бир алоҳида йўналиш қандай ривожланаётганлигини, ўртага қўйилган мақсадга эришиш учун қандай ва қанча моддий, молиявий ресурслар, қандай ходимлар кераклигини тушуниб олиш имконияти туғилади.

Бунинг учун қуйидаги тадбирлар зарур:

1. Асосий бўлинмаларни ажратиш. Бунинг учун бизнес эгасининг ҳар бир компанияси бошқалари билан қандай шартлар асосида ҳамкорлик қилиши ло-

иш беради, аммо бизнесни ривожлантиришда унчалик самарали эмас. Вазият тез ўзгарганида воқеаларни ҳар томонлама чамалаш лозим бўлса, қарорларни ишлаб чиқишга менежерларни жалб қилиш керак бўлади. Бунда ваколатларни менежерга топшириш муаммоси кўндаланг бўлиб қолади. Фирмани тузиб, бошқариб келаётган мулкдор ишдан четлашишни хоҳламайди.

2. Мулкдор фақат кўрсаткичларни белгилайди, шунга қараб, ташкилот фаолиятини баҳолайди. Ваколатларнинг кўпини менежерга топшириб, режаларнинг бажарилишини назорат қилади. Бу эса мулкдорнинг бошқарувчини шерик қилиб олишини билдиради. Улар масалаларни муҳокамадан ўтказиб, биргаликда қарорлар қабул қиладилар. Топ-менежер бизнесни ривожлантириш концепциясининг ҳаммуаллифига айланади. Шериклик муносабатларининг муҳим фазилати бор: топ-менежерлар юксак масъулият билан ишлайдилар, корхонани "ўзимники" деб ҳис қиладилар, ғояларни ривожлантирадилар, амалга оширадилар.

Шу билан бирга бу модель уйғун бўлиб кўринса ҳам, лекин амалда ишқалликлар чиқиб туради. Мулкдор ҳал этиши керак бўлган муаммо компанияга бириктирилган бошқарувчини мотивлашдан иборат. Унинг мотивланиши натижани кутишга асосланган бўлади. Топ-менежер ишонч билан профессионал ўсиш, қарор қабул қилиш имконияти билан ҳам мотивланади. Бироқ раҳбар компанияда ишлаган сари бизнесга шерик бўлишга интила бошлайди, шунда мулкдор унга рад жавобини бериш учун ҳамиша ҳам далил топа олмайди. Мулкнинг қўлдан кетиш хавфи пайдо бўлади. Топ-менежерни ташкилот эгалари таркибига киритиш - мотивлашнинг кучли воситаси ҳисобланса-да, унинг имкониятлари чексиз эмас.

Ваколатларни топшириш билан боғлиқ бўлган хатоликлар ҳам шериклик муносабатларига путур етказиши мумкин. Гап шундаки, мулкдор мажбуриятларнинг аниқ тақсимланиши ва бирма-бир ёзиб қўйилишига интилади. Компанияни бошқариш эса мураккаб иш шакллларини талаб қилади,

8. А.Маслоу ихтиро қилган эҳтиёжлар пирамидасига қандай олий эҳтиёж мавжуд?

9. Ходимларни мотивлаш деганда нималарни тушунмоқ керак?

10. Ташкилот ходимларини мотивлашнинг қандай тоифалари мавжуд?

11. Мотивация жараёнининг қандай асосий назариялари мавжуд?

12. Тенглик ё адолат назариясининг моҳияти нималардан иборат?

13. Меҳнатга рағбатлантириш нима?

14. Меҳнатга рағбатлантириш омиллари нималардан иборат?

15. Меҳнатга рағбатлантиришнинг қандай турлари бор?

16. Ижтимоий пакет нималарни ўз ичига олади?

17. Ташкилот ходимларини маънавий стимуллаш усулларини айтиб беринг.

18. Ташкилот ходимларини ташкилий стимуллаш усуллари нималарни ўз ичига олади?

19. Ходимларни бўш вақтга қизиқтириш қандай амалга оширилади?

20. Ташкилотнинг меҳнатни мотивлаш ва унга қизиқтириш тизими қандай маҳаллий меъёрий ҳужжатларда белгилаб қўйилади?

21. Меҳнат фаолиятини мотивлаш ва унга қизиқтиришни бошқариш деганда нималар тушунилади?

22. Меҳнатни мотивлаш ва унга қизиқтириш тизимини тузиш ва ишлатишнинг асосий ва ёрдамчи мақсадларини айтиб беринг.

23. Меҳнатни мотивлаш ва унга қизиқтиришни бошқариш жараёни қандай умумий ва махсус вазифаларни ўз ичига олади?

## 7-боб. ТАШКИЛОТДА МЕНЕЖЕРНИНГ ХУЛҚИ

### 7.1. Менежерлар: тушунча, вазифалари, хислати

Менежер (инг. manager, manage - бошқариш) - бошқарувчилик лавозимини эгаллайдиган ва ташкилот фаолиятининг муайян турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколатига эга бўлган шахс.

–Менежер” атамаси жуда кенг маънода ишлатиладиган сўз бўлиб:

- алоҳида бўлинма ёки мақсадли дастур гуруҳи доирасидаги ишларнинг аниқ тури ташкилотчисига;

- корхона ёки унинг бўлинмаси (бошқармаси, бўлими) раҳбарига;

- қўл остидаги ходимларнинг раҳбарига;

- ишни ташкил қилувчи ҳар қандай даражадаги маъмурга;

- муайян соҳадаги ташкилотчи ишбилармонга;

-фирмада ижрочилик ҳуқуқи бўлган ва топширилган вазифани амалга оширадиган раҳбарият аъзосига нисбатан қўлланилади.

Хуллас, менежерлар ташкилотда турли мавқеда бўлади, уларнинг фаолият соҳалари жуда кенг.

Ташкилот менежерларсиз ишлай олмайди, чунки улар қуйидаги фаолият соҳаларини бажарадилар:

- ташкилотда айрим операциялар ўртасида алоқа ўрнатадилар;

- ташкилотнинг асосий вазифаси бажарилишини таъминлайдилар;

- ташкилот ёки бўлинма жамоасига раҳбарлик қиладилар;

- обрў-эътибори, билимдонлиги ва ҳукмдорлиги туфайли ходимларини ўзига эргаштирувчи йўлбошчи бўладилар;

- ташкилот фаолиятининг стратегия ва тактикасини ишлаб чиқадилар ва амалга оширадилар;

- ташкилот ёки бўлинма фаолияти натижалари учун масъул бўладилар;

ўзаро муносабатларни ҳам менежер юритади. Шу сабабли уни назорат қилиш керак. Йирик компанияларда ахборотнинг ошкоралигига талаб қўйилади, ахборотнинг очиклиги, ички назорат ва аудит тизимининг мавжудлиги мажбурийдир.

Мулқдорда назоратнинг нуқсонлари бор-йўқлигига ишонч ҳақида (назоратнинг нақадар тўғрилигига ишонса бўладими, деган) савол туғилади: ишонч камроқ ва назорат батафсилроқ бўлса, назоратнинг камчиликлари кўпроқ бўлиши табиий. Бунинг устига тўлиқ назоратнинг иложи йўқ ва бўлса ҳам самарали эмас. Бунинг устига бой берилган имкониятлардан кўрилган зарар (олинмай қолган фойда)ни ҳисоблаб чиқиш қийин ва имконсиздир.

Иккинчи фикр бизнеснинг яратувчиси бўлмиш мулқдор кўпроқ ахборотга эга эканлигига асосланади. Чунки у ташқи ресурсларни жалб қилган, менежерни ёллаган бўлади. Бунинг устига мулқдор ўз мақсадлари асосида ташкилотнинг келажагини тасаввур қилади, унинг ривожланиш йўналишини ва мўлжалдаги натижа қандай бўлишини билади. Айни мулқдор ташкилотнинг вазифаларини белгилайди ва уларни топ-менежер ва ходимлар мотивациясига айлантиришни таъминлайди. Саводли мулқдор ҳар бир ходимнинг ўз вазифасини имкон борича самарали бажаришини таъминлайдиган ахборот қисмидан хабардор бўлишини кузатиб боради.

Россия компанияларида мулқдорлар, одатда, бизнесда қатнашадилар. Кўплари ўз корхоналарини бошқариб, бош директор вазифасини зиммага оладилар. Уларнинг баъзилари бошқарувни менежерга берадилар.

Муайян фазилатларга эга бўлган, таваккал қилиб ишлайдиган мулқдорлар хулқининг асосий моделларини санаб ўтайлик:

1. Мулқдор ташкилотни ўзи бошқариб, озгина ваколатларни менежерга топширади. Энг муҳим масалаларни ўзи ҳал этади, бошқаларини назорат қиладди. Компанияларда шундай муносабат яхши натижа беради, компаниянинг муваффақияти уни тузган тадбиркор номи билан боғлиқ бўлади. Бу усулнинг афзаллиги шуки, қарорлар оператив қабул қилинади, инқироз вазиятида яхши



3. Уларнинг бизнесга дахлдорлиги: мулкдор ва менежер келажакда муваффақиятга эришиш учун вақтинчалик натижалардан воз кечиб, бизнес концепциялари масалаларини ишлаб чиқиш вақтида ҳамжихатликда ишлайдилар.

4. Можароларнинг олдини олиш: шубҳа ва гумонлар дарҳол айтилади ва дарҳол муҳокама қилинади, мушкул вазиятлардан чиқиш йўллари изланади.

5. Назорат: бизнес кўрсаткичларини ўзгаришини чамалаш ва бошқарув қарорлари қабул қилиш учун мулкдорга ҳисоботлар ва режалар керак.

6. Ўзаро баҳолаш: мулкдор менежерни натижаларга қараб, менежер эса мулкдорни компания кўйган вазифаларга қараб баҳолайди.

7. Ҳамкорлик натижалари: мулкдор ёлланма менежер билан ҳамкорликдан бизнеснинг сақлаб қолинишини, унинг ривожлантирилиши ва шу кабиларни кутади, ёлланма менежер эса юқори компенсацияга ва ўз обрўси сақланиб қолишига умид қилади.

Мулкдор ва менежернинг хулқ модели бир-биридан жуда фарқ қилишини айтиб ўтмоқ керак. Масалан мулкдор фойда ҳисобига, менежер эса ойлик иш ҳақи ва фирма пулидан шахсий истеъмол ҳисобига яшайди. Уларнинг хулқ модели фирма қандай ривожланиши ва унинг молиявий натижалари тузилмаси қандай бўлиши кераклиги тўғрисидаги ҳар хил тасаввурга асосланган.

Шу сабабли бизнесга эгалик зоналари тўғрисида мулкдор ва менежер учун алоҳида-алоҳида гапиришга тўғри келади. Ахборотнинг мулкдор ва менежер ўртасида тақсимланиши зоналар тақсимининг муҳим шартидир. Натижада томонларнинг бири тўлиқроқ ва тўғрироқ ахборотга эга бўлади. Менежментда бунга ҳар хил қараб, икки хил фикр билдирилади: биринчи фикр - менежер кўпроқ билади, иккинчи фикр - мулкдор кўпроқ билади.

Биринчи фикр шунга асосланадигани, менежер корxonани жуда яхши билади. У ходимларни, ташқи ва ички ҳисоботни назорат қилади, ҳисобхона ва молия директори унга бўйсунди. Акциядорлар йиғилишидаги маърузага қандай ахборот киритилишини менежер ҳал қилади. Ҳамкорлар ва мижозлар билан

- ташкилот эгаси бўлган субъектларнинг манфаатларини таъминлайдилар;  
- ташкилотнинг ташқи муҳит (ҳокимият, шериклар ва шу кабилар) билан алоқасида асосий халқа ролини ўйнайдилар;

- жамоани уюштирадилар ва унинг ривожини зарур йўлга солиб турадилар, жамоа аъзоларини юксак маънавий ва ахлоқий фазилатлар руҳида тарбиялайдилар;

- ҳозирги замон шароитида илм-фаннинг аҳамиятини тушунадиган, ихтиро ёки янгиликларни кадрлайдиган ва дарҳол ишлаб чиқариш(тижорат)га жорий этадиган инноватор бўладилар;

- ғояларни ривожлантирадилар. Уларнинг кучли ва заиф томонларини топадилар, муаммонинг моҳиятини пайқашга, ҳақиқатни аниқлашга интиладилар;

- қилинган ишларни таҳлил этадилар, баҳолайдилар, ишларнинг аҳволини яхшилаш чораларини белгилайдилар ва амалга оширадилар;

- турли тадбирларда ташкилот номидан қатнашадилар.

Менежернинг фаолият соҳалари ва уларни амалга оширишнинг вазиятлари турлича бўлса ҳам учта асосий соҳани алоҳида ажратиш мумкин.

Биринчидан, менежер ташкилотнинг асосий вазифаларини белгилайди, ресурсларни тақсимлаш масалаларини ҳал этади, кундалик ишга тузатишлар киритиб туради, қарорлар қабул қилади, уларнинг амалга оширилиши учун масъул бўлади.

Иккинчидан, менежер ички ва ташқи ҳолат ҳақидаги хабарларни тўплайди, уларни оммалаштиради ва ниҳоят, ташкилотнинг мақсадларини тушунтиради.

Учинчидан, менежер жамоанинг раҳбари бўлиб, ташкилотнинг ички ва ташқи муносабатларини шакллантиради, ташкилот аъзоларини мақсадларга эришишга руҳлантиради, уларнинг ғайрат-ҳаракатларини мувофиқлаштириб туради, ташкилот номидан иш юритади.

Муайян пайтда раҳбар қандай бошқарув вазифасини бажараётган бўлмасин, у ҳар бир борада ва доимо ақл-заковатини ишга солади, фаолият шартлари, усуллари ёки воситаларидан фойдаланаверади.

Одатда менежерларни уч поғонага: қуйи, ўрта ва олий даражаларга бўладилар (7.1-расм).

Кўникмалари:	Концептуал	Инсоний	Технологик
Вазифалари:	стратегик	тактик	Оператив
Олий поғона менежерлари			
Ўрта поғона менежерлари			
Қуйи поғона менежерлари			

**7.1-расм. Кўникма ва вазифаларнинг менежерлар поғонасига боғлиқлиги**

Қуйи бўғин менежерлари (кичик бошлиқлар) асосан кундалик вазифаларни ҳал этадилар, ишчиларга ва бошқа ходимларга (бошқарувчи бўлмаган ходимларга) раҳбарлик қиладилар. Улар гоҳ у иш билан, гоҳ бу иш билан шуғулланаверади. Қарорларни жуда тез ва соз амалга оширадилар.

Ўрта бўғин менежерлари кичик бошлиқлар ишини мувофиқлаштириб, назорат қилиб турадилар. Одатда улар ташкилотда йирик бўлинмаларга бошчилик қиладилар. Олий ва қуйи бўғин раҳбарлари оралиғида ишлайдилар. Асосан тактик вазифаларни ҳал этадилар.

Олий бўғин менежерлари ёки топ-менежерлар умуман бутун ташкилотга тааллуқли энг муҳим қарорлар қабул қилиш учун, аввало, стратегик вазифалар ҳал этиш учун масъул бўладилар. Уларнинг иши аниқ бир вақтда тугамайди, кўпинча таваккалчиликдан иборат бўлади. Мазкур бўғин менежерлари бошқа бўғин менежерларидан анча камроқ бўлади. Уларнинг меҳнати юқори қадрланади ва яхши ҳақ тўланади.

2. Ваколатларнинг берилиш поғонаси ва даражаси. Ғарбий Европа мамлакатлари йирик ва ўрта бизнесида мулкдорнинг ҳуқуқ ва вазифаларини менежерга бериш тўғрисидаги қарорларнинг турли гуруҳларидан фойдаланилади. Топ-менежернинг бизнесни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишдаги иштирокидан бошлаб унинг фақат оператив бошқарув билангина шуғулланишигача бўлган жараёнлар кўзда тутилади. Авваллари ёлланма менежерлар фақат оператив бошқарув билан шуғулланар, мулкдор эса бошқарувда қатнашар эди. Гарчи ёлланма менежерларнинг ваколатини чеклаш даври ўтмишда қолган бўлса-да, мазкур масала ҳалигача узил-кесил ҳал этилгани йўқ.

3. Ваколатларни топ-менежерга топшириш жараёни. Малакали мутахассисларнинг етишмаслиги бу жараёни мураккаблаштиради, бу эса бизнесни ривожлантиришга тўсқинлик қилади. Бундан ташқари мулкдорнинг ҳаддан ташқари ”шахсий муносабати” ҳамда менежер томонидан пул ва обрўни ўзиники қилиб олиш хавфи ҳукм сураётир.

4. Меҳнатни баҳолаш ва моделлаш. Мулкдор томонидан топ-менежернинг фаолиятини назорат қилиш ва баҳолаш уч йўналиш бўйича (аҳамиятининг камайиш сари) олиб борилади. Ёлланма раҳбар билан мулкдор биргаликда назорат ва баҳолаш тизимини ишлаб чиқади, раҳбар ҳисоботнинг аниқ бир шаклини жорий этиш ташаббускори бўлади, тизимни ишлаб чиқиш учун ташқи маслаҳатчиларни жалб қилади. Бунда ёлланма топ-менежерни мотивлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлади.

5. Топ-менежерлар топиш манбалари. Мулкдорлар хайрихоҳ топ-менежерни икки йўл билан: компания ичида етиштириш орқали ҳамда бизнес ривожланишининг янги босқичига чиққанида ва тажрибали мутахассис зарур бўлганида топ-менежерни ёллаш орқали топилади.

Мулкдор билан ёлланма топ-менежер самарали ҳамкорлигининг асосий омиллари қуйидагича:

1. Уларнинг бирлаша олиши.
2. Ҳамкорлик учун касбий амалий ва ахлоқий негизнинг мавжудлиги.

## 7.8. Менежер ва мулкдорнинг хулқи

Менежер билан бизнес эгасининг муносабатлари хилма-хил бўлиб, мулкдорлик муносабатлари билан ҳам, тадбиркорлик фаолияти билан ҳам боғлиқдир. Бунда бизнес қатнашчиларининг таркиби кенгайди, акциядорлар, бизнесмен ва тадбиркор кўшилади.

Бизнес эгаси дегани кенг тушунча эканини айтиб ўтмоқ керак. Бу тушунча мулкдорликнинг юридик ҳуқуқи ва бизнес бошқарувида фаол қатнашувни бирга қўшишни назарга тутди. «Мулк эгаси» деганда ё жисмоний шахс ёки давлат тушунилади, чунки юридик шахслар воситачилигидаги эгалик фақат бир механизмдир. Хусусий эга бўлмиш мулкдор фақат ўз манфаатларини кўзлаб қарорлар чиқариш имкониятига эга бўлади.

Мулкдорлар ва бизнес раҳбарларнинг асосий гуруҳларини алоҳида кўрсатиш мумкин:

1. Мулкдорлар - бизнес эгалари.

2. Юқори поғона раҳбарияти:

- жамоавий (акциядорлар йиғилиши);
- коллегиял (директорлар кенгашлари, бошқарув аъзолари);
- яқка раҳбар (бош директорлар).

3. Етакчи маъмуриятчи - раҳбарлар (топ-менежерлар).

Мулкдор билан менежер ўртасида асосий зиддият қуйидагича:

- мулкдор фойдани иложи борича кўпайтиришга ва таваккалга йўл қўймасликка интилади;

- менежер компаниянинг ресурсларидан тўла-тўқис фойдаланишга, шу тариқа ваколатларни ва ҳақ миқдорини оширишга уринади.

Ёлланма топ-менежерлар билан мулкдорларнинг ўзаро ҳаракати қуйидагилардан иборат:

1. Мулкдорлар билан ёлланма менежерлар ўртасида ваколатларнинг тақсимланиши. Уларнинг ўзаро муносабатлари ваколатлари турлича тизимда тақсимланганидан компанияларда ишлашлари билан белгиланади.

Топ-менежмент таркибига кирувчиларнинг мезонлари мамлакатларда турлича.

Масалан, Россия амалиётида уларнинг қуйидаги мезонлари мавжуд:

- 1) компания фаолиятига сезиларли таъсир ўтказувчанлик;
- 2) фақат бош директорга ва мулкдорга бўйсунувчанлик;
- 3) қарорлар қабул қилишда анчагина мустақиллиги;
- 4) қуйи ва ўрта бўғиндаги кўпгина менежерларга бошчилик қилиши;
- 5) компаниянинг миқёси йириклиги ёки ўрталлиги.

Топ-менежмент таркибига одатда компаниянинг олий раҳбарлари: президенти, бош директор, бошқарув раиси, бошқарув аъзолари, директорлар кенгашининг аъзолари, муҳим лавозимлардаги раҳбарлар (молиявий директор, маркетинг бўйича директор, тижорат директор, ишлаб чиқарувчи компанияларда ишлаб чиқариш бўйича директор, ноишлаб чиқариш компанияларида операция бўйича директор, ривожлантириш бўйича директор), фаолият турлари бўйича директорлар (маркетинг, реклама, хавфсизлик ходимларини расмийлаштириш, мижозлар билан ишлаш, жамоатчилик билан алоқа ва ҳ.к.з. масалалар билан шуғулланувчи директор), бизнес-бўлинмаларнинг директорлари, минтақалардаги директорлар киради. Улар компанияда энг муҳим, узок муддатга мўлжалланган қарорларни қабул қилишда қатнашадилар.

Ғарб малакатларидаги ташкилотларда:

- top management, яъни бошқарувнинг олий бўғини;
- middle management - бошқарувнинг ўрта бўғини;
- lower management - бошқарувнинг қуйи бўғини бир-биридан фарқланади.

Поғонаси юқорироқ бўлган менежер стратегик, истиқбол вазифаларини ҳал этишга кўроқ вақт сарфлаши лозим. Қуйи поғонадагилари, аксинча, кўпроқ кундалик жорий масалалар билан шуғулланиши керак. Олий даражадаги менежерларнинг иш вақти қуйидагича тақсимланиши тавсия этилади: стратегик масалалар вақтнинг 60 фоизини, тактик масалалар 25 фоизини, оператив

масалалар 15 фоизини; ўрта бўгин менежерлари иш вақтининг 25 фоизини стратегик масалаларга, 50 фоизини тактик масалаларга, оператив вазифаларга 25 фоизини ажратишлари; қуйи бўгин менежерлари шунга мос равишда 10, 25 ва 65 фоизини сарфлашлари тавсия этилади.

Чизиқли ва вазифавий менежерлар ҳам бор. Биринчилари ташкилотга, муассасага, бирлашмага, цехга, бўлинмага бошчилик қилса, иккинчилари муайян фаолият тури билан шуғулланувчи вазифавий бўлинмаларга раҳбарлик қиладилар.

Менежерларни тавсифлашнинг бошқа белгилари ҳам бор. Чунончи, С.Паркинсон билан М.Рустомжи ишлаб чиқариш ва маъмурий менежерларни бир-бирдан фарқлайдилар. Биринчи тоифа менежерлари ишлаб чиқаришнинг техник томони, маҳсулот ишлаб чиқариши билан шуғулланади, технологик жараёнлар муваффақиятли давом этиши учун зарур материал-техника шароитларини яратади, иккинчи тоифа менежерлари эса умумий иш шароитларини таъминлаш, биргаликдаги фаолиятни ташкил этиш, молия, режалаш, ҳуқуқ, иқтисодий хавфсизлик, жамоатчилик билан алоқа, тадқиқот ишлари, маркетинг, тижорат, ҳисоб-китоб каби масалалар билан шуғулланади[29].

Кейинги йилларда саноати ривожланган мамлакатларда одатдаги раҳбар - менежер билан бир қаторда янги тоифадаги раҳбар - инновацион менежерга эҳтиёж туғилди. У одатдаги маънода раҳбар эмас, балки ходим, ҳамкордир. Унинг фаолияти билим беришга, иқтисодий қарорларни амалга оширишга, кизиштириш усулларини таклиф қилишга қаратилган. У биргаликдаги фаолиятни тезлаштиришга ҳаракат қилади, янги мақсадларни излайди, иш мақсадларни маъқуллайдиган кишиларни ҳаракатга келтиради.

Менежерлардан иборат ижтимоий қатлам жамиятда сезиларли ишлар қилмоқда. Менежерлар асосан хусусий компанияларда ишлайдилар. Бошқарувда улар ўзини яхши кўрсатаётганликлари туфайли уларни алоҳида касб эгаси деб тан олиб, уларни махсус тайёрлаш масаласи пайдо бўлди.

Инсон ва жамиятнинг ривожланиш тамойиллари менежерга таъсир қилмай қола олмайди. Инсон бу жараёнга кўмаклашади. Норасмий менежментга эҳтиёж ошади.

Менежмент расмийлашувининг чегараси борлигини айтиб ўтмоқ керак, чунки инсон табиати моҳиятининг ўзи замонавий одамни роботга айлантиришга йўл бермайди. Бу эса бюрократизмга олиб боради, менежментни жонсиз, механик нарсага айлантиради ва шу тариқа унинг самарадорлигини пасайтиради. Бунинг устига, бошқариладиган тизимнинг барқарорлигини пасайтиради, уни емирилиш сари судрайди.

Ишнинг аниқ ҳолатини ҳисобга олмай, вазиятни таҳлил этмай, норасмий менежментнинг ролини ошириб юбориш ҳам салбий оқибатларга олиб бориши мумкин. Бундай ҳолда менежмент доимий можароларга, лаганбардорликка, масъулиятсизликка, таниш-билишчиликка олиб боради. Хуллас, муайян ташкилот ёки муайян бошқарув даражасида норасмий менежментни кучайтиришнинг объектив чегаралари мавжуд, шу чегаралардан ўтиб кетилса, тизим танг ҳолатга тушиб қолади. Бу чегаралар жуда аниқ эмас ва доимо ўзгариб туради. Бу нарса инсоннинг ривожланиши тамойиллари, кадриятлар тизими билан изоҳланади.

Шу сабабли расмий ва норасмий бошқарувдан усталик билан фойдаланиш, аниқ ҳолат ва вазиятни, менежер ва ходимларнинг сифатини эътиборга олиш зарур бўлади.

Менежментда илмий, тизимли таҳлилдан фойдаланиш, инсоннинг аниқ шароитдаги фаолияти омилларини чуқур тушуниш, жамоадаги устун кадрият ва манфаатларни ўрганиш асосидагина бунга эришиш мумкин. Менежмент санъати ана шунда намоён бўлади. Бу санъат эса менежернинг қобилияти, билими, тажрибаси, малака ва кўникмалари, касбда моҳирлигини бирга қўшиш ва улардан ўз ўрнида фойдаланишда, шунингдек, менежментнинг олдиндан сезиш, пайқаш қобилияти ва реализми, хавф-хатарни сеза олиши ва ишонч ҳосил қила билишида намоён бўлади.

ижрочилик интизоми, ишдаги автоматизм кабилар иш суръатини оширишга, қарорларнинг ўз вақтида бажарилишига кўмаклашади. Бироқ ҳозирги вақтда ижодий ғайратсиз расмийгина ишлаш салбий оқибатларга олиб бориши тайин.

Норасмий бошқарув белгилари - норасмий муносабатлар (инсон табиатининг заиф ва кучли томонлари, ҳурмат, обрў, нафсоният, манфаатдорлик ва ҳ.к)дан иборат.

Ходимларнинг менежерга қарши таъсири ҳам норасмий бошқарув кўринишидир. Бу ҳол етакчилик оқибати, малакасиз ёки саводсиз бошқарувга нисбатан билдирилган муносабат бўлиши мумкин. Бундай таъсир менежер қарорига жамоанинг жавоби бўлиши мумкин ва у менежернинг кейинги хулқига таъсир қилади, бошқарув жараёнига тузатиш киритади.

Норасмий бошқарув жамоанинг фикрини билиб олишга, унинг ишга ва менежерга муносабатидан ўз вақтида хабардор бўлиб туришга кўмаклашади. Бундан ташқари, менежернинг ҳаракатига жамоанинг қараши ва баҳосини яхшилайти, менежерлар билан ходимларнинг ўзаро ишончини тақозо қилади.

Норасмий бошқарувнинг самарадорлиги қуйидаги омилларга боғлиқ бўлади:

- ходимларнинг сифати: профессионализми, маълумоти, ишга, менежерга муносабати, шахснинг ривожланганлиги (ўз маълумотини оширганлиги, касбий ўсганлиги ва шу кабилар);

- менежернинг шахси (инсоний хислатлари, одамшавандаллиги, профессионализми, кўнгилчанлиги, мақсадга интилувчанлиги);

- расмий ва норасмий бошқарув нисбатларидан усталик билан фойдаланиш имкониятига таъсир қилувчи ички ва ташқи ижтимоий-иқтисодий вазият;

- жамоадаги маънавий-руҳий иқлим;

- менежмент тоифаси: стратегик, инновацион, корпоратив ва ҳ.к;

- жамоадаги мавжуд қизиқишлар, қадриятлар ва мотивлар;

- жамоа ва ташкилотнинг ривожланиш динамикаси.

Менежернинг касбий маҳорати унинг ишлаб чиқариш(тижорат)ни ташкил этиш ва бошқариш соҳасидаги махсус билим ва кўникмаларни эгаллаб олганлигидан, турли соҳаларда одамлар билан ишлаш қобилиятига эга эканлигидан иборат.

Шуниси диққатга сазоворки, илгари Ғарбдагилар ташкилотни бошқариш учун мазкур соҳада мутахассис бўлиш зарур эмас, фақат бошқарув технологияси ва техникасини билиш, одамлар билан ишлаш маҳоратигина бўлса кифоя деб ҳисоблар эдилар. Ҳозирги вақтда ижтимоий ишлаб чиқариш ривожланиши натижасида бу фикр танқид қилинмоқда, чунки ёлланма менежерлар ишлаб чиқаришни юзаки биладилар, фирманинг мақсадларини ўз мақсадлари деб билмайдилар. Бунинг устига, уларни бизнес мактабларида тайёрлаш ишлаб чиқариш эҳтиёжларига кўпинча жавоб бермаяпти, бундай мактабларни битириб чиқувчилар ишлаб чиқариш шароитларига яхши кўникиб кетмаяпти. Шу сабабли Европа мамлакатлари ва Япония компанияларида бошқарувчиларни четтан таклиф этмай, ўз фирмаларида “етиштириб” олмақдалар. Аммо айрим давлатларнинг, айниқса АҚШ нинг компанияларида ҳали ҳам ўқимишли бошқарувчиларни четдан ёллаш давом этмоқда.

Тадқиқот маълумотларига кўра, замонавий раҳбар ўз тармоғида 15-20 % мутахассис бўлса бас, аввало у ташкилотчи, руҳшунос, социолог бўлиши лозим. Замонавий корхоналар кўпроқ даражада ижтимоий-техник тизимлар бўйича мутахассисларга муҳтож, чунки бу тизимларда инсон диққат марказида туради.

Ҳар қандай даражадаги менежерга бир қанча талаблар қуйилади. У қуйидаги асосий хусусиятларга эга бўлиши зарур:

• замонавий ташкилотни бошқариш соҳасида илмли ва тажрибали бўлиши;

• тармоқнинг ҳолати ва ривожланиши масалаларида билимдон бўлиши, фаолиятнинг тури ва характери(тадқиқот, техника, технология, рақобатнинг ҳолати, маҳсулотга талабнинг ўзгариши) дан яхши хабардор бўлиши;



- тадбиркорлик кўникмаларини ўзига сингдирган, бозордаги вазиятга қараб иш юрита оладиган бўлиши;

- муҳитнинг жуда ўзгарувчанлиги ва номуайянлиги шароитида асосли қарорлар ишлаб чиқиб, қабул қила билиши, фаолиятни қуйи раҳбарлар ва ходимлар билан келишиб ола билиши, қабул қилинган қарорларни амалга оширишда уларни жой-жойига қўя билладиган бўлиши;

- ташкilot ишлаётган ёки ишламоқчи бўлган муайян бозорлар ва уларнинг сегментларидаги вазиятни таҳлил қилиш соҳасида билим ва тажрибага эга бўлиши;

- юксак маданиятли, ҳалол, ҳар соҳада намунали бўлиши;
- рақобатчи фирмалар фаолиятини таҳлил қила оладиган бўлиши;
- ташкilot ресурсларини бошқариш қобилияти ва маҳоратига эга бўлиши;
- ташкilot ишини чамалай ва режалай оладиган бўлиши;
- ташкilotнинг бошқаруви ва фаолияти самарадорлигини ошириш усуллари эгаллаган бўлиши;

- замонавий ахборот технологиялари, коммуникация ва алоқа воситалардан фойдалана оладиган бўлиши;

- мушкул вазиятларда ўзини, ўз ҳис ҳаёжонларини жиловлай оладиган, вақтни бошқара оладиган бўлиши;

- ифодали сўзлайдиган яхши нотик, ҳозиржавоб бўлиши;
- ўз фикрига ишонтира оладиган, заковатли, ҳазил-мутойибага чечан, ўзига ишонган инсон бўлиши;

- дадил мулоҳазали, янгича фикрлайдиган, муаммоларни ҳал этишга ижодий ёндашадиган;

- ташаббускор, мақсадига дадил интиладиган;
- юксак ишчан, ҳаётда фаол, чидамли бўлиши;
- ёқимтой, одамшаванда, хуштабиат.
- масъулятни зиммага олишга тайёр;

фойдаланади. Аммо раҳбар бунда бошқа омилларни ҳам эътиборга олиши лозим. Ҳокимият бошқаларни ишга ундаш учун етарлича кучга эга бўлиши, ташкilotнинг мақсадига эришишга интилиши керак. Аммо ижрочи ўзи кўзлаган эҳтиёжни юқори баҳолаган тақдирда сарфланган куч-ғайратлари раҳбарнинг умидини албатта оқлашга ишончи комил бўлсагина таъсир шу қадар кучли бўлиб чиқади.

### 7.7. Менежернинг расмий ва норасмий бошқаруви

Одатда менежерни фармойиш берадиган, буйруқларга имзо чекадиган, жавобгарликни белгилайдиган, бажаришни талаб қиладиган раҳбарнинг расмий ташкилий фаолияти билан боғлайдилар. Аммо, баъзан ходимлар билан оддий суҳбат, бирор ишни бажаришни илтимос қилиш, хушмуомалалик билан муносабатда бўлиш, уни фаолроқ ишлашга, мустақил иш бажаришга, ижодкор бўлишга ундаш яхшироқ самара бериши маълум. Бу ҳам бошқариш, аммо менежернинг шахсга, жамоага ва ишга норасмий ёндашувидир.

**Норасмий бошқариш** расмий бошқарувга қўшимча бўлиб, унинг эҳтиёжини ифодалайди. Бугина эмас, фақат норасмий йўл билан ҳал қилинадиган муаммолар ҳам бўлади, инсон, жамият, ишлаб чиқариш ривожланган сари бундай муаммолар кўпайиб учрайверади.

Инсон фаолиятида ва ишлаб чиқаришда ишга ижодий ёндашув, инновацияларни жорий этиш тобора катта аҳамият касб этиб, ривожланиш сифати ва маромини оширишнинг бош омилларига айланиб бормоқда. Бу талабни кўп жиҳатдан норасмий бошқарув, ижобий ижтимоий-руҳий мотивлар таъминлайди.

Амалдаги ташкилий қонун-қоидалар, маъмурий таъсир воситалари (буйруқ, интизомий талаб қабилар), ижрочи назорат қилиш, белгиланган тартибда ишларнинг ҳисоб-китобидан фойдаланиш **расмий менежмент** белгиларидир. Бу усулнинг муайян афзалликлари бор, чунончи, масъулиятнинг ошиши, назорат қилиш мумкинлиги, вазифаларни тақсимлашдаги пухталиқ,

яхшироқ қаноатлантиришга ёрдам беради, деб ҳисоблайди. Таъсирнинг секинлиги ва ноаниқлиги бу усулнинг заиф жиҳатидир.

Шуни назарда тутиш керакки, ишонтириш йўли билан таъсир ўтказишда таъсир ва ҳокимиятнинг бошқа шаклларидадан воз кечмаслик керак. Чунончи, харизма фақат ишонтиришга кўмак беради, тингловчи ўзини раҳбар билан бирдек кўради. Анъана ва мукофотлаш ёрдамида таъсир ўтказиш ишонтиришни кучайтиради, раҳбарга ишончни оширади. Агар ижрочи раҳбарим мажбур қилиши мумкин-у, аммо бундай қилмасликка интилоқда, деб билса, ишонтириш кучи анча ортади.

Теварак-атрофдагиларни ишга солишни кўриб чиқиш мумкин. Бунда атрофдагиларга таъсир ўтказишнинг турли шаклларидадан фойдаланиш ёки объектга атрофдагилар орқали таъсир ўтказиш назарда тугилади.

Бевосита таъсир қилмас, ёки бирор сабабга кўра бевосита таъсир номақбул бўлса, муносабатларнинг ҳар хил турлари шароитида бу усулдан фойдаланиш мумкин. Аммо унга кўпроқ вақт талаб қилинади, фойдаланиш мураккаб ва тез-тез фойдаланилганда яхши иш бермайди.

Ходимларни бошқарувга *қатнаштириши* орқали таъсир ўтказганда раҳбар ижрочиларга ўз иродаси ёки фикрини сингдириш учун ҳеч қандай куч сарфламайди. Ижрочилар белгиланган мақсадни қабул қилишлари учун раҳбар уларнинг куч-ғайратини йўлга солади ва ахборотни бемалол ўртоқлашишларига кўмаклашади. Одамлар ўз иштирокларида белгиланган мақсадга эришиш учун яхшироқ ишлашлари туфайли таъсирнинг кучи каттароқ бўлади ва муваффақиятга эришилади.

Ҳокимият, муваффақият ёки ўзини намоён қилиш эҳтиёжи фаол қизиқтирувчи омиллар бўлганда ва ижрочи ўзи танлаб олган мақсад учун ишлагандагина бу ёндашувни ишга солса бўлади.

Шундай қилиб кўркитув, мукофот, анъана, харизма, оқилона эътиқод, ишонтириш ва бошқарувда қатнашиш усулларидадан раҳбар ижрочининг эҳтиёжлари қондирилишини ваъда қилиш орқали унга таъсир ўтказиш учун

- масалаларни ҳал этишда дадил, ғайратли, ҳозиржавоб;
- билимдон, зеҳнли(ташкilotдаги шароитни аниқ биладиган, унда тўғри йўл топа оладиган, идрокли,топқир) ;

- ўзига-ўзи далда берадиган, ташкilotнинг муайян шароитида бошқарув маҳоратини ривожлантириш орқали ўзини қўллайдиган;

- ўз мамлакатадаги хўжалик ҳолати, талабнинг ривожланишини, ўз мамлаката ва бошқа мамлакатларда иқтисодий дaвлат томонидан тартибга солиш тенденцияларини олдиндан кўра билиш ва бошқа мамлакатларнинг бозорларида фирманинг мавқеини ошириш ёки сақлаб қола билиш маҳоратига эга бўлиши лозим.

Менежерларнинг кўникма ва маҳоратларини уч тоифага: концептуал- (ташкilotни яхлит бирлик деб билиш ва узоқни кўзлаб фикрлаш қобилияти), инсоний ва технологик тоифаларга бирлаштириш мумкин. Ҳар бир менежер ана шу қобилиятлар соҳиби бўлиши керак, аммо мазкур қобилиятларнинг зарурлик даражаси менежернинг лавозим пиллапоясидаги мавқеига қараб ўзгаради. (7.1-расм).

Менежерлар *ташкilotчилик қобилиятларига* эга бўлишлари лозим. Бу гапнинг тагида шахснинг индивидуал-руҳшуносик хусусиятлари, яъни ташкilotчилик фаолияти усулларини ва улардан укув билан фойдаланиш қобилиятини эгаллаш имконини берадиган салоҳият яширинган. Одатда ташкilotчилик қобилиятига куйидаги хусусиятларни киритадилар:

- дарҳол мослашувчанлик, яъни фаолиятнинг ижодий шаклларида, билимларни чуқурроқ эгаллашга мойиллик, ташаббускорлик, колоқ одатларга тоқатсизлик, асосланган таваккалчиликка тайёрлик, янгиликларга интилиш, омилкорлик ва ҳ.к.

- киришимлик, яъни хушмуомалалик, одамлар эътиборини қозониш, одамларга фикрини уқтира билиш; одамларнинг фикрини тинглай билиш, тушуниш ва уларни ишонтириш;

•ҳаяжонини жиловлай олиш, яъни муаммоли вазиятларда ўзини тута билиш, қарорлар қабул қилганда вазминлик ва оқилона фикрлаш;

•ўз фикрини ўтказиш, яъни ўқтамлик, ўз иззатини билиш, шахсий мустақилликка интилиш, раҳнамолик, ўз кадрини ҳурматлаш, кучли иродага эгаллик.

Қуйидаги хусусиятларни ҳам ташкилотчилик қобилиятлари жумласига киритишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- одамларни ташкил қила билиш, одамхунлик, жозибадорлик, шахслараро мулоқотчилик, одамларга таъсир ўтказиб, уларни уюштира билиш, олға бошлаш, ижрочиларни топиш, ишонч уйғотиш;

- тадбирларни ташкил эта билиш, жумладан, тадбирларни режалаш ва тайёрлаш, режаларни амалга ошириш, сергак фикрлаш, тасаввурнинг ривожланганлиги, бўлажак тадбирларнинг майда жиҳатларини, келиб чиқиши мумкин бўлган муаммо ва муваффақиятсизликларни пайқай билиш.

Одамлар билан ишлай олиш қобилияти ҳар қандай поғонадаги менежерга қўйиладиган энг муҳим талабдир. Бунда қуйидагилар назарда тутилади.

- қўл остидаги ходимларни, уларнинг топширилган аниқ ишни бажара олиш қобилияти ва имкониятларини мукамал билиш:

- корхона билан ходимларни боғловчи шарт-шароитларни билиш, ҳар икковининг манфаатларини адолат асосида ҳимоя қилиш:

- менежернинг руҳшуносик билимдонлиги:

- жамоанинг бирлигини сақлаб қолиш ва ташкилот (бўлинма) фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш мақсадида қобилиятсиз ходимларни четлаштира олиш маҳорати:

- расмий ва норасмий тизимларнинг ўзаро боғлиқлигини эътиборга олиб, одамларнинг муносабатларини ташкил қила билш;

- қўл остидаги ходимларга таъсир ўтказа олиш қобилияти ва уқуви;

- одамлар билан муомала қилиш маҳорати, ~~инсоний~~ муносабатларни” билиши.

Шуни айтиш керакки, кейинги йилларда раҳбар билан ходим ўртасидаги катта-катта ақлий ва бир қанча ҳолларда молиявий тавофутлар баргараф этилди. Шундай шароитда фақат мажбурлаш, мукофотлаш, анъана, харизма ёки ҳатто ҳуқуқ асосида ҳам ҳокимиятни амалга ошириш тобора қийинлашмоқда. Шу сабабли раҳбар ижрочиларга таъсир ўтказиш учун улар билан ҳамкорлик қилиши лозим бўлади.

Ижрочини ҳамкорликка ундайдиган икки хил таъсир шакли мавжуд, булар:

ишонтириш ва хайрихоҳликдир.

Ишонтириш - ўз фикрини самарали уқтира билиш, ходимнинг хулқ-атвориға ўзгариш кирита олишдир. Оқилона эътиқод каби ишонч ҳам намуна кучига ва эксперт хулосасига асосланади. Тафовут фақат шундан иборатки, ижрочи нима қилаётганини ва нима учун қилаётганини тўла-тўқис англаб олади. Ишонтириш йўли билан таъсир ўтказувчи раҳбар ижрочиға нима қилиш кераклигини айтмайди. Ижрочиға қилинадиган ишни гўё ”сотди”.

Раҳбар ижрочининг ишончини тобора қозониб бориб, унинг ҳурмат, обрў-эътиборға бўлган эҳтиёжига кучлироқ таъсир қилади, натижада таъсирнинг кучи ошади. Чунки ижрочининг билимдонлигини тан олди, ижрочи эса раҳбар ҳокимиятининг бир улуши ўзига ўтаётганини тушунади. Агар раҳбарнинг одамлар устидан расмий ҳокимияти бўлмаса ёки жуда кам бўлса, ёхуд ходимларға муносиб ҳақ таклиф қилолмаса, одамларға таъсир ўтказишнинг юқоридаги усули айниқса самарали бўлади.

Айни вақтда таъсир ўтказиш қобилияти бир қанча омилларға боғлиқ. Аввало раҳбар ишончға сазовор бўлиши керак. Унинг далил-исботлари ижрочиларнинг ақлий савиясини ҳисобға олиши зарур. Раҳбар ўртаға қўйган мақсад ижрочиларнинг эзгу ниятларига зид бўлмаслиги лозим.

Ишонтириш йўли билан таъсир ўтказишнинг муҳим афзаллиги шундан иборатки, таъсир ўтказилаётган инсон ишни талабдагидан яхшироқ ва кўпроқ бажаришға интилади, чунки бундай ҳаракатлар ўзининг шахсий эҳтиёжларини

- гаплари маъноли (вазмин гапиради ва мулоқотга қобилиятли);

- мақтовлардан талтайиб кетмайди (гердайиш ва ўзига оро беришни билмайди);

- ўзини дадил ва ишончли тутди (вазиятни бошқара олади).

Ижрочи раҳбарнинг билимдонлигига ишонади. Бундай кишилар ўзини эъзозлайдиганларга осон раҳбарлик қилади. Менежер ўз муваффақиятлари туфайли бошқарувнинг ана шундай усулига эришади.

Ҳокимиятнинг бу тури жиддий камчиликларга эга. Чунончи, баъзи бир харизматик раҳбарлар ўз бошқарув вазифаларини унчалик қойиллата олмайдилар, аммо атрофдагиларнинг кўр-кўрона меҳри унинг муаммолари мушкуллашиб бораётганини узоқ вақтгача пайқамасликка олиб боради.

#### 7. Қонуний (ёки анъанавий) ҳокимият.

Раҳбарнинг юқори поғона пиллапоясида эканини ижрочи билади ва бунга ишонади, унинг буйруқларини бажариши лозимлигини, унга итоат қилиши муайян неъматлар олишига ва эҳтиёжлари қондирилишига сабаб бўлишини ҳам билади. Итоатсизлик ёки етарлича итоат қилмаслик эса бу неъматлардан маҳрум қилади. Шу сабабли қонуний ҳокимиятни кўпинча анъанавий ҳокимият деб юритилади. Раҳбарлар эса шу ҳокимиятдан фойдаланадилар, чунки уларга бошқаларни бошқариш ваколати берилган. Рағбатлантириш ва жазолаш имконияти раҳбарнинг буйруқлар бериш ваколатини мустаҳкамлайди. Хуллас, ташкилотнинг узлуксиз фаолият юритиши ходимларнинг раҳбарият қонуний ҳокимиятини анъанага кўра тан олишга тайёрликларига боғлиқ бўлади.

Анъанага асосланган ҳокимиятнинг камчиликлари бор. Баъзан янги, илғор услублар одат бўлиб қолган, аммо эскирган анъаналарга зид бўлади.

Ҳокимиятнинг санаб ўтилган шакллари раҳбарга ходимларни ташкилот мақсадларига эришиладиган тарзда ишлашга мажбур қилиш имконини беради. Бу шакллар норасмий етакчининг ташкилот мақсадларига эришишга халақит беришига ёрдамлашуви ҳам мумкин, менежер ана шуни эътиборга олиши лозим.

Кейинги вақтларда менежерларга нисбатан *компетенция* тушунчаси ҳам ишлатила бошланди. Компетенция (лотинча *competere* - эришиш, мувофиқ келиш, мослик) муайян соҳада муваффақиятли фаолият юритиш учун билим, уқув ва шахсий хислатларни қўллаш қобилияти демакдир. Масалан, –Менежмент” 080200 тайёргарлик йўналиши бўйича олий касб маълумоти бўлган бакалавр:

- умумий маданий компетенцияларга,

- қуйидаги профессионал компетенцияларга :

•ташкилий-бошқарув фаолиятини;

•ахборотни таҳлил этиш фаолиятини;

•ишбилармонлик фаолиятини ўз ичига оладиган касблар компетенцияларига эга бўлиши керак.

Менежер лавозимини эгаллайдиган киши учун зарур хусусиятлар рўйхати жуда катта, уларнинг айримлари бири иккинчисига зид келадиганлари ҳам бор. Кўрсатилган барча хислатлар соҳибини топиш мушкул. Шу сабабли муайян лавозимга киши танлаш масаласини кўриб чиқишнинг ҳар бир ҳолатида мазкур лавозимни эгалловчи шахснинг хусусиятлари алоҳида кўриб чиқилгани маъқул.

Ишлаб чиқариш шароитида бу вазифани ҳал этишда малака маълумотномаси ёки лавозимлар таснифномаси, шунингдек лавозим йўриқномаси ёрдамга келади.<sup>1</sup> Бу ҳужжатларда аниқ лавозимни эгалламоқчи бўлган мутахассисга қуйиладиган талаблар баён этилган.

Менежернинг аниқ лавозими тафсилотлари ва уни эгаллаши лозим бўлган кишига қўйиладиган талаблар *менежер профессиограммасида* акс эттирилади.

Профессиограмма - ихтисос, касб хусусиятлари (руҳий, ишлаб чиқариш-техник, тиббий-гигиена ва ҳ.к хусусиятлар) акс эттирилган (баён қилинган) ҳужжатдир.

<sup>1</sup> Талабалар ўз касбий мавқеини Давлат таълим стандартларига ёрдамида белгилаши. У олий таълим муассасасидаги ҳар бир мутахассислик, йўналиш ва тайёрлов ихтисослиги учун ишлаб чиқилади.



Унда ҳар бир касбнинг батафсил баёни берилган, ўзлаштиришда баъзи бир қийинчиликларга сабаб бўладиган мураккаб жиҳатлар кўрсатилган. Шу билан бирга инсон руҳи ва жисмидаги муайян хусусиятлар билан боғлиқ бўлган (кўриш қобилиятининг заифлиги, ҳаракат сустлиги кабилар оқибатида келиб чиқадиган) ва ишлаб чиқаришнинг ташкил этилиши билан боғлиқ бўлган қийинчиликлар санаб ўтилган.

Шундан кейин муайян касбда ишламоқчи бўлган ёки ишлаб турган кишининг шахсий ва ишчанлик хусусиятлари кўздан кечирилади.

Инсон шахсини таҳлил этиш ва баҳолаш учун социологлар ишлаб чиққан андоза ишга солинади, унда инсоннинг куйидаги хусусиятлари баён этилади:

- 1) ишчанлик хусусиятлари (маълумоти, билими, тажрибаси);
- 2) қобилияти (истеъдоди, заковати, мазкур ишга лаёқати);
- 3) маданий савияси, омилкорлиги, ҳалоллиги ва батартиблиги;
- 4) характери (иродаси, фаоллиги, мустақиллиги, ваъдасининг устидан чиқувчанлиги, тезкорлиги, кўл остидагиларга ғамхўрлиги, танқидни тан олиши, ўз хатоларига иқроқ бўлиши);
- 5) темпераменти (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) манфаатлари, қизиқишлари (моддий, ижтимоий, маънавий);
- 7) ёши (ёш, ўрта ёшли, кекса, қари);
- 8) соғлиги (яхши, кониқарли, ёмон).

Шу билан бирга баҳо шартлари кўрсатилади:

- сифати йўқ – 1 балл;
- сифати камдан-кам намоён бўлади – 2 балл;
- сифати кучли ҳам кучсиз ҳам намоён бўлмайди – 3 балл;
- сифати тез- тез намоён бўлади – 4 балл;
- сифати мунтазам намоён бўлади – 5 балл.

Сўнгра ҳар бир сифатнинг салмоғи экспертлар ёрдамида аниқланади, шунингдек аниқ кишининг ҳар бир сифати баҳоланади.

Бундай ҳолатда унга таъсир ўтказиш оқилона иш бўлади, чунки ижрочи раҳбарга онгли равишда итоат қилади.

Ҳокимиятнинг бу тизими жуда чекланган, чунки агар раҳбар ноҳақ бўлиб чиқса, ижрочи унинг маслаҳатига онгли равишда амал қилмай қўяди ва унинг таъсири камаяди.

#### 4. Ресурсларга эгалликка асосланган ҳокимият.

Ҳар бир ташкилот ёки бўлинма ресурсларга муҳтож. Ресурслардан фойдаланишни тартибга солиш ҳокимият манбаини ташкил қилади. Ташкилотга ресурсларни тақсимлаш юқоридан пастга қараб боради, шу тариқа ресурсларнинг топшириққа мос равишда тақсимланишига шу йўл билан эришилади. Ташкилотнинг бошқарув поғоналари бўйича бўлиниши тегишли поғонадаги раҳбарларга чекланган ресурсларни назорат қилиш ва шу тариқа ўз ҳокимиятини мустаҳкамлаш имконини беради.

#### 5. Ахборотдан хабардорлик ва ундан фойдаланишга асосланган ҳокимият.

Атрофдагиларга, ходимларга таъсир ўтказиш учун бу ҳокимиятдан фойдаланилади. Олинган ахборот раҳбарга зарур қарорга келиш ва ҳокимиятни амалга ошириш имконини беради. Ахборот оқимини тортиб олиш ва алоқа тармоғини назорат қилиш раҳбарга ҳукмронликни амалга ошириш имконини беради. Бу эса ахборотлаштириш асрида алоҳида аҳамият касб этади.

#### 6. Шахснинг харизматик хусусиятларига асосланган намуна ҳокимияти.

Бу ҳокимият етакчининг шахсий хусусиятлари ва қобилиятига асосланади. Раҳбарнинг шахсий фазилатлари ижрочи учун шу қадар ёқимлики, у ҳам ўз раҳбарига ўхшагиси келади. Харизматик шахсларнинг асосий хусусиятлари:

- энергия алмашиш (етакчи энергия сочиб, атрофдагиларни ундан баҳраманд этаётгандек туюлади);
- савлатли қиёфа (етакчи ёқимли, ўзининг гавдасини бардам тутади);
- характери мустақил;



Раҳбар ҳокимиятга эга бўлиши учун ижрочининг раҳбарга қарамлигини таъминлайдиган ниманидир назорат остида ушлаб туриши лозим. Бу нарса ҳаётини ёки ижтимоий эҳтиёж бўлиши, ҳимоя эҳтиёжи, ҳурматга ёки ўзини намоён этишга эҳтиёж бўлиши мумкин.

Шу муносабат билан ҳокимиятнинг қуйидаги турларини алоҳида кўрсатиб ўтиш ўринлидир:

1. Мажбурлашга асосланган ҳокимият.

Раҳбар ижрочини унинг энг зарур эҳтиёжларини қондиrolмайдиган тарзда жазолай олишига ижрочи ишониши керак.

Ҳокимиятнинг бундай тизими инсонийликка хилоф. Бундан ташқари, ўртамеёна чиқим шароитида самарали назоратни амалга ошириб бўлмайди, чунки одамларнинг ташкилотни атайин алдаш иштиёқи кучаяди. Тадқиқотлардан намоён бўлишича, ҳокимиятнинг бундай тизими шароитида ташкилотлардаги меҳнат унумдорлиги унчалик юқори бўлмайди, маҳсулот сифати пасаяди, ходимларнинг ўз меҳнатидан қаноатланмаслиги кузатилади.

2. Мукофотлашга асосланган ҳокимият.

Мукофот ваъда қилиш - одамларга таъсир ўтказишнинг эски ва самарали усуллари билан бири. Ижрочи тазйиққа қаршилик қилмайди, чунки у раҳбарнинг хоҳишини бажарса, мукофот олишга ва раҳбар унинг зарур эҳтиёжини қондириши мумкинлигига ишонади.

Бироқ амалда раҳбар ўз ходимларини мукофотлай олмайди, чунки ҳар бир ташкилотнинг имкониятлари чекланган. Бунинг устига мукофот деганда нимани тушунишни билиб олишнинг ҳаммиша ҳам иложи бўлавермайди. Пул ёки обрўлироқ лавозим ходимларнинг феъл-атвориға ҳар доим ҳам таъсир қилавермайди.

3. Эксперт ҳокимияти.

Раҳбар мазкур лойиҳага оид махсус маълумотларни ёки муаммони ҳал этиш йўллари билишига ва ўз эҳтиёжини қондира олишига ижрочи ишонади.

Менежерларнинг ҳар бир гуруҳига хос бўлган сифатлар йиғиндиси ва айниқса уларнинг салмоғи турлича бўлишини таъкидлаб ўтмоқ керак.

Кўрсатилган сифатларнинг эксперт баҳоси ва ҳар бир сифатнинг салмоғи жадвалга киритилади. (7.1-жадвал)

7.1-жадвал

Экспертлар	Беш балли тизим бўйича менежернинг саккиз сифатига эксперт баҳоси							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Беш балли тизим бўйича салмоғи								

Шундан кейин жадвал маълумотларидан фойдаланиб, ишчанлик хусусиятларининг интеграл кўрсаткичи (ўртача қиймати) қуйидаги формула ёрдамида ҳисоблаб чиқилади:

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

Бунда  $K_m$ - ишчанлик сифатларининг ўртача тортилган интеграл кўрсаткичи, балл ҳисобида;

$i = 1, 2, \dots, n$  – экспертлар сони.

$J = 1, 2, \dots, 8$  – баҳоланаётган хусусиятлар сони;

$a_j$  – ўн балли тизим бўйича  $j$  сифатининг салмоғи, бу кўрсаткич менежерлар ва мутахассисларнинг ҳар бир гуруҳи учун алоҳида белгиланади;

$\beta_{ij}$  – беш балли тизим бўйича менежернинг  $j$  сифатига  $i$ -m экспертнинг баҳоси.

Жадвал маълумотлари асосида ишчанлик хусусиятларининг энг кам, ўртача ва энг кўп эҳтимолий интеграл кўрсаткич қийматлари аниқланади.

Аниқ бир инсон ишчанлик хусусиятларининг илгари ҳисоблаб чиқилган интеграл кўрсаткичи:

- энг кўп (эталон ва максимал) қиймат билан;
- ўртача қиймат билан;
- рақобатчиларнинг ана шундай кўрсаткичлари билан таққосланади.

Ана шулар асосида аниқ инсоннинг ишчанлик хусусиятлари узил-кесил баҳоланади, инсоннинг шахсий, ишчанлик хусусиятлари, унинг эгаллаб турган ёки эгалламоқчи бўлган касб ёки лавозим талабларига мослиги даражаси ҳақида хулоса чиқарилади. Улар тўлиқ мувофиқ келса, инсоннинг ўзига ўзи берган баҳоси ишга қизиқишни оширувчи мотиваторга айланади. Уларнинг мос келмаслиги эса мотивация пасайиши сабабли касб ўрганишда ва ишда катта қийинчиликларни юзага келтиради.

## 7.2. Менежернинг етакчилик хулқи

Менежернинг етакчилик хусусиятларига ҳам эга бўлиши маъқул. Бундай менежер оддий маъмуриятчи менежердан бошқачароқ ҳаракат қилади. У бошқармайди, буюрмайди, балки бошқаларни ўзига эргаштиради, бошқалар унга тобе (бўйсунувчи) эмас, балки издошлар бўлади.

Лавозим раҳбар учун расман жамоанинг етакчиси бўлиш шароитини яратади, лекин бу иш автоматик тарзда бўлмайди. Ташкилотнинг бошлиғи бўлса ҳам етакчиси бўлмаслиги мумкин, чунки етакчилик буйруқ билан тасдиқланмайди, балки ходимларнинг руҳий хоҳиши билан ўз эҳтиёжларини қондира оладиган бирдан бир инсон сифатида таъминланади. Бунинг учун етакчи бўлиш истагидаги инсон келгусини ва унга эришиш йўллари аниқ тасаввур қила оладиган бўлиши лозим.

Бизнинг тадбиркоримиз қаерда бўлмасин, ўз мамлакатининг муносиб вакилидек ҳаракат қиладиган бўлсин. У ўз ҳамкорининг анъаналарига ғоят эътиборли бўлсин. Унчалик заруратсиз сиёсий ёки диний-фалсафий мунозарага берилмасин, ўз Ватани ҳақида ёмон гап айтмасин, ўзи борган мамлакатдаги тартибларни танқид қилмасин. Ҳамкорларга нисбатан тоқатли бўлсин. Ҳурмат билан қараш, хушмуомалалик намуналарини кўрсатиш ўзаро манфаатли натижага эришиш истагини рўёбга чиқаришга ёрдам беради.

## 7.6. Менежернинг ҳокимияти ва таъсири

Меҳнат жамоасини бошқарувчи раҳбар унга таъсир ўтказди, натижада ходимларнинг феъл-атвори, улар ўртасидаги муносабатлар ўзгаради. Бир кишининг бошқаларга таъсир қилиши воситалари шивирлаб айтадиган илтимосдан тортиб, ишдан бўшатишга дўк уришгача бўлиши мумкин. Ана шу таъсир аниқ мақсадни кўзловчи, самарали тус олиши учун раҳбар ҳокимиятни ишга солиши лозим.

Ҳокимият - бошқа кишиларнинг феъл-атворига таъсир қилиш имкониятидир. Ҳокимият шахсга, гуруҳга, умуман ташкилотга тегишли бўлиши мумкин. Ташкилий жараён тарзидаги ҳокимиятнинг таърифи қуйидагиларни назарда тутди:

- ҳокимият ундан фойдаланувчига имкониятдир, яъни у фойдаланаётган пайтдагина эмас, доимо мавжуд бўлади;

- ҳокимиятдан фойдаланувчи билан у қўлланиладиган шахс ўртасида ўзаро қарамлик бўлади;

- ҳокимият қўлланиладиган шахсда бирмунчи ҳаракат эркинлиги мавжуд.

Ҳозирги замон ташкилотида бир шахс бошлиқ бўлгани учунгина ҳамма унга тўлиқ бўйсунармайди. Айниқса, раҳбарнинг ўзи ҳам ходимга қарам бўлса. Бас, шундай экан, ходим ёки жамоанинг мақбул тарзда иш юритиши учун ҳокимиятни лозим тарзда қўллаш керак бўлади.

хоналарининг қулайлиги фирма ходимларига ўз иши билан самарали шуғулланиш имконини берадиган бўлиши лозим.

Бажариладиган ишнинг тоифаси, хоналарнинг ҳажми, офисда қанча киши ишлаши, меҳнат муҳофазаси қоидалари ва иш шароитлари каби омиллар офиснинг қандай тузилганлигини белгилайди.

Ўз фаолиятингиз учун энг яхши қулайликларлар яратиш билан бирга ҳар қандай ишда дам олишингиз зарур бўлишини эсдан чиқарманг, шу сабабли, ишдан бош кўтаришингизда қандайдир завқ олиб хузур қила олишингиз муҳимдир. Бунинг учун офиснинг деворлари, дераза пардалари, гуллар ва расмлар юкори дид билан танланган бўлишига эътибор беринг. Улар нақадар синчковлик билан танланган бўлса, уларга қараш кўнглингизга тегмайди.

Мебелларга айниқса жиддий кўз билан қаранг. Улардан фойдаланиш қулай, ходимларнинг иш турига мос бўлиши, офис хоналарини торайтириб юбормаслиги, меҳмонларда яхши таассурот қолдирадиган бўлиши зарур. Офис мебели бир услубда бўлгани яхши. Ҳеч бўлмаганда, ҳар бир хонадаги мебелнинг кўриниши бир хил бўлгани маъқул.

Одамларнинг иши махфийлигини таъминлаш зарур. Бунинг учун кўпгина фирмаларда ҳар бир ходим учун алоҳида иш жойи яратилади. Баъзи фирмаларда хизматчилар учун хоналар ойна билан тўсиб қўйилади. Улардаги одамни таниб бўлмайди, овозлар эшитилмайди, аммо хона соҳиби учун ҳам ташқарида ишлаётганлар учун ҳам очиқлиги сезилади.

Иш хоналари саранжом-саришта бўлиши зарурдир. Тартибсизлик меҳнат самарасига салбий таъсир қилади. Компания ҳақидаги фикрга путур еткази.

*Ишдаги этикетнинг миллий хусусиятлари* борлигини эслатиб ўтиш лозим. Шу муносабат билан хорижий шериклар билан доимий амалий муносабатни давом эттириш учун ишдан этикетнинг энг оддий тамойилларига риоя этиш, мазкур мамлакатнинг урф-одатларига мувофиқ тарзда ўзни тутиш зарур.

Етакчи қандай хислатлари билан расмий менежердан фарқланади? Оддий менежерлар, одатда, бошқалар кўрсатиб берган мақсадларга эришиш усуллариини белгилайдилар, режаларга биноан ходимлар ишини уюштирадидлар ва йўлга соладидлар, аммо ўзлари фаол бўлмайдилар. Улар ходимлар билан ўзаро муносабатни аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқ ва талаблар асосида олиб борадилар. Етакчилар мақсадларни ўзлари шакллантириб, уларга қандай эришиш мумкинлигини белгилайдилар, ортиқча икир-чикирларга ўралашиб қолмайдилар. Уларнинг фикрларига қўшилган ва уларнга эргашишни хоҳлаган ходимлар қийинчиликларга қарамай, уларга эргашадилар, энди етакчилар руҳлантирувчи бўлиб қоладилар. Улар бир-бирларига назоратчи бўлмайдилар, балки ўзаро муносабатни ишонч асосига қурадидлар. (7.2-жадвал).

Умумий иш даражаси ўртачадан пастроқ бўлган жамоада етакчи асосан ҳар қандай масала юзасидан эксперт-мутахассис ёки руҳлантирувчи марказ ролида бўлади, у далда бериши, руҳлантирувчи, кўмаклашувчи бўлиши мумкин.

7.2 – жадвал

Менежер ва етакчининг фарқлари

Менежер	Етакчи
Маъмуриятчи	Новатор, инноватор
Буйруқ беради	Рухлантиради
Бошқаларнинг мақсадлари ва кўрсатмалари бўйича ишлайди	Ўзи белгилаган мақсадлар бўйича ишлайди
Ҳисоб-китоб, режа асосида ҳаракат қилади	Келажакни кўра билиши, сезиш асосида ишлайди
Тизимга, ташкилотга таянади	Одамларга таянади
Далиллардан фойдаланади	Ҳис-туйғудан фойдаланади
Назорат қилади	Ишонади
Ишонтиришга уринади	Даъват қилади
Кўпроқ қатъий, вертикал алоқалар,	Кўпроқ хушмуомала алоқа ва

муносабат ва тузилмаларга таянади	муносабатларга таянади
Ҳаракатни қувватлайди	Ҳаракатга илҳом беради
Профессионал	Ташаббускор
Қарорлар қабул қилади	Қарорларни амалга оширади
Ишларни тўғри бажаради	Тўғри ишларни бажаради
Ҳурмат қиламиз	Жуда яхши кўрамиз

Юқори даражада ривожланган жамоада етакчи, аввало , заковат маркази, ғоялар манбаи, энг мураккаб муаммолар бўйича маслаҳатчи бўлади. Ҳар қандай ҳолатда ҳам у жамоани қовуштирувчи, ташаббускор, фаол ҳаракатлар ташаббускори, бошқаларга ибратдир.

Ноёб етакчилик ҳодисасининг қарийб юз йиллик тадқиқотлари натижасида кўпгина концепциялар пайдо бўлди.

Энг биринчиси – **етакчиликнинг анъанавий концепциялари** илк тадқиқотларда етакчи муайян фазилатларга эга бўлиши лозимлиги назарда тутилади, кейинчалик етакчи хулқининг намуналари аниқланади.

*Етакчилик фазилатлари назарияси.* Етакчиликни ўрганишда илк даврдаёқ ана шундай назария ишлаб чиқилди. Тадқиқотчиларнинг фикрича, етакчилар бошқалардан фарқланувчи бир талай ноёб фазилатларга эга бўладилар. Олимлар ана шу етакчилик фазилатларини аниқлашга ва шу йўл билан етакчиларни топишга уриндилар. Улар етакчилик туғма фазилат бўлади, деган хулосага келдилар.

Кейинги тадқиқотлар натижасида етакчилик фазилатларининг тўртта гуруҳи аниқланди, булар: жисмоний, рухий (хис-туйғу), интеллектуал (ақлий), шахсий, ишчанлик фазилатларидир.

Бу назариянинг камчиликлари бор. Биринчидан, етакчилик фазилатлари рўйхати амалда чексиз бўлиб чиқди, шу сабабли етакчининг “бирдан-бир ҳаққоний” қиёфасини тасвирлашнинг иложи бўлмай қолди. Иккинчидан,

туриб, меҳмон ёнига бориб осойишта қўл узатсангиз, у билан омонлашиб, ўтиришни таклиф қилсангиз тўғри бўлади. Жамоат жойларида ҳамма хизматдошлар билан кўришиш шарт эмас, бош ирғаб қўя қолсангиз кифоя. Аммо бунда ёшлар қўл қовуштириб, ёки қўлни кўкракка қўйиб таъзим қилишлари керак. Кенгаш қатнашчиларининг ҳаммаси билан қўл олишиб ёки бош ирғатиб саломлашиш мумкин.

Қўл остидагилар билан дўстона муносабатлар офисдан ташқарида бўлиши керак. Иш юзасидан муносабатлар ўзаро ҳурмат ва тенгликка асосланиши, аммо талабчанлик руҳида бўлиши лозим, чунки айрим вазиятларда раҳбар бирон-бир топшириқнинг бажарилишини талаб қилиб қолиши зарур бўлиб қолади. Бир ёки бир неча ходимга алоҳида муносабат жамоадаги одамларнинг бирлиги ва ҳамжиҳатлилигига ёрдам бермайди.

Одамларнинг иззат-нафсига тегмаслик керак. Ҳар қандай танқид оқилона, асосли ва ўринли бўлиши лозим. Энг яхшиси, ходимнинг ўз қилмишини қандай изоҳлашини тинглаб, ҳеч кимнинг иштирокисиз танқидий мулоҳаза билдириш лозим.

Вақтни тайинлашда ва ваъда беришда аниқликка риоя этиш муҳим қоида ҳисобланади. Бетайинлик, интизомсизлик вақтни ёки бошқаларнинг манфаатларини билмасликдир.

*Офисни безашнинг* ҳам муҳим аҳамияти бор. Гап шундаки, фирманинг имижи касбий ишчанлик, маънавият ва ташқи эстетик фазилатларидан ҳосил бўлади. Уларнинг ҳаммаси бирга уйғунлашиб мижозлар ва ҳамкорларда фирманинг ишончилигига таассурот туғдиради, бу эса фирманинг муваффақиятини кафолатлайди. Сиз одамларни қабул қиладиган хона уларда яхши таассурот қолдирадиган бўлишига интилинг. У муассасангизда одат бўлган меъёрларга мос бўлиши, шунингдек, сизнинг фирмангиз ва унинг фаолият турига муносиб келиши зарур.

Офиснинг жиҳозланишига қўйиладиган асосий талаблар шундан иборатки, умумий фойдаланиладиган жойлар озода бўлиши, хизмат



- келишик қўшимчаларини алмаштириб ишлатиш (– нинг ўрнига – ни, -да ўрнига –га ва ш.к.б.);

- шевада сўзлашиш.

Тингловчиларнинг асосий эътибори сўзнинг маъносига қаратилган бўлади, шунинг учун нотик пухта ўйлаб, дона-дона қилиб вазмин гапириши яхши таассурот қолдиради. У сўзнинг одатдаги шаклини ўзгартирса, оҳанг бир маромда бўлса, тингловчининг ғаши келади, беихтиёр хаёли бошқа ёққа кетади.

Нутқ қисқа ва аниқ бўлиши керак. Фикрни қисқа, равшан баён этиш, ифодали ва жўшқин гапириш лозим. Эзмалик нотикнинг саводсизлиги ва дудмаллигини намоёиш қилади. Баъзан эзмалик ҳақиқий аҳволдан чалғитишга ҳаракат қилиши мумкин. ”Мана шунақа”, ”биласизми?”, ”хўш”, ”айтмоқчи”, ”демак”, ”ҳа, айтгандай”, ”умуман олганда”, ”узун гапнинг қисқаси шуки” каби тез-тез такрорланадиган маъносиз, мантиқсиз сўз ва иборалардан қочгинг келади.

Фикр-мулоҳазаларнинг чўзилиб кетиши энсани қотиради. Замоनावий тадбиркор ҳеч қандай янгилик бермайдиган суҳбатдан безор бўлади. Ифодали, ёқимли гапириш маҳоратини ўрганиш учун бадиий адабиётни кунт билан ўқиб, уқиб бориш, атоқли нотикларнинг санъатини ўрганиш, энциклопедия ва луғатларга мурожаат қилиш тавсия этилади.

Имкони борича табиий гапириш, ташқи ҳашамдорлик ва баландпарвозликка берилмаслик лозим. Айни вақтда имо-ишора ва қўл ҳаракатларига эътиборли бўлиш даркор. Айтилган тавсияларни эътиборга олиш билан бирга ҳар ким ўзига хос нутқ услубини яратгани маъқул.

Менежернинг ўз қўл остидагилар, касбдошлар билан *иш юзасидан муносабатлари* ҳақида алоҳида гапириш керак. Аввало, у жамиятда ўзини тутиш қодаларига амал қилиши керак. Баъзи мисолларни айтиб ўтамиз.

Ходимнинг хонасига қайси лавозимдаги бошлиқ кирмасин, ёши ва жинсидан қатъий назар, хона эгаси биринчи бўлиб қўл узатади. Қаршингизга юриб келаётган одамга ёки стол ортидан зинҳор қўл узатманг. Ўрнингиздан

мазкур фазилатлар билан етакчилик ўртасидаги чамбарчас боғлиқликни белгилаш, бинобарин, етакчиларни аниқ ифодалашнинг иложи топилмади.

*Етакчилик хулқи концепцияси.* Бу соҳадаги назариялар кимлар етакчи бўлади, деган саволдан, етакчилар нимани ва қандай бажаради, деган саволни ўрганишга ўтди. Энди етакчиларни махсус дастурлар ёрдамида тайёрлаш мумкин, деб уйлай бошладилар. Бу соҳадаги энг салмоқли концепциялар қуйидагича:

1. Раҳбарликнинг уч услуби концепцияси. Етакчиликнинг уч услуби: авторитар, демократик ва нофаол услубларидан ҳар бирининг самарадорлиги таққослаб кўрилди. Ушбу услублардан қай бирининг самарали етакчилик билан алоқадорлиги топилмади.

2. Огайо штати университетининг тадқиқотлари раҳбарликнинг икки омилли назариясини ишлаб чиқишга бағишланди. Бунда ўзгарувчан икки ҳолат: муносабатлар тузилмаси билан мазкур тузилма доирасидаги муносабатлар асос қилиб олинди. Биринчи ҳолатда гуруҳда етакчи томонидан яратиладиган тузилма: ролларнинг белгиланиши, коммуникация оқимларини аниқлаш, иш қодалари ўрганилди. Иккинчи ҳолатда етакчи билан издошларнинг муносабатлари ўрганилди.

Тадқиқочилар иккита хулоса чиқаришди. Биринчиси – муносабатлар тузилмасига ва ишга нақадар кўп эътибор қаратилса, қуйидаги шароитларда шу қадар кўп самарага эришилади:

- натижа олиш мақсадида кимдир (етакчидан бошқа) кучли тазйик ўтказади;
- топшириқ ходимларни қаноатлантиради;
- ходимлар иш ҳақида ахборот ва кўрсатма олишда етакчига қарам бўладилар;
- бошқарувчилик меъёрига риоя этилади.

Бундан ташқари, қуйидаги ҳолатларда муносабатларга ва ходимларнинг эҳтиёжларига эътиборни ошириш самара беради:

- топширик эскирган бўлса;
- ходимлар бошқарувда қатнашишга мойил бўлса;
- бундай қилиш ишларни бажаришга таъсир қилишини сезишса;
- ходимларнинг ўзлари ниманидир ўрганишлари зарур бўлса;
- етакчи билан ходимлар мақомида тафовут жуда катта бўлса.

Иккинчи хулоса: етакчиликнинг самарадорлиги бошқа омилларга – ташкилий маданиятга, технологияга, одамларнинг ишдан қаноатланганликларига ҳам боғлиқ бўлади.

3. Мичиган университетининг тадқиқотлари. Улар самарали ва самарасиз етакчилар хулқидаги тафовутларни аниқлашни ўзларига мақсад қилиб қўйдилар. Бунда хулқда ўзгариб турувчи ҳолатларни: етакчи асосий эътиборни ишга қаратадими ёки ходимгами эканлигини тадқиқот мавзуси қилиб олдилар. Тадқиқот натижасида самарали етакчи тўғрисида қуйидаги хулосага келинди:

- у ходимларни қўллаб-қувватлайди ва улар билан яхши муносабатларни ривожлантиради;
- у одамларни бошқаришга яқка тартибда эмас, гуруҳий ёндашув усулидан фойдаланилади;
- у ишни ва тигиз топшириқларни бажаришнинг юқори даражасини танлаб олади.

Тадқиқотчилар энг мақбул услубни аниқлай олмадилар, аммо ходимларни қўллаб-қувватлаш ва уларни қарорлар қабул қилишга жалб этиш самарали етакчиликнинг шарти эканини аниқладилар.

4. Бошқарув тизими концепцияси (Р.Ликерт). У Мичиган университетидаги тадқиқотларга асосланиб, самарали етакчилар фойдаланадиган умумий намуналарни ўрганиб чиқди. Мазкур етакчилар асосий эътиборни инсон омилига қаратишларини ва иш бажаришга гуруҳий ёндашувни ривожлантиришларини аниқлади. Шу асосда етакчиларнинг икки тоифасини:

Тадбиркор аёлнинг кийими асосий рангли икки уч предметдан иборат бўлиши керак. Агар юбка ва пиджаги қора бўлса, туфлиси ёки сумкаси ҳам қора бўлсин. Юбка, блузка, кўйлак ва костюм аёллар учун умумий кийимдир. Кечқурун кўйлак ёки кўйлак-костюм кияди. Аёлни аввало соч турмаги, туфли, сумка ва бижутерия безайди.

Нутқ маданияти - инсоннинг ўқимишлилиги, тарбиялилиги ва маданиятининг муҳим кўрсаткичларидан бири. Фирманинг муваффақиятли фаолияти, унинг имижи муайян даражада унинг раҳбарлари, хизматчилари тўғри сўзлашишига, ёзишмаларни нақадар саводли олиб боришларига ҳам боғлиқ бўлади.

Инсон нутқ маданиятининг умумий белгилари: жумланинг тўғри тузилиши; тилнинг бойлиги (ўзига хослиги); лўндалиги; равшан ва аниқлиги; таъсирчанлиги ҳисобланади.

Қисқа ва содда жумлалар осон тингланади, лекин қисқа ибораларнинг кўплиги нутқни узук-юлуқ ва кескин қилиб қўяди. Узун иборалар аниқ мантиқ ва оҳангда талаффуз қилинса, нотикнинг фикрларини маъноли ифодалайди, нутқни равон қилади.

Сўзларнинг тўғри ва ўринли ишлатилиши нотик маданиятининг энг муҳим белгиларидан биридир. Ҳар бир сўз ўз маъносида ишлатилса ва бошқа сўзлар билан яхши боғланса, тингловчига яхши таъсир қилади. Ўтказилган кузатувларда айрим сўзлар ва ибораларнинг нотўғри ишлатилиш ҳоллари кузатилди. Масалан:

- атоқли сўзларни айтоқли деб айтиш одат бўлиб қолган;
- пароним (талаффузи ўхшаш, маъноси ҳар хил) сўзларни алмаштириб юбориш (“қурилиш”-“қирилиш”, ўтказиш-ўтқазиш, аҳл-аҳил, аср-асир каби);
- русча, инглизча, ўзбекча сўзларни аралаш-қуралаш қалаштириб ташлаш;
- оддий воқеаларни ифодалаш учун болаҳонадор ибораларни ишлатиш (“фалон ишни қийворди” каби);

Бир қанча давлатларда, масалан, Хитой Халқ Республикаси, Япония, Жанубий Корея, Сингапурда қабул қилинган махсус ҳужжатларда ана шундай меъёрлар, давлат хизматчилари феъл-атворининг ўзига хос ”этик кодекслари” қабул қилинган.

### 7.5. Менежерларнинг этикет қоидалари

Менежер учун муайян ижтимоий муҳитда вужудга келган феъл-атвор қоидалари бўлмиш ишдаги хулқ (этикет)ни билиш ва унга амал қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Этикет – инсон ахлоқ-одобини тартибга солиш омилларидан бири ҳамдир. Аммо этикет қоидалари расмий характергагина эга бўлиб, инсонни эркин танлаш муаммосига дучор қилмайди. Уларни билиш ва уларга риоя қилиш керак, холос. Этикет тили асосан умуминсоний хушмуомалалик талабларини ифодалайди, аммо шу билан бирга одамларнинг иши, хизмат ва жинс тафовутларига қараб бирмунча ўзгаради, унда вазиятга қараб ҳаракат қилиш аввалдан айтиб қўйилади ва аниқ ҳаракатга оид тайёр моделлар тавсия этилади.

Этикетнинг хусусияти иккиёқламаликдан иборат бўлади, ўзаро мулоқотдаги кишилар унинг қоидаларидан хабардор бўлишларини тақозо этади, буни бир тилда сўзлашиш дейилади. Замонавий, маданий муҳитда ҳаммага маълум этикет қоидалари қуйидагилардан иборат:

*Тадбиркорнинг уст-боши* унинг жамиятдаги мавқеига, гавдасига, ёшига ва унинг қаерга бораётганлигига муносиб бўлиши керак.

Мутахассисларнинг назарида тадбиркор эркакнини учта: ишга, тадбиркорликка ва оқшомга мос кийими бўлиши лозим. Ҳар бир ҳолатда бўйинбоғ зарур. Иш кийими, аввало, одатдаги костюм (шим ва пиджак), шунингдек, шим ва чарм пиджак, яхши тикилган куртқадан; тадбиркорлик кийими ҳар қандай рангдаги шим ва пиджак, уларга мослаб танланган кўйлак ва бўйинбоғ; оқшом кийими модага муносиб бўлган бир хил рангдаги шим ва пиджак, албатта оқ кўйлақдан иборат бўлади.

- асосий эътиборни ходимларга;
- асосий эътиборни ишга қаратадиган тоифаларни ажратиб олди.

Кейинги тадқиқотлар бошқарувнинг тўртта устун тизимини ажратиш имконини берди. 1-тизим топширикни бажаришга қаратилган ва каътий тузилма асосида авторитар етакчилик услубидан иборат. Унинг акси бўлган 4-тизим қўл остидагилар билан муносабатни ривожлантириш ва гуруҳий ишга қаратилган услубдир. 2- ва 3-тизимлар юқоридаги иккала тизим оралиғидаги услублардир.

Тадқиқотдан маълум бўлишича, самарали етакчилик кўпинча 4-тизимга яқинроқ ва камдан-кам ҳолларда 1-тизимга яқинроқ жойлашди. Шундай бўлса ҳам амалда 4-тизимга мос келадиган услубга амал қилиш осон эмаслиги аниқланди. Бу услуб ўтиш бошқарувининг барча поғоналарида етакчи ва издошларнинг хулқини тубдан ўзгартириш зарурати билан боғлиқ бўлиб чиқди.

5. Бошқарувчилик тўри (Блейк ва Моутон). Бу модель раҳбарликнинг бирдан-бир тўғри услуби борлигини яққол кўрсатади. Бошқарувчилик тўри етакчи хулқининг икки ўзгарувчан ўлчамлари кесишганда ҳосил бўлган матрицадан иборат: горизонтал ўқида ишлаб чиқаришга қизиқиш, вертикал ўқида одамларга қизиқиш ифодаланган бўлади.

Айни вақтда бошқарув тўрининг ўзгарувчанлиги, аслида, бирон нарсага ёки бирон кимсага қаратилган ҳолатда бўлиб, кейинчалик ўзини қандай тутишни олдиндан белгилаб қўяди, яъни иккала қизиқиш инсоннинг онги билан ҳам, ҳаракати билан ҳам ўзаро боғланган бўлади. Қолип ўқларидан ҳар бирининг 1 дан 9 гача оғиши етакчига хос қуйидаги бешта асосий услубнинг зоналарини чизиш имконини беради:

- одамларни бошқариш (одамларга сезгирлик билан қараш);
- ишни бошқариш (ишга кўпроқ, одамларга камроқ эътибор);
- камроқ бошқариш (бошқарувга камроқ куч сарфлаш);
- ўртача бошқариш (ишга ва одамларга баб-баравар эътибор қаратиш);

•ялпи бошқариш ( одамларнинг мажбурияти ва ҳамжихатлиги; умумий манфаат ва мақсадларнинг ўзаро боғлиқлиги; ишонч ва ҳурматга асосланган муносабатлар).

Натижада вазиятдан қатъий назар охириги услуб яхшилиги аниқланди. Бу модель менежерлар ўртасида кенг оммалашди. У мазкур мақсад учун махсус ишлаб чиқилган таълим ва тайёрлаш дастурларида қатнашиш орқали тегишли етакчи ахлоқини қарор топширишда қўлланила бошлади.

6. –Мукофатлаш ва жазолаш” концепцияси. Унда етакчи қўл остидаги ходимларнинг хулқини ўзлари учун мақбул бўлган йўналишда ўзгартириш жараёнини бошқарувчи инсон деб қаралади. Мазкур концепцияда мукофот ёки жазонинг қўлланишига қараб етакчи ахлоқининг тўрт тоифаси бир-биридан ажратиб кўрсатилади. Иш бажаришда эришилган даража учун мукофот бериши ходимнинг одатдаги ғайратини ва ишдан мамнунлигини оширишга олиб боради. Ходимнинг берилган даражасини ҳисобга олмай жазолаш ёки мукофатлаш сарфланган ғайратига ва ишдан қаноатига турлича таъсир қилади. Бугина эмас, бундай жазолаш кўпинча иш сифатига ва ходимнинг меҳнатдан қаноатлашига салбий таъсир қилади.

7. –Етакчиларнинг ўрнини босувчилар” концепцияси (С.Керр ва Ж.Жермейер). Бу олимлар етакчиликнинг ўрнини олувчилар ва ўрнини босувчилар бор, деган тахминни ўртага ташладилар, бу назария ходимлар ишига ва уларнинг меҳнатдан қаноатланишига етакчиларнинг таъсирини йўққа чиқаради. Чунончи, катта иш тажрибасига ва тайёргарлик даражасига эга бўлган қобилиятли оддий ходим раҳбарга эҳтиёж қолдирмайди. Бу ҳолда етакчининг кўрсатмасидан кўра, ўзини ўзи бошқаришни афзал кўрадиган мустақил ва малакали ходим етакчига қаршилик кўрсатади. Шунга мувофиқ, етакчининг ўрнини босувчилар ва уларнинг раҳбарликдаги ҳар қандай услуб билан боғлиқлиги назарияси ишлаб чиқилди.

**Вазиятга хос етакчилик концепцияси.** Бу назариянинг асосий ғояси турли вазиятларда етакчилик хулқи турлича бўлиши керак, деган тахминдан

Ахлоқ-одобли феъл-атвор, айниқса хушмуомалалик фазилатлари одат тусини олиши лозим. Акс ҳолда, бу масалада назарий билим бўлса ҳам, инсон вазиятга муносиб равишда тўғри йўлни топа олмайди.

Ишдаги ахлоқ-одоб асосларини эгаллаб олган менежерларгина бизнесда муваффақиятга эришадилар. Бошқарувчилик амалиётида ҳосил қилинган ахлоқ-одоб меъёрлари тадбиркор, менежернинг ахлоқ кодексига асос бўлади. Юксак маданиятли тадбиркор, менежер:

- ўз меҳнатининг ўзи учунгина эмас, бошқалар учун, жамият учун, давлат учун фойдали эканлигига ишонади;

- атрофидаги одамлар ишлашни билишига, ҳохлашига, тадбиркор билан бирга ўзини намоён қила билишига умид қилади;

- бизнесга ишонади, уни қизиқарли ижод деб ҳисоблайди, бизнесни санъат деб ҳисоблайди;

- рақобат зарурлигини тан олади, лекин ҳамкорлик зарурлигини ҳам тушунади;

- ўз шахсини ҳурмат қилади, ҳар қандай шахсни ўзиникидек билади;

- ҳар қандай мулкни, давлат ҳокимиятини, жамоат ҳаракатларини, ишти- мой тартибни, қонунларни ҳурмат қилади;

- бошқаларга ишонади, профессионализм ва билимдонликни ҳурмат қила- ди;

- таълим, фан ва техникани, информатика ва маданиятни қадрлайди, эколо- гияга ҳурмат билан қарайди;

- инсонпарвар одамлар каторига киради.

Ҳозирги вақтда кўпгина мамлакатларда корпоратив кодекслар расм бўлган. Айрим фирмалар амал қилаётган ана шу кодекслар бутун тармоқ ичидаги муносабатларни тартибга солади. Ахлоқ-одоб кодекси компанияларга яхшигина наф бермоқда, чунки хизмат вазифаларини бажаришда йўл қўйиш мумкин бўлган ёки мумкин бўлмаган ҳаракатлар ҳақида аниқ-равшан тасаввур беради. Кодекс интизом ва қонунийликни сақлашни енгиллаштиради.



Бозор ислоҳотлари ўтказилаётган мамлакатларда, иқтисодий ва жумладан хўжалик субъектларини бошқаришда амалий муносабатлар одобига ҳамisha ҳам лозим даражада эътибор бермай келинади. Бошқарув тузилмасининг олий даражалари ўзларига қарашли ташкилотларга масъулият билан қарамайдилар, алоқаларни самарали равишда ўрнатмайдилар, рағбатлантиришда хўжалик ҳисоби қоидаларини, иш натижаларини эътиборга олмайдилар, ваколатни топширишда камчиликка йўл қўядилар, бошбошдоқлик, бефарқлик каби иллатларга барҳам бермаганлар.

Ишдаги ахлоқ-одоб меъёрларига риоя этилиши кўп жиҳатдан корхоналарнинг биринчи раҳбарларига боғлиқ. Раҳбарнинг камчиликларини куйи раҳбарлар ҳам давом эттирадилар. Раҳбарнинг қиёфаси кейинги йилларда бироз ўзгарган бўлса ҳам, ҳали замон талаблари ва бозор иқтисодиёти талаблари даражасида эмас.

Бошқарув тизимини ислоҳ қилиш даврида, бозор муносабатларини шакллантириш босқичида бошқарувнинг ахлоқий муаммоларига, шу жумладан, муоамала одобига, тадбиркорнинг, умуман фирманинг имижини шакллантиришга, амалий суҳбат ва музокаралар одобига, нутқ маданиятига, низоли вазиятларнинг олдини олиш ва шу кабиларга эътиборни кучайтириш даркор.

Шу билан бирга баъзи тадбиркорлар ҳозир зарур маънавий-ахлоқий хусусиятларга эга эмасликларини, бу эса баъзан уларнинг ўз сўзлари устидан чиқмасликларига олиб боришини, давлатни алдаб, солиқ тўлашдан бўйин товлайётганликларни, мижозларни алдаётганликларини айтиб ўтиш ўринлидир. Берилган ваъдани атайлаб бузиш, бошқа тадбиркорлар билан ўзаро муносабатларда фирромлик қилиш ҳоллари айниқса ачинарлидир.

Бундай нуқсонларни тугатиш учун ходимларнинг умумий маънавий савиясини ошириш, билимдон, саводли раҳбарларнинг янги тоифасини тарбиялаб етиштириш зарурлиги равшан.

иборат. Унда вазиятлардаги ўзгаришларнинг етакчиликка таъсири ўрганилади, бунинг оқибатида етакчининг хулқи қандай бўлиши ва унинг оқибатлари қандай бўлишини прогнозлашга уришиб кўрилади. Мазкур назарияларнинг асосийларини кўриб чиқамиз.

*Танненбаум-Шмидтнинг етакчилик хулқи континуумига* биноан етакчи етти эҳтимол намунаси билан бирини танлаб олади. Бу намуналар уч омили: етакчининг ўзи, унинг издошлари ва вужудга келган вазиятнинг етакчилик муносабатларига таъсир кучига асосланади. Мазкур услубларнинг бутун мажмуаси муносабатларга ва ишга қизиқиш билан белгиланувчи демократик ва авторитар услублар ўртасида жойлашган бўлади.

Ана шу чеккадаги услублар ўртасидаги тафовут етакчининг ўз ҳокимияти манбаи ва инсон табиати тўғрисидаги тахминларига асосланади. Демократ етакчи, бу ҳокимият менга издошларим томонидан берилган ва одамлар мотивлаш шароитида ўзини ўзи бошқара олади, деб ҳисоблайди. Авторитар етакчи эса, ҳокимият менга ташқи мавқеим тўғрисида насиб этди, одамлар ялқов, деб ўйлайди. Биринчи ҳолатда одамларнинг бошқарувида қатнашуви мумкин бўлса, иккинчи ҳолатда мақсад ва воситаларни етакчи белгилайди. Мазкур бири-бирига зид қарашлар ўртасида бешта оралиқ услуб мавжуд.

Мазкур моделнинг ривожланиши етакчилик муносабатларидаги алоқаларни аниқлаш чоғида етакчи, издошлар ва вазият ўртасида эҳтимол тутилган барча ҳаракатларнинг қийинчиликларига дуч келди.

*Вазият етакчилиги модели (Ф.Фидлер)*. Бунда энг кам афзал кўриладиган ходимлар тавсифи шкаласидан фойдаланилади. Бундай шароитда етакчиларнинг иши унчалик муваффақиятли бўлмайди.

Тадқиқотлардан маълум бўлишича, юқори балл олган, яъни ўз ходимларини жуда ижобий баҳолаган етакчилар ходимлар билан муносабатларга йўналтирилган услубда, камроқ балл олган етакчилар эса ишга йўналтирилган услубда ишлайдилар.

Бу модельда вазиятни назорат қилиш даражаси қуйидаги ўзгарувчан кўрсаткичлар билан белгиланади:

–етакчи - издошлар” муносабатлари (издошларнинг етакчига хайрихоҳлиги, мадаккорлиги ва ҳурмати даражасини ифодалайди);

иш тузилмаси қанчалик мукамаллиги (бажарилаётган топшириқлар тузилмасининг даражасини акс эттиради ва мақсаднинг равшанлиги, қарорнинг асослилиги ва ўзига хослиги, мақсадга эришиш воситаларининг кўплиги каби таркибий қисмлари воситаси билан ўлчанади);

лавозим ҳокимияти (етакчининг расмий ҳокимияти даражасини акс эттиради).

Вазиятнинг ўзгарувчанлиги белгиси иккита етакчилик услубига қўшилиб, вазиятларнинг саккизта тоифасини ҳосил қилади.

Модель ташкилот ёки гуруҳда вужудга келган вазиятга мос келувчи раҳбарни танлаб олиш, ҳамда вазиятни ўзгартириш йўлини кўрсатиш имконини беради.

Бундан ташқари раҳбар вазиятни ўзига маъқул бўлган томонга ўзгартириш учун қуйидагиларни амалга ошириши мумкин:

- қўл остидаги ходимлар билан муносабат даражасини ўзгартириш;
- ишнинг тузилмавий даражасини ўзгартириш;
- ташкилотдаги мавқеи даражасини ўзгартириш.

Ушбу модель раҳбарни қандай қилиб самарали етакчи бўлишга, унинг етакчилик қобилиятини яхшилаш, энг қулай шароитда ҳокимият ва нуфуздан фойдаланишга ўргатиш мумкинлигини кўрсатади. Тегишли таълим дастури муносабатни кўзловчи етакчи учун фойдали бўлиши, ишни кўзловчи етакчи учун зарар келтириши мумкин.

Херсей Блашарнинг вазият етакчилиги модели. Издошларнинг етуклиги моделнинг энг муҳим омиллардан биридир. Унинг таркибида касб-кор ва руҳият қисмлари бор. Издошлар етукликнинг тўрт босқичидан бирида турган бўлишлари мумкин. Етакчилик услуби тўртга бўлинади:

меъёрлари ишлаб чиқилган. Баъзи корхоналар доимий ишлайдиган этика кўмиталарини тузганлар.

Ҳозирги замон шароити менежментга янги талаблар қўймоқда. Компани-янинг раҳбари, етакчиси масаласи алоҳида аҳамият касб этмоқда.

Чет эллик мутахассислар замонавий менежер қиёфасини яратдилар. Унинг ахлоқ-одоб хусусиятлари: ходимларга нисбатан изчиллик ва ҳалоллик; одамларга ишонч; ошқора қўшилмовчиларга тоқатлилик; камтарлик (шахсий автостоянка, буфет, лифтнинг йўқлиги; хонанинг оддийлиги;) берган сўзининг устидан чиқиш; юзма-юз гапиришни маъқул кўриш; қора ишни бажонидил бажаравериш, айбини бўйнига олиш; бошқаларга эҳтиром кўрсатиш, барчага бараварлик, мулоқотда мулойимлик ва шу кабилардан иборат бўлиши керак.

Чет эл амалиётидаги –нсоний муносабат назарияси”ни ривожлантириш ва жорий этиш доирасида меҳнат жамоаларига ва ходимларга ахлоқий таъсир қилишнинг турлича тадбирлари мажмуасидан фойдаланилади. Бу мажмуа ишчилар ва инженер-техник ходимлар учун фирма корхонасини жорий этишдан тортиб, биргаликда ҳордиқ чиқаришни ташкил этишгача бўлган турли-туман тадбирларни ўз ичига олади. Биргаликда дам олиш чоғида ходимлар ҳақида қўшимча маълумот олиб, ундан бошқарув амалиётида шу ходимга алоҳида ёндашиш учун фойдаланиш мумкин бўлади, деб умид қиладилар.

Ишдаги ҳамкорлар билан ўзаро муносабатларда бизнес ахлоқ-одоби меъёрлари жумласига аниқлик (муайян ишларни бажаришнинг муддатларига сўзсиз риоя этиш), сўз билан шунинг бирлиги (қабул қилинган келишувни амалга ошириш), қатъий ҳалоллик, ўзгаларни пеш қилиб тазйиқ ўтказмаслик, шерик учун тузилган битимнинг камчиликларини тан олиш каби шартлар ҳам киритилади. Пора, ҳужжатларини қалбакилаштириш, нотўғри молиявий ҳужжатлар, нархларни сунъий равишда ошириш, нархлар ҳақида пинҳона фитналар каби ҳуқуқий тусдаги ҳаракатларни қилиш одобсизлик ҳисобланади. Ахлоқ-одоб меъёрлари бузилган тақдирда ҳуқуқий чоралардан ташқари ижтимоий таъсир чораларидан фойдаланилади.

шахсий манфаат муқаррар равишда энг самарали ижтимоий-иқтисодий натижага олиб боришини исботлаш лозим.

Агар, масалан, Японияда бурч, хайрихоҳлик, холис ирода каби ахлоқий хислатларни тақозо этадиган корпоратив жамоа манфаати ва феъл-атвори иқтисодий ривожланишнинг ҳал қилувчи омили бўлса, Россияда ижтимоий масъулият талабларини ҳисобга олувчи шахсий ва жамоа манфаатларини бирга қўшишни таъминлайдиган эгилувчан воситаларни яратиш йўлидан боришни иқтисодий ривожланишнинг ҳал қилувчи омили деб ҳисоблайдилар.

Ишдаги этика - халқаро тушунча. Айрим мамлакатларнинг миллий хусусиятлари, урф-одатлари билан боғлиқ бўлган жузъий жиҳатлари билан фарқланувчи бу тушунча турли давлатлар фирмаларининг иқтисодий ва маданий алоқалари ривожланишига кўмаклашадиган умуминсоний кадриятдир.

Амалий муносабатлар одоби менежментнинг умумий маданий савиясини кўрсатади ва маданият белгиларидан бири ҳисобланади. Унинг меъёрлари ижтимоий роль ўйнаб, шахсларнинг феъл-атворини тартибга солади, жамоада муайян ижтимоий-руҳий муҳитни шакллантиради. Пировард натижада корхона доирасида ахлоқ-одоб тамойилларига амал қилиш ва ташқи муҳит билан бирга ҳамоҳанг бўлиш иқтисодий кўрсаткичларда ўз аксини топади, мўлроқ фойда олишга кўмаклашади.

Кўриб чиқилаётган масала доирасида бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакат (АҚШ, Англия, Франция, Япония ва бошқа)ларнинг тажрибаси ибратлидир. Мазкур давлатлар тадбиркорларининг ишдаги одоби амалиётида ахлоқ меъёри анча чуқур ўрнашган, тадбиркорларнинг неча-неча авлодлари шу асосда тарбия топган.

Фирмалар ичидаги ва фирмалараро ўзаро ҳамкорликнинг мавжуд тамойиллари ва механизмлари бизнес одоби даражасини оширишга хизмат қилади. Жумладан, фирмаларда барча ходимлар риоя этиши лозим бўлган умумий кадриятлар ва ахлоқ-ходоб удумлари баёни тарзидаги махсус этика

- кўрсатувчилик;
- ишонтирувчилик;
- қатнашувчилик;
- вакиллик қилувчилик.

Самарали менежер издоши –ўлғайган”ига қараб бир услубдан иккинчисига ўтади. Унинг фаолияти самарадорлиги ўзи фойдаланаётган услубнинг вазият қулайлигига мос келишига – издошнинг етуклик даражасига боғлиқ.

Бу модель менежерларни, вазиятга қараб, турли моделлардан фойдаланишга йўллайди, шунингдек, раҳбарнинг у ёки бу услубни танлашга ходимлар ишининг натижалари эмас, балки танланган услуб ишларнинг бажарилиш даражаси ошишига кўмаклашмоғи лозим.

Хауз ва Митчелларнинг “йўл-мақсад” етакчилик модели. Кутишни мотивлаш назарияси негизига қурилган. Ғайрат – иш натижалари – иш ҳақи тарзидаги қатъий алоқага риоя этилган тақдирда ходимларнинг иши унумли бўлади, деб ҳисобланади. Бунда етакчиликнинг қуйидаги услублари алоҳида ажратиб кўрсатилади:

- буйруқ бериш;
- қўллаб-қувватлаш;
- ютукни кўзлаш;
- иштирок этиш.

Самарали етакчи вазиятга ва издошнинг ҳолатига қараб, иш услубларидан бирини (ёки бир нечасини) ва зарур мотивацияни ишга солади.

Врум Йеттон-Ягонинг вазиятга қараб қарор қабул қилиш модели. Унинг асосий фарқи - шундан аввалги моделни ривожлантиради, қуйидаги услублардан фойдаланишни таклиф этади:

- автократик (якка ҳокимлик);
- автократик (ходимлар фақат ахборот тўплашга жалб этилади);
- маслаҳатчилик (жамоа билан маслаҳатлашиш);
- маслаҳатлашиш (якка маслаҳатлашиш);

• гуруҳчилик (қарор қабул қилишда гуруҳнинг роли катталиги).

Моделнинг асосий ғояси шундан иборатки, қарор қабул қилишнинг барча вазиятлари учун яроқли бирдан-бир усули йўқ, қарор қабул қилишга ходимларни жалб қилиш даражаси ёки поғонаси вазиятга боғлиқ бўлади.

**Етакчиликнинг янги концепциялари.** Анъанавий ва вазият ёндашувлари ё етакчининг хусусиятлари ва хулқига ёки у зарур услубни қай вазиятда топишига асосий эътиборни қаратар эди. Кейинги йилларда пайдо бўлган концепциялар ана шу иккала кўрсаткични бирлаштиришга ҳаракат қилади.

*Атрибут етакчилик концепцияси* (сабаб-оқибат ёндашуви). У белгилаш назариясига таянади. Мазкур назария нималар содир бўлганлиги билан одамлар содир бўлган ходисанинг сабаби нима, деб ҳисоблаши ўртасидаги сабаб-оқибат алоқасини изоҳловчи белгилар назариясига асосланади. Бу ёндашувнинг маъноси шуки, етакчининг хулосалари ҳам, издошларининг тутган йўли ҳам издошларининг хулқига етакчининг қандай баҳо бериши билан боғлиқ бўлди. Қўл остидагиларнинг ишини кузатиб борган етакчи иш қандай бажарилаётгани ҳақида ахборот олади. Шунга қараб у одамларнинг хулқига баҳо беради ва ходимларнинг хулқига яраша ўз хулқи услубини танлайди.

*Харизматик етакчилик концепцияси.* М.Вебер жорий этган харизма тушунчаси шахсий оқилона ибрат кўрсатиш воситаси билан ўзининг етакчилигини намоён этиш ва издошларининг ҳурмат-эътиромини қозониш демакдир. Оқил етакчи ўзига хос ёқимли хусусиятлари билан қўл остидаги ходимларга кучли таъсир ўтказа олади. Бундай етакчи фаолиятда юқори ҳокимликка эҳтиёжманд ва ўзининг ҳақлигига қаттиқ ишонадиган бўлади.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, оддий вазиятда харизматик етакчилик мақсадга эришиш учун ҳамиша зарур бўлавермайди. Издошлар ўз хоҳишлари ва уларга эришиш йўлларини ҳаддан ошириб юборган пайтларда шундай етакчилар зарур бўлади. Етакчининг бундай хусусиятлари сиёсатда, динда, ҳарбий ҳаракатларда кўпроқ намоён бўлиши бежиз эмас.

Ҳалоллик тадбиркорларнинг амалий фаоллиги жараёнида ўзлари ўртасидаги, шунингдек тадбиркорлар билан жамият, давлат ўртасидаги ижобий ўзаро муносабатларни белгиловчи энг муҳими ахлоқий фазилатдир. Одамларнинг ижтимоий амалиёти жараёнида биргаликда фаолият юритиш зарурлиги, улар фаолиятини ўзаро мувофиқлаштириб бориш зарурати, уларнинг кундалик ҳаётини эҳтиёжлари ҳалолликни тақозо қилади. Ҳалоллик ҳақгўйлик, сўзида қаттиқ туриш, бўйнига олган мажбуриятларга содиқлик, қилаётган иши тўғрилигига астойдил ишонч, ўз олдида ва ўзгалар олдида самимийлик каби маънавий тушунчаларни ўз ичига олади.

Менежернинг одоби билан тадбиркорлик бизнесининг нисбати хусусида иккита асосий нуқтаи назар мавжуд.

Масалан, баъзи тадбиркорлар ахлоқ тамойиллари ва қоидалари бизга тааллуқли эмас, деб ҳисоблайдилар. Бу нуқтаи назар М.Фридман ва унинг издошлари таклиф этган: бизнесда ҳуқуқий ва бозор қонунларига зид бўлмаган ҳар қандай ҳаракатлар маънавий жиҳатдан тўғри, деган назарияга асосланади. Тадбиркорлар ўз фаолиятининг истеъмолчиларга ва жамиятга салбий оқибати бўлиш эҳтимолини писанд қилмасликка, фақат кўпроқ фойда олишни кўзлашга гўё ҳақли эмишлар.

Ғарбий Европадаги кўпгина компанияларда амал қилиб келаётган бошқа бир нуқтаи назар ва унга мос тадбиркорлик одоби кўпроқ фойда олиш тамойилининг амалга оширилиши ахлоқий меъёрларга зид ҳаракатларга сабаб бўладиган бўлса, бу тамойилни чеклашга чақиради. Бунда фойда кўришнинг тамойили рад этилмайди.

Замонавий маданиятли тадбиркорларда: –«ахлоқий қонунларга мувофиқ ҳаракат қилиш керакми?»-деган савол туғилмайди. Ҳозирги ҳаётда одобга, ахлоқий меъёрларга хилоф бўлмаган тарзда қандай ҳаракат қилиш керак?- деган муаммо турибди. Инсон феъл-атворини кўпроқ шахсий манфаат кўриш муддаосига мослаштирувчи иқтисодий назарияларга келганда, бунини одамлар иқтисодий феъл-атворини фаоллаштириш нияти деб билмоқ керак. Айни вақтда



Ишдаги этика менежернинг характери, унинг қалби, ақли, эътиқоди, маълумот савияси, жамоа ва жамиятдагиларнинг феъл-атворини билиши билан ҳам чамбарчас боғлиқдир. Обрў, ифтихор, орият, олийжаноблик, хушмуомалалик каби тушунчалар менежернинг ишдаги одоби мажмуасига киради.

Ахлоқий меъёрлар ҳеч қаерга ёзиб қўйилмаган ва узоқ вақтлар «оталар»дан «бола»ларга, авлоддан-авлодга ўтиб келган. Улар турли халқларнинг кўп авлодлари биргаликдаги фаолияти ва ҳаёти жараёнида асрлар бўйи вужудга келган ва маданиятнинг асосий бойликларидан бири бўлиб қолган.

Этика меъёрларига риоя этилишини назорат қилиш ҳуқуқий тартибга солишдан фарқ қилади ва жамоатчилик фикри ва инсон виждони билан амалга оширилади. Айни шу сабабли одобли бўлиш ёки бўлмастик деярли тўла-тўқис инсоннинг ўз иродасига боғлиқ, инсонни зўрлик билан одобли қилиб бўлмайди. Инсоний муносабат бор жойда одоб ҳам бўлади, чунки жамиятда яшаб туриб, ундан бутунлай ажралиб қолиш мумкин эмас. Соғлом фикрли киши ўз шахсини ва ор-номусини ҳурмат қилса, ўзи билан ишлайдиган бошқа киши ҳам ўз шахси ва ор-номуси тан олиншини исташини тушунади.

Ахлоқий меъёрларни бузиш эртами-кечми ижтимоий ва шахсий кулфатлар, бахтсизликлар, фожиаларга олиб бориши тайин – одоб-ахлоқ ўзи учун ўч олади, чунки унинг бош вазифаси инсониятнинг бирлигини сақлаб қолишдан, одамларга ўз ҳамжамиятини эҳтиёт қилишга ёрдам беришдан, уларнинг биргаликдаги фаолияти муваффақиятига кўмаклашишдан иборат. Ана шу сабабларга кўра, компанияларнинг тадбиркорлари, раҳбарлари ахлоқ-одоб меъёрларига катта аҳамият берадилар.

Одамларнинг амалий муносабатлари ўзаро ҳурмат, ўзаро ёрдам ва ҳар қандай ходимнинг шахсига эътибор асосига қурилган жойларда ишонч даражаси ва муваффақият кафолати фақат маъмурий бошқарув ва назоратга асосланган ташкилотдагилардан юқори бўлади.

Ўзгартирувчи етакчилик концепцияси. Шундан иборатки, ислохотчи етакчи ўртага қўйилган мақсаднинг муҳимлигини идрок этишда ходимларнинг онглилигини ошириш, уларга шахсий манфаатларни умум манфаатлари билан қўшиб олиб бориш имкониятини бериш, ишонч муҳитини яратиш йўли билан одамларни мотивлайди. Бундай етакчи ижодкорлик кўрсатади, ҳақиқий ҳолатга қараб иш юритади, издошларини натижадор ишлашга бошлайди, ғайрат билан меҳнат қилишга ундайди. Бунинг учун етакчи ва издошлари мушкул вазиятларда муаммоларни ижодий ҳал этишга интилиши учун муайян хулққа эга бўлишлари керак. Мазкур модель етакчидан ўз издошларини бошқарувда қатнаштириш, ўзи гуруҳнинг ажралмас қисмига айланиб кетиши, кўпчиликнинг ғайрат-ҳаракатларини қўллаб-қувватлаш талаб қилинади. Издошлардан эса етакчига кўр-кўрона эргашмай, балки бериб қўйилган имкониятларга танқидий назар билан қараш ва онгли ҳаракат қилиш талаб этилади.

Шундай қилиб, етакчиликнинг анъанавий концепциялари етакчининг фазилатлари ёки ахлоқини назарда тутиб, самарали етакчиликни белгилашни тавсия қилдилар. Бу концепциялар, пировард натижада, аниқланган кўпдан- кўп фазилатлар ва ахлоқ намуналари денгизида ғарқ бўлиб, тугал назарияни ярата олмади. Етакчиликнинг вазиятга боғлиқлигига асосланган ёндашувлар етакчилик самарадорлигини ташқи омиллар таъсири орқали изоҳлашни ташкил этиб, етакчининг шахс эканлигини эътиборга олмади. Янги концепциялар вазиятга қараб ёндашиш билан анъанавий ёндашувларнинг афзалликларини бирлаштиришга уринади. Улар етакчининг муаммога янгича назар билан қараш, ўз харизмасидан фойдаланиб, издошларини илҳомлантириш ва уларни ўртага қўйилган мақсадга эришмоқ йўлида жонбозлик кўрсатишга чорлаш фазилатларини бўртириб кўрсатади.

### **7.3. Менежернинг фаолият услуби ва имижи**

Бошқарув услуби - вазифаларни ҳал этишнинг раҳбар томонидан фойдаланиладиган ўзига хос барқарор усуллар йиғиндисидан, унинг қўл

остидагилар ва бошқа ходимларга нисбатан муносабатидан иборат. Бошқарув услуги жамоа ва корхона (бўлинма) фаолиятининг самарадорлигига катта таъсир ўтказди.

Маълум шароитда бошқарувнинг аниқ-равшан услуги объектив ва субъектив тусдаги омиллар белгилайди. Бу омиллар қуйидагича:

- корхона фаолияти ва мақсадининг характери;
- жамоанинг ишлаш шароитлари;
- жамоанинг микёси ва тузилмаси;
- раҳбарнинг ўзига хос фазилатлари, тайёргарлиги ва тажрибаси;
- меҳнат жамоаси аъзоларининг касб-кор тайёргарлиги ва онглилик савияси;
- меҳнат жамоасининг етуклик ва жипслик даражаси.

Бошқарув услубларининг бир-биридан фарқини қуйидаги иккита гап яққол исботлайди: –Давлат – менинг ўзим!” (Людовик XIV); –Россияни мен эмас, 35 минг амалдор бошқаради” (Николай I ). Булар сўз ўйини эмас, балки икки давлат бошлиғининг ўз идора усули моҳиятини ва фаолият услубларидаги тафовутни ифодаловчи маънодор гаплардир.

Раҳбарлик услублари доираси тўлиқ демократиядан мутлақ автократиягача – ҳаммасини ўз ичига олади. Раҳбарларнинг турли тоифалари ва уларнинг фаолият самарадорлиги борасида руҳшунос ва социологлар ўтказган тадқиқотлар натижасида раҳбарликнинг энг кўп учрайдиган учта услуги аниқланган, булар – авторитар ёки автократик, демократик ва либерал услублардир.

Раҳбарликнинг ҳар бир услубига хос асосий белгилар 7.3-жадвалда кўрсатилган.

*Авторитар услубдан* фойдаланувчи автократ раҳбар эътирозга тоқат қилмайди. Қўл остидагиларга у камдан-кам ахборот беради. Ҳеч кимга ишонмайди ва ўз ниятларини ҳеч кимга айтмайди. У ўз ҳаракатлари йўналишини тез ўзгартиради. Қўл остидагилар билан менсимай муомала

- инсонни камситишдан кўра ҳам қаттиқроқ ва аламлироқ ҳақорат йўқлигини эсда тутиши; бундай ҳақорат ҳеч қачон эсан чикмаслигини ва кечирилмаслигини ёдда тутиши;

- ўзгалар фикрини тинглай билиши, ғоят сабр-тоқатли бўлиши даркор.

#### 7.4. Менежернинг ишдаги хулқи

Бозор муносабатларининг ривожланиши ишдаги этикага риоя этишни тақозо қилади. Этика (грекча *ethika*, гр. *ethos*дан – одат, феъл-атвор) - қадимий фалсафий фан бўлиб, одоб-ахлоқнинг моҳияти, табиати, таркибий унсурлари, вазифаси, келиб чиқиши ва ривожланишини ўрганади. Одоб ва ахлоқ ижтимоий турмушнинг ҳамма соҳаларида - меҳнатда, ҳаётда, фанда, оилавий, шахсий, халқаро муносабатларда инсоннинг феъл-атворини тартибга солиб туради.

Этиканинг луғавий маъноси турлича. Бир томондан илмий билимлар соҳасини, иккинчи томондан эса эзгулик ва ёвузлик тўғрисидаги, одоб ва ахлоқ ҳақидаги, инсоннинг жамиятдаги ўрни, ҳаёти ва фаолиятининг моҳияти тўғрисидаги тушунчаларга биноан, инсоннинг ҳаракат тарзи, феъл-атвори(одобли, одобсизлиги)ни ифодалайди. Ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўлида менежер, ҳар қандай ишбилармон ана шуларга амал қилади.

Одамларнинг ижтимоий фаолият соҳасидаги ҳамкорлиги тажрибаси шу соҳадаги феъл-атворнинг муайян меъёрларини шакллантиради. Бу соҳада шифокор, ўқитувчи, ҳуқуқшунос, сотувчи, тадбиркор, раҳбар ва бошқаларнинг ишдаги этикаси бир-биридан ажралиб туради. Ишдаги муносабатлар одоби амалий ҳамкорликнинг ғоят кенг соҳасини, жумладан, фирмалараро ва ички фирма ҳамкорлигини қамраб олади.

Ишдаги этика фаолиятнинг бирор-бир соҳасидаги таваккалчилик, новаторлик, ҳалол, билимли ва қонуний бизнесни юритишнинг умумий қондасига асосланади. У миллий-этник анъаналар ва қоидаларни ҳам эътиборга олиши лозим.

ташқари фаолиятдан доимо қаноат ҳосил қилиш кайфиятини бахш этадиган имижга эга бўлиши зарур.

Доимо омадли ва юқори маданиятли бўлишни истаган менежер:

- ваъдасини муддатида бажариши, мабодо бажара олмаса, ўзини оқлашга уринмай, янги муддатни келишиб олиши ва кечикиб бўлса-да, сўзининг устидан чиқиши;

- “беҳуда” таклифларга ҳам эътибор билан ҳолисона қараши;

- кераксиз таклифларни одоб ва хушмуомалалик билан рад қилиши;

- ўзига ишониши, аммо манманликка бормаслиги;

- зарур қарор қабул қилишни қўл остидагиларга юклармаслик, агар бу иш уларнинг вазифалари жумласига кирмаса ёки улар сиздан тегишли топшириқ ёхуд тавсия олмаган бўлса;

- қўл остидаги ходимларни безор қилмай, тўғри тарбиялаш, уларнинг унумли меҳнати ва ташаббусини рағбатлантириш;

- сизнинг фикрингиз ёки нуқтаи назарингиз ҳаммиша ҳам яхши бўлавермаслигини, яхшироқ фикр ва нуқтаи-назарлар ҳам бўлиши мумкинлигини эсдан чиқармаслиги;

- бирорта муваффақиятсизлик, нуқсон ва камчиликларни пухта таҳлилсиз қолдирмаслиги;

- жуда асабийлашмаслиги, тоқатсизлик, майдакашлик каби иллатларга йўл қўймаслиги;

- бизнесга ҳалақит бермайдиган камчиликларга парво қилмаслиги;

- инсонни сўз билангина эмас, қия қараш, хўмрайиш, имо-ишора билан ҳам хафа қилиб қўйиш мумкинлигини ёдда тутиши;

- сиз билан унчалик чиқишмайдиган инсоннинг ишчанлик қобилиятларига нисбатан адолатли бўлиши;

- истеъдодли ходимларга адоват кўзи билан қарамаслиги;

- ташкилот мақсадига эришиш учун ходимларга эрк бериб қўйиши;

- одамлар олдида мақташи ва яққа ҳолда танбех бериши;

қилади, шоша-пиша қарорлар чиқаради. Одатда, у саводли ва ақлли кишилар билан тил топиша олмайди. Бундай шароитда унинг фикрини пайқаб оладиганлар энг яхши ходим ҳисобланади. Ходимлар ҳамма масалалар хусусида “бошлик”қа мурожаат қиладилар. Автократ раҳбарнинг фикри ўзгарувчан бўлади. Унинг бирор воқеага қандай қарашини ҳеч ким билмайди. Раҳбарликнинг бундай услубида тез-тез можаролар чиқиб туради. Автократнинг манманлиги бошбошдоқликка олиб боради ва иш самарадорлигини пасайтиради.

Бошқарув усули асосан буйруқ бериш, жазолаш, танбех, хайфсан бериш, турли имтиёزلардан маҳрум қилиш бўлади.

Патерналистик муносабати ана шундай бошқарув услубининг бир тури ҳисобланади. Унинг моҳияти аслида хўжакўрсинга меҳрибонлик қилишдан иборат бўлиб, ҳақиқатда ходимларни раҳбарга тобе қилиб қўйишдан иборат. Хизмат ахбороти юқоридан пастга тарқатилади, фаолият назорати раҳбарнинг раъйига қараб ўтказилади. Россия ташкилотларига хос бўлган бундай услуб шароитида бутун ҳокимият раҳбарнинг ихтиёрига топширилади.

7.3- жадвал

**Раҳбарият услубларининг мазмуни**

<b>Кўрсаткичлар</b>	<b>Авторитар услуб</b>	<b>Демократик услуб</b>	<b>Либерал услуб</b>
Услубнинг табиати	Ҳокимият ва маъмурият раҳбар қўлида тўпланган	Ваколатлари топширилган, лекин асосий позициялар раҳбар қўлида	Раҳбар масъулиятни ўзидан соқит қилган ва ҳокимиятдан жамоа фойдасига воз кечган
	Мақсадни белгилаш ва воситаларни	Қарорлар қабул қилиш бошқарувда	Гуруҳга мақбул тартибда ўзини

	танлаш олий раҳбар қўлида марказлашган	ходимлар иштироки даражалари бўйича тақсимланган	ўзи бошқариш имконияти берилган
	Ахборот оқимлари асосан вертикал (юқоридан) ҳаракатланади	Ахборот оқимлари вертикал ва горизонтал бўйлаб ҳаракатланади	Ахборот оқимлари асосан горизонтал бўйлаб ҳаракатланади
Кучли жиҳатлари	Қарорлар тез қабул қилиниши ва сафарбарлик. Кризис (танглик) шароитидаги самарадорлик, касб даражаси пастлиги, ходимлар сафарбарлиги суствлиги	Ходимларнинг бошқарувидаги иштироки орқали иш натижасининг баландлиги	Юқори ижодкорлик, ўзини намоён қилиш, ходимлар ташаббускорлиги ва мустақиллиги ривожланиши
Заиф жиҳатлари	Носоғлом кайфият. Можаро ва бошбошдоқлик хавфи. Кадрлар қўнимсизлиги. Ходимлар ташаббускорлиги ва самараси пастлиги	Вазифаларни ҳал этиш учун қўп вақт талаб қилинади	Малакасиз, интизомсиз жамоада иш самарадорлиги ва сифатининг пастлиги. Иш суръатининг суствлиги

Имиж одамларга AIDA формуласи орқали таъсир ўтказади, бунда А (инглизча attention - эътибор) - эътиборни жалб қилиш; I (interest) - имижда қизиқишни уйғотиш; D (demand - талаб, эҳтиёж) - ҳаракатга эҳтиёж уйғотиш; А (action) - ҳаракатга ундаш маъноларни билдиради. Бунда имижни намоёиш қилиш: эътиборни жалб этиш - қизиқиш уйғотиш, эҳтиёж уйғотиш - ҳаракатга ундаш ёрдамида одамларнинг феъл-атворини босқичма-босқич бошқариш схемасидир.

Имижни ҳосил этишда турли намуналар асос қилиб олинади. Тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, ҳосил қилинган таассуротларнинг 92 фоизи инсоннинг кўринишига ва гап-сўзига боғлиқ.

Шу сабабли кўпгина сиёсатчилар ва менежерлар артистлик қобилиятини ўзлаштиришга ва:

- жилмайиш санъатини;
- овозни созлашни;
- ҳаракат маҳоратини ўрганишга интиладилар.

Бунда имижмейкерлар - имижни ҳосил қилувчи мутахассислар ёрдамга келадилар. Баъзи мамлакатларда етакчининг имижи ҳосил қилинмайди, балки унга мослаштирилади. Шу сабабли имижмейкерлар раҳбарнинг ўз имкониятларига имижни мослаштириш билан шуғулланадилар, чунки кўпчилик етакчилар ўзимизда харизма ошиб-тошиб ётибди, деб ҳисоблайдилар. Раҳбарнинг имижни шакллантиришдаги роли имижмейкерларга имкон қадар ёрдам беришдан, уларнинг айтганини бажонидил бажаришдан, уларнинг тавсияларини ўзига ҳаракат дастури деб қабул қилишга тайёр туришдан иборат.

Кўп ҳолларда менежернинг имижи аниқ вазиятга моҳирона мослашиш ва хулқ моделини тўғри танлашга боғлиқ.

Хуллас, менежер ўзига хос бўлган албатта юқори маданий хулққа, олийжаноб қиёфага эга бўлиши, муваффақиятнинг ярмини қафолатлашдан



”Имиж” тушунчасининг моҳияти турли таркибдан иборат. Энг муҳими маънавиятдир. Гап шундаки, маънавияти бой киши инсоният тажрибасидан ўтган ахлоқий қоидалар асосида яшаш зарурлигини англайди, маънавиятсиз инсон эса ўз хоҳишлари ва бачкана хоҳишлари асири бўлиб, кўнглига келган номаъқулчиликни қилаверадиган бўлади.

Бизнинг жамиятимизга ўзини мукаммаллаштиришга интиладиган, аввало, маънавий баркамол, ишончли менежерлар зарур. Унинг бутун диққат-эътибори инсоният маданияти яратган жамики бойликларни ўзлаштириб олишга қаратилган бўлиши, яъни у кенг гуманитар илмлар соҳиби бўлишга мажбур.

Имижни шакллантиришга қуйидаги тамойиллар асос қилиб олиниши лозим:

- такрорлаш тамойили;
- таъсирни узлуксиз кучайтириш тамойили;
- ”иккиёқлама даъват” тамойили;

Такрорлаш тамойили инсоннинг хотирлаш хусусиятини назарда тутаяди: такрорланган ахборот хотирада яхши сақланади. Унутган хабари хотирасида муҳрланиб қолиши учун одамларга вақт керак бўлади. Кўп марталаб такрорлаш эса инсон руҳиятига сингиб қолади.

Таъсирни узлуксиз кучайтириш тамойили далил-исботли ва ҳис-ҳаяжонли мурожаатни оширишга асос бўлади. Бунда шоша-пиша эмас, балки кунт билан такрорлаш назарда тугилади. Бунинг боиси шуки, инсоннинг сезги аппарати ахборотнинг кучли оқимини ёқтирмайди.

”Иккиёқлама даъват” коидасининг маъноси шуки, ахборот фақат ақл билан идрок қилинмайди. Онгости руҳий жараёнлар, ҳис-туйғуларга таъсир қилиши муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Имиж одамларнинг диққат-эътиборини тортса, уларнинг ғайрат-ҳаракатларини керакли томонга бура олса, сўнг уларнинг феъл-атворини бошқара олсагина, ўз ролини ўйнаган бўлади.

Либерал услуги шароитида ташаббус кўрсатмаслик, меҳнат жараёнига аралашмаслик кайфияти ҳукм суради. Кўнгличан раҳбар фақат юқори раҳбариятнинг кўрсатмаси бўйича ҳаракат қилади, масъулиятдан бўйин товлайди. У турли омиллар таъсирида ўз қарорини ўзгартиради. Ташкилотда муҳим масалалар кўпинча унинг иштирокисиз ҳал этилади.

Қўл остидагилар билан ўзаро муносабатда либерал хушмуомала. У ходимларга деярли тўлиқ эркинлик бериб қўяди, талаб қилмайди ва уларнинг ишини назорат қилмайди.

У обрў орттириш пайига тушиб, ходимларга турли имтиёзлар бераверади, ўринсиз мукофотлар беради, ношуд ходим ўрнига ишни ўзи бажариб қўя қолади, ёмон ишловчи ходимларни ишдан бўшатгиси келмайди.

Бундай раҳбарлик услубини ижодий жамоаларда қўлласа бўлади, чунки бу жойлардаги ходимлар мустақил ижодий иш билан машғул бўладилар.

Раҳбарликнинг демократик (коллегиал) услуги раҳбарда ва қўл остидаги ходимларда ишонч ва ҳамжиҳатлик туйғулари бўлишини назарда тутаяди. Раҳбар ўзини гуруҳ аъзоларидан биридек тутаяди. Ҳар бир ходим, ҳеч ҳадиксирамай, ўз фикрини эркин изҳор эта олади. Кўпчилик муаммолар баҳамжиҳат муҳокама этилади. Раҳбар ўз ходимлари билан тез-тез маслаҳатлашиб туришга интилади, ўзининг устунлигини билдирмасликка ва танқидни тўғри тушуниб, кўрсатилган камчиликларни тўғрилашга ҳаракат қилади. Қабул қилинган қарорларнинг оқибатлари учун масъулиятни бошқаларга юкламайди. Ходимлар фикрига қулоқ тутишга интилар экан, масаланинг моҳиятини ўзи тушунмаётганлиги учун эмас, балки муҳокамада ишни яхшилаш имконини берадиган таклифлар тушиб қолиши мумкинлигига ишонгани учун шундай қилади. Бундай раҳбар муроасага боришдан ёки ходим бирор қарор нотўғрилигини исботлаб берса, ининг фикрига қўшилишидан, ёки қарорни бекор қилишдан ор қилмайди. У муаммони ҳал этиш йўлининг тўғрилигини ва ундан қандай фойда кўришни исботлаб беришдан эринмайди. Назоратни амалга оширишда у пировард натижага алоҳида эътибор беради.

Бундай вазиятда ходимларнинг ўз мулоҳазаларини бемалол ўртоқлашишларига имкон беради, ўз фикрларини рўй-рост изҳор этаверадиган бўлади. Бунинг тарбиявий аҳамияти катта, мақсадга камроқ чиқим билан эришиш имконини беради. Бошқарув одамларнинг қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда, дўқ-пўписасиз амалга оширилаверади.

Бу раҳбарлик услубини кўпгина мутахассислар мақбуллайдилар. Аммо тадқиқотларнинг кўрсатишича, ходимлар ҳамиша ҳам демократик раҳбарлик услубини афзал кўравермайдилар, айрим ҳолларда бу услуб тузукроқ самара бермайди.

Шундай қилиб, кўриб чиқилган раҳбарлик услубларидан ҳар бирининг ҳам ижобий, ҳам салбий хусусиятлари бор, бу нарса аниқ шароитга боғлиқ, жамоанинг фаолият шароити эса бир хил бўлавермайди. Раҳбарлик услуби билан самарадорлигининг бир-бирига бевосита боғлиқлиги шу пайтгача аниқ ойдинлашмаган.

Немис олимлари бошқарувнинг авторитар ва демократик усуллари бир бирига қарама-қарши, улар орасида қуйидаги услублар бор, деб ҳисоблайдилар:

- патриархал (раҳбар қарор қабил қилинмасданок унинг тўғрилигига ходимларни ишонтирмоқчи бўлади);

- консультатив (раҳбар қарор қабул қилади, лекин уни маъқуллайдиган саволлар берилишига имконият қолдиради);

- кооператив (раҳбар бўлгуси қарор ҳақида ходимларга ахборот беради, ходимлар эса ўз фикрларини айтишлари керак);

- партисипатив (жамоа ёки гуруҳ биргаликда ишлаб чиқилган қарорга оид таклифлар тайёрлайди, раҳбар эса уларни қабул қилади).

Фақат битта услубдангина фойдаланадиган раҳбар камдан-кам учраши тажриба кўрсатиб турибди. Менежернинг фаолият услуби, одатда, раҳбарликнинг турли услубларидан бирон-бир даражада фойдаланишдан иборат бўлади.

Умуман раҳбарлик услублари тизимини кўриб чиқишга классик ёндашувга қўшилиш билан бирга шуни таъкидлаш керакки, ҳозирги замон шароитида менежернинг раҳбарлик услубини кўп жиҳатдан белгилайдиган қуйидаги ҳолатлар мавжуд:

- ҳозирги замон корхоналарининг ташқи ва ички муҳити ғоят мураккаб бўлиб, ҳар бир бошқарув вазияти бир-бирига ўхшамайди;

- одамлар оддий “винтчалар” ҳолатида бўлган вертикал тузилмалар, алоқалар ва муносабатлардан асосан, горизонтал муносабатга ўтиши улар ўртасидаги муносабатларнинг бутун тизимини мураккаблаштириб юборади;

- ҳар бир менежернинг шахси бир-бирига ўхшамайди;

- деярли ҳар бир менежер аслида замонавий бошқарувларнинг ҳаммасидан хабардор;

- ҳар бир менежер ўзига маъқул бўлган ҳамма бошқарув усулларидан фойдаланади. Бир-бирига ўхшаш вазиятларда турли менежерлар баъзан мутлақо турлича ҳаракат қилиб, бир хил натижаларга эришаётганликлари шундан далолат беради.

Шу сабабли ҳозирги шароитда мавжуд вазиятни имкони борича ҳисобга олиб, ўзига ёқадиган иш услубини танлаб оладиган менежернинг фаолияти яхши самара бераётир. Буни вазиятга қараб иш юритувчи шахс услуби деса бўлади.

**Менежернинг имиж** (инглизча image – қиёфаси ) - муайян менежернинг ҳеч кимга ўхшамайдиган, фақат ўзига хос бўлган, уни бошқа менежерлардан ажратиб турадиган хусусияти, унинг аниқ бир мақсадни кўзловчи шахслараро муносабатларни йўлга қўювчи, яққол кўзга ташланиб турадиган қиёфаси. Айни вақтда имиж тушунчаси инсоннинг ташқи кўринишидан ташқари ички дунёси, руҳий кайфиятининг нишонаси ҳамдир.

Касб имижини ҳосил қилиш ишбилармон, етакчи учун шунчаки мақсад эмас, аммо унинг шахси ва касб маҳоратини тасвирловчи ва амалий аҳамиятга эга бўлган белги ҳисобланади.