

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Г. Ғ. Назарова, Н.М. Салихова

«ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ»

(ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА)

ТОШКЕНТ – 2010

МУНДАРИЖА

КИРИШ	11
1-БОБ. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ ФАНИГА КИРИШ	12
1.1. “Ташкилий хулқ” фанининг предмети	12
1.2. Инсонларни тушуниш	13
1.3. Ташкилотларни тушуниш	17
2 - БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТИЗИМИ	20
2.1. Ташкилотларнинг тузилмавий тавсифи	20
2.2. Ташкилотларга таъсир қилувчи тасодифий омиллар	21
2.3. Ташкилотларнинг ижтимоий соҳаси	22
3-БОБ. ИНСОНЛАР ХУЛҚИ ВА МОТИВАЦИЯ	25
3.1. Мотивлаштириш тушунчаси	25
3.2. Мотивлаштириш жараёни	26
3.3. Мотивация назариялари	27
4 - БОБ. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚДА КОММУНИКАЦИЯ	32
4.1. Коммуникация тушунчаси	32
4.2. Коммуникация турлари	32
4.3. Этикет мулоқоти воситалари	33
4.4. Ташкилий коммуникация	37
4.5. Алоқа тармоқлари	39
4.6. Самарали ўзаро алоқа учун тўсиқлар	40
5 - БОБ. ЖАМОАДА ЛИДЕРЛИК	43
5.1. Раҳбарнинг йетакчилик сифатлари	43
5.2. Қандай қилиб йетакчи бўлиш мумкин?	43

5.3. Йетакчи бўлиш санъати.	49
..	
6 - БОБ. ГУРУХЛАРДА ХУЛҚ.	54
6.1. Гурух динамикаси.	54
.	
6.2. Гурухий ўзгарувчилар шарҳи.	56
.	
6.3. Гурух таркиби, ҳажми ва жипслиги.	58
..	
6.4. Роллар, меъёрлар ва ҳуқуқий ҳолат.	59
..	
7 - БОБ. ЎЗARO МУНОСАБАТЛАР ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ИЖТИМОИЙ-РУҲИЙ ИҚЛИМ.	67
..	
7.1. Ходимлар билан муносабатни қандай қурмоқ керак.	67
..	
7.2. Ташкилотдаги келишмовчиликлар ва уларнинг ҳал этилиши.	67
..	
7.3. Мотивлаштириш - меҳнат унумдорлигини ошириш гарови.	71
..	
8 - БОБ. БОШҚАРУВ, РАҲБАРЛИК ВА НАЗОРAT.	74
8.1. Бошқариш ва унинг услублари.	74
..	
8.2. Бошқарув тактикаси ва стратегияси. Унинг воситалари.	76
..	
8.3. Сиз раҳбар бўлсангиз.	79
..	
8.4. Биргаликда бошқариш ҳақида тушунча ва ишлаб чиқариш шароитида унинг аҳамияти.	84
..	
8.5. Бошқариш ва назорат тизими.	86
..	
8.6. Назоратни ташкил қилиш механизми.	89
..	
8.7. Раҳбар меҳнати ва вазифалари	90
..	
9 – БОБ. ҲУҚМРОНЛИК СИЁСАТИ.	93
.	
9.1. Ҳокимият тушунчаси.	93
9.2. Ҳокимиятнинг асосий турлари	95
..	
9.3. Раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасидаги ҳокимият баланси.	98
..	
10 – БОБ. ТАШКИЛОТЛАРДА ЗИДДИЯТЛАР.	102
10.И. Зиддият тушунчаси ва моҳияти.	102

10.2. Зиддиятнинг турлари.	102
10.3. Зиддият сабаблари.	103
10.4. Зиддиятли вазиятни бошқариш.	105
11 - БОБ. ИНСОНИЙ МУНОСАБАТЛАР ВА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ.	108
11.1. Меҳнат жамоасида ишга рағбатлантириш.	108
11.2. Ишимизга нима ҳалақит беради.	109
11.3. Раҳбар: лавозим ёки истеъдод.	111
12 - БОБ. СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ.	113
12.1. Стресс ҳақида тушунча.	113
12.2. Стрессга берилувчанлик.	113
12.3. Стрессни бошқариш.	115
13 – БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК СУХБАТЛАРИНИ ОЛИБ БОРИШ ҚОБИЛИЯТИ.	117
13.1. Сухбатга тайёргарлик.	117
13.2. Ишга алоқадор суҳбатни ўтказишда этикет “икир-чикирлари”	119
13.3. Ишга алоқадор суҳбатни қандай тузиш ва ўтказиш керак.	121
13.4. Сухбатнинг якуний босқичи.	124
14 – БОБ. ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ҚАНДАЙ БЎЛИШИ КЕРАК	128
14.1. Удабурон раҳбар сирлари.	128
14.2. Коммуникациялар.	133
15 - БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК МУНОСАБАТЛАРИДА САМАРАЛИ ХУЛҚ ТЕХНИКАСИДАН ФОЙДАЛАНИШ	138
15.1. Қулай психологик иқлим ўрнатиш.	138
15.2. Ўзи ҳақида яхши таассурот ҳосил қилиш.	141
15.3. Саволларнинг қўйилиши ва уларга жавоб йўл-юриқлари.	143

.....	
15.4. Асослаш ва исботлаш қоидалари.	145
...	
15.5. Тинглаш қоидалари.	146
..	
16 - БОБ. МУЛОҚОТ МАДАНИЯТИ ВА БИЗНЕС ЭТИКАСИ.	149
..	
16. 1. Ташқи қиёфа.	149
16. 2. Ҳатти -харакатлар.	151
....	
16. 3. Ишбилармонлик ёзишмалари ва нутқ маданияти.	153
....	
ГЛОССАРИЙ.	158
.	
АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.	165

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	11
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»	12
1.1. Предмет курса «Организационное поведение»	12
1.2. Понимание людей.	13
1.3. Понимание организаций.	17
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.	20
2.1. Структурная характеристика организаций	20
2.2. Случайные факторы, влияющие на организации.	21
2.3. Социальный аспект организаций.	22
ГЛАВА 3. ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ.	25
3.1. Понятие мотивации	25
3.2. Процесс мотивации.	26
3.3. Теории мотивации	27
ГЛАВА 4. КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ	32
4.1. Понятие коммуникации.	32
4.2. Виды коммуникации	32
4.3. Этикетные средства общения	33
4.4. Организационная коммуникация	37
4.5. Коммуникационные сети.	39
4.6. Препятствия для эффективной коммуникации.	40
ГЛАВА 5. ЛИДЕРСТВО В КОЛЛЕКТИВЕ	43

5.1. Лидерские качества управляющего	43
5.2. Как стать лидером.	43
5.3. Искусство становление лидером	49
ГЛАВА 6. ПОВЕДЕНИЕ В ГРУППЕ	54
6.1. Динамика группы	54
6.2. Обзор групповых переменных	56
6.3. Состав, объем и сплоченность группы	58
6.4. Роли, нормы и статус	59
ГЛАВА 7. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.	67
7.1. Как строить взаимоотношения с подчиненными.	67
7.2. Конфликты в организациях и их решение.	67
7.3. Мотивация – фактор повышения производительности труда	71
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ, РУКОВОДСТВО И КОНТРОЛЬ	74
8.1. Управление и его стили	74
8.2. Тактика и стратегия управления. Его средства.	76
8.3. Если вы руководитель.	79
8.4. Понятие о совместном управлении и его значение в условиях производства.	84
8.5. Управление и система контроля	86
8.6. Механизм организации контроля	89
8.7. Труд и функции руководителя	90
ГЛАВА 9. ПОЛИТИКА ВЛАСТИ	93
9.1. Понятие власти	93
9.2. Основные типы власти	95
9.3. Баланс власти между руководителем и подчиненными.	98
ГЛАВА 10. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.	102
10.1. Понятие и сущность конфликта	102
10.2. Виды конфликта	102
10.3. Причины конфликта	103
10.4. Управление конфликтной ситуацией.	105
ГЛАВА 11. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА	108
11.1. Стимулирование работы в трудовом коллективе.	108
11.2. Что мешает нашей работе	109
11.3. Руководитель: должность или призвание.	111
ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ	113
12.1. Понятие стресса.	113
12.2. Подверженность стрессу	113
12.3. Управление стрессом.	115
ГЛАВА 13. СПОСОБНОСТЬ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД.	117
13.1. Подготовка к беседе	117
13.2. Мелочи этикета при проведении деловой беседы.	119
13.3. Составление и проведение беседы.	121
13.4. Заключительный этап беседы	124

ГЛАВА 14. КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	128
14.1. Секреты умелого руководителя	128
14.2. Коммуникации	133
ГЛАВА 15. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ТЕХНИКИ ПОВЕДЕНИЯ В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ.	138
15.1. Создание благоприятного психологического климата.	138
15.2. Создание хорошего впечатления о себе	141
15.3. Постановка вопросов и техника ответов на них.	143
15.4. Правила обоснования и аргументирования.	145
15.5. Правила слушания	146
ГЛАВА 16. ЭТИКА БИЗНЕСА И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ	149
16.1. Внешний вид	149
16.2. Жесты	151
16.3. Деловая переписка и культура речи	153
ГЛОССАРИЙ	158
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	165

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини ривожлантиришда ва Кадрлар тайёрлаш миллий дастурини амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларни тайёрлашга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга. Ҳозирги бозор иқтисодиёти даврида тадбиркорлар, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилардан замонавий иқтисодий тафаккур ва зарурий хулқ-атворни талаб этади. Бунинг учун инсонларнинг онгида чуқур психологик ўзгаришларни амалга ошириш, уларнинг янги ўзгарувчан иқтисодий шароитларга тез мослашишларига эришиш зарур.

Ҳозирги глобаллашув шароитида мамлакатимиз корхоналарини самарали фаолият юритишини ташкил қилиш ва бошқаришда жаҳон бозорларида рўй бераётган ўзгаришлар, жумладан молиявий-иқтисодий инқироз оқибатларини ҳисобга олиш, ундан чиқиш йўллариини излаб топиш долзарб масала ҳисобланади. Президентимиз таъкидлаганларидек, “2010 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг энг муҳим мақсади ва асосий йстувор вазифаси – бу ислохотларни давом эттириш ва чуқурлаштириш, мамлакатимизни янгилаш ва модернизация қилиш, 2009-2012 йилларга мўлжалланган Инқирозга қарши чоралар дастурини сўзсиз бажариш ва шу асосда иқтисодий ривожланишнинг юқори ва барқарор суръатларини, самарадорлигини ҳамда макроиқтисодий мувозанатни таъминлашдан иборатдир.”¹

¹ И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2010.

Шунга кўра жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида халқаро бизнеснинг ривожланиш тенденцияларини, ташқи муҳитнинг янги шароитларини ва ўзгаришларини чуқурроқ ҳис этиш ва корхоналар фаолиятини ташкил қилишда уларни ҳисобга олиш корхона рақобатбардошлигини таъминловчи муҳим омил бўлиб хизмат қилади. Ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизациялаш шароитида бозор иқтисодиёти принциплари бўйича фаолият юритиш замонавий раҳбарлардан ташкилотдаги ходимлар билан ишлаб чиқариш муносабатларини самарали йўлга қўйиш, инсонлар хулқ-атворини тўғри тушуниш ва бошқариш ҳақидаги билимларни эгаллашни талаб қилади.

Шу сабабли юқори малакали иқтисодчи кадрларни ва раҳбар мутахассисларни тайёрлашда “Ташкилий хулқ” фанитш ўқитиш муҳим аҳамият касб этади.

Мазкур фан социология ва психологиянинг асосий ғоялари моҳиятини аниқлаш, бошқарувчилар ва ишбилармонлар учун зарур бўлган тушунчалардан ташкил топган. Инсон хулқ-атвори ҳақидаги билимларни ривожлантиришга бағишланган ташкилотларда шахслараро муносабатлар, ижтимоий-руҳий муҳит, мулоқот маданияти, инсонларни мотивлаштириш, раҳбарлик санъати, гуруҳлар фаолияти, бошқариш ҳокимияти, зиддиятлар ва стрессларни бошқариш, бизнес этикаси масалаларига кенг эътибор берилган.

Ўқув қўлланма «Ташкилий хулқ» фани бўйича ўзбек тилида тайёрланган биринчи нашр бўлиб, Олий ўқув юртлари ўқитувчилари ва талабаларига мўлжалланган.

1-БОБ. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚ ФАНИГА КИРИШ

1.1. “Ташкилий хулқ” фанининг предмети

Технологик жараёнлардаги замонавий ўзгаришлар, иқтисодиётнинг байналмилаллашуви, ахборот технологияларининг ривожини, истеъмолчига юзланган ҳолда сифатни бошқариш, турли-туман ходимлар мавжудлигини тан олиш ва уларни бошқариш бошқарув парадигмаси ўзгаришига олиб келди.

Янгича ёндашув ташкилотда шахснинг йетакчилигини, самарали фаолият учун унинг билимлари, кўникмаларининг бирламчилигини тан олишдан иборат.

Ташкилотга ишлашга келган индивид, ушбу ташкилот тартиби, меъёрлари, корпоратив хулқ-атвор кодекси талабларига биноан ўз хулқ-атворидаги қатор чекловларни қабул қилади.

XX асрда иш берувчи ходим билан ахлоқий контракт тузиб, унга мувофиқ ходим ташкилотга **хайрихоҳлиги** ва кўрсатмаларни бажаришга ҳозирлиги эвазига бандлик, мансаб кўтарилиши, моддий рағбатлантириш кафолатларини олар эди.

Бугунги кунда иш берувчи учун **билимлар** оддий ижро интизомидан кўра зарурроқ бўлмоқда. Ўрганиш қобилияти содиқликка нисбатан юқорироқ

баҳоланмоқда. Натижада ташкилий контрактнинг янги тури пайдо бўлиб, у тижорат шерикчилиги тавсифига эга бўлмоқда: томонлар, уларнинг ҳар бири учун манфаатли бўлиб қоладиган давргача ўзаро ҳамкорлик қилиш мажбуриятини оладилар, лекин бунда ходим томонидан максимал фойда келтирувчи ижодкорлик, ташкилот томонидан эса бунинг учун керакли шароитларни яратиш талаб қилинади.

Натижада ташкилот ичидаги муносабатлар ўзгаради, уларда бозор таркибий қисми кучаяди, бу эса янада қатъий ўзаро муносабатлар шаклини англатади ва ҳам ходимдан, ҳам иш берувчидан тегишли хулқ-атворни талаб қилади. Мазкур қоида мутахассисларни ўзгарувчан шарт-шароитларда ишлашга тайёрлашда ташкилий хулқни ўқитишда замонавий ёндашувларни ишлаб чиқишни айниқса долзарблаштиради.

Ташкилий хулқ ўқув курси сифатида турли ходисалар ва жараёнларни ўрганувчи, кўпгина ижтимоий ва табиий-илмий фанлар билан боғлиқ кўп ҳажмли махсус атамалар ва тушунчаларни қамраб олувчи мураккаб билимлар соҳасини ифодалайди. Уларни ўрганиш учун курсни ўзлаштириш жараёнини осонлаштирувчи маълум тизим зарур.

Инсонлар – ташкилотнинг энг қимматбаҳо ресурси эканлигини англаш хулқ-атвор парадигмалари ўзгаришига, ташкилий хулқнинг **инсонпарварлик ёндашувига**, ижтимоий йўналганлигига олиб келади. Ташкилотнинг хулқи тобора кўпроқ ходимларга нисбатан ижтимоий адолатлилик, ходимлар ва компаниянинг манфаатдорлиги мувозанатини сақлаш, жамият олдида ижтимоий кўмакдошлик ва масъулиятли бўлиш томонига қаратилади.

Ташкилий хулқнинг моҳияти якка тартибдаги ижронини ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит таъсирини ҳисобга олган ҳолда фаолият юритишини тушуниш, олдиндан кўра билиш ва такомиллаштириш мақсадида индивидлар, гуруҳлар, ташкилотлар хулқини тизимли, илмий таҳлил қилишдан иборат.

Ташкилий хулқнинг **предмети** бўлиб, рақобатчилик муҳитида фаолият юритиш шароитларида самарали бошқарув усулларини ишлаб чиқишга қаратилган барча даражаларда бошқарув тизимининг ўзаро боғлиқлиги ҳисобланади.

Бу курснинг асосий ғояси кишиларнинг хулқ-атвори бир вақтнинг ўзида уларнинг индивидуал характерлари ҳамда уларни ўраб турган муҳитга боғлиқ эканлигини тушунтириб беришдан иборат .

Ташкилотларда кишиларнинг хулқ-атворларини тўғри англашда икки омилга асосий эътибор қаратиш лозим. Биринчи омил бевосита инсонлар ва инсон табиати; иккинчи омил эса ташкилотлар, уларнинг тузилиш сабаблари ва моҳияти ҳақида. Ташкилий хулқ инсон хулқ-атворини яхшироқ тушунишга ва ташкилотларда ўз ваколатларидан унумлироқ фойдаланиб инсонларга кўпроқ нафи тегиши ва бунинг натижаси ўлароқ маънавий қониқиш олишга қаратилган билимлар мажмуидир. Бу ёндашувни изоҳловчи асосий омиллар: сабаб-оқибат алоқаларини ва уларнинг ўзаро боғланишига эътибор қаратиш; мажбуриятларнинг ўзгариши; кишиларга инсонпарварларча ёндашиш;

ташкилий самарадорлик ҳақида қайғуриш; эмпирик тадқиқотлар натижаларига ва илмий-изланиш услубларига ишониш.

1.2. Инсонларни тушуниш

Ташкилотларнинг фаолият юритиши бўйича бир қатор йўналишлар мавжуд: баъзи ташкилотлар ҳаддан зиёд бюрократлаштирилган ёки норасмий муносабатлардан иборат муҳитда мавжуд бўлиши мумкин, марказлаштирилган ва номарказлаштирилган, ходимлар тор доирадаги мажбуриятларни бажарувчи, яъни қатъий шакллантирилган ёки аксинча қатъий шакллантирилмаган. Лекин, деярли барча ташкилотлар учун умумий хусусият - уларни тузиш ва бошқаришга турлича ёндашувларнинг барчаси инсон табиати ҳақидаги турли хил тасаввурларга асосланади. Улар, ташкилотдаги кишилар фаолиятини мотивлаштиришнинг турли хил асосий тахминларини қамраб олади. Ушбу тахминларга биноан ҳар қайси ишчини мансаб пиллапояларидан кўтарилиши, бошқариш, назорат қилишнинг турли хил услублари ишлаб чиқилади.

Савол туғилади, инсонлар ҳақида салбий фикр юритиш керакми, уларни дангасаликка мойил ва фақат ўз эҳтиёжларини қондиришга ҳаракат қиладиган одамлар сифатида кўриш тўғрими ёки инсонлар тўғрисида ўз фаолиятларини тўла-тўқис, ижодий амалга оширадиган шахслар сифатида фақат ижобий ўйлаш лозимми? Агар биринчи қисмга мурожаат қилсак, инсон ҳеч қачон ўз хоҳиш-иродаси билан ишлаш учун ҳаракат қилмайди, уларни назорат остига олиш ва бошқарувни қўлга олиш лозим. Демак, бу ҳолатда фақатгина иқтисодий шакллар яхши самара беради ва бошқаришнинг автократтик шакли маъқулроқ деб ҳисобланади.

Қарама-қарши нуқтаи назар бўйича инсонлар (ёлланма ишчилар/ходимлар) доимо шахсий ва жамият фаровонлигига интилади. Улар эркин ва мустақил ҳолдагина, пухта бажарилган ишдан ички қониқиш олиш учун ғайрат билан ишлайдилар. Демак, меҳнат инсонларга яратувчанлик қобилиятини кўрсатиш имкониятини яратиб бериши керак.

Курсни ўрганишда қуйидаги саволлар асосий аҳамиятга эга ва уларга жавоб беришга ҳаракат қиламиз:

Инсон мукамал зотми? Инсонларда қандай ўзгаришлар содир бўлиши ва бу ўзгаришлар қанчалик кучли бўлиши мумкин? Бизни ташқи ёки ички муҳит жараёнлари бошқарадими? Билим олиш ва ўзгаришда бизнинг имкониятларимиз чекланганми?

Юқоридаги саволлар муҳокамасидан сўнг иккита турли хил хулосага келиши мумкин: 1. Билим бериш – бу одамларнинг ўз хулқ-атворларини ўзгартиришларига ёрдам берувчи асосий механизм ҳисобланади. 2. Инсонларнинг аксарият қисми катта ўзгаришлар содир этишга қодир.

Дарвин ўзининг асосий асарларини нашр қилганидан сўнг, инсоннинг ҳайвондан фарқи йўқ деган фикр кенг тарқала бошлади, чунки бу мулоҳазалар, табиий танланиш ва эволюция қонунларига асосланган эди. Бу назария социобиология фанининг асоси ҳисобланиб, у инсонни ҳам қамраб олган, шунингдек барча жонзотларнинг ижтимоий хулқ-атворларини ҳар хил

шакллариининг биологик асосини ўрганади. Социобиологлар, одамнинг жамиятдаги хулқ-атворининг кўп қирралари чуқур биологик илдизга эга эканлиги ҳақидаги хулосага келдилар. Шунга қарамай, инсонни ҳайвондан фарқ қиладиган бир неча хусусиятлари мавжуд. Биринчидан, ҳайвонларда инсонга ҳос алоқа воситаси – сўзлашув имконияти йўқ. Иккинчидан, бу атроф-муҳитга бўлган муносабат. Агарда ҳайвонлар атроф-муҳитга мослашишга ҳаракат қилсалар ва ҳар қандай ўзгариш, у кўпроқ онгсиз равишда амалга оширилганлиги учун баъзи ҳайвонларнинг ўлимига олиб келса, инсон атроф-муҳитни ўз эҳтиёжларига мос равишда ўзгартиради.

Бундай ҳолатда инсон жамиятининг мукамаллиги ҳақида қандай фикр юритиш мумкин? Ҳақиқат икки кутб ўртасида. Инсон хулқ-атворини тушуниш учун фақатгина ҳайвон хулқ-атворини ўрганиш ёки тушуниш йетарли эмас.

Бу хулоса бошқа бир асосий саволни йечишга ҳам ёрдам беради, одамлар ўз-ўзича мукамалми? Одамлар ўз ҳатти-ҳаракатларини ҳамма вақт бошқара ололмаганликлари учун ҳам улар бир-биридан фарқ қилади. Уларда умумийлик ҳамда тафовутлар мавжуд. Бунинг сабабини тушуниш учун одамларнинг қандай ривожланиши ва ўзгаришини билиш зарур.

Одам улғайган сари ундаги ўзгаришлар секинлашади. Бу хусусият бир вақтнинг ўзида одамнинг ҳам ички, ҳам ташқи муҳит таъсирида содир бўлади. Ўзгаришга тўсқинлик қиладиган асосий сабаблардан бири - бу инсон характерининг ўзига ҳос хусусиятларидир. Инсон характери хусусиятлари шундай хулқ-атвор турики, у вақт ўзгариши ва турли ҳолатларда ҳам сақланиб қолади. Шахснинг ўзгармаслик манбаларидан иккинчиси, бу ижтимоий-психологик ҳолатлар ва уларни ўзгартириш назариясидир (Тҳеорй оф Аттитудес анд Аттитуде Чанге). Бу назариянинг асосий ғояси шундан иборатки, одам маълум бир шароитга ёки мувозанатга эришиш учун бутун кучини сарфлайди. Биз иложи борича бир-бирига зид бормайдиган вазиятларни эгаллашга ҳаракат қиламиз. Биз бирор нарсага қаратилган ўзаро боғлиқ ғояларимиз ва муносабатларимизнинг ўз хулқ-атворимизни ифодаловчи мураккаб тизимини яратиб борамиз. Бу тизим камдан-кам ҳолатларда ўзгариши мумкин. Чунки, биз бутун дунёқарашимизни ўзгартиргандан кўра, битта янги ғояни четлаб ўтишга ҳаракат қиламиз. Хулоса қилиб айтганда, биз фақат ўз дунёқарашимизга мос маълумот ёки одамни тинглашни истаймиз. Биз ўз дунёқарашимиз ва манфаатимизга қарши чиқувчи маълумотларни излашдан йироқмиз. Бу жараён эса ўз навбатида ўзгариш имкониятини камайтиради. Шунингдек, ўзгариш имкониятини чеклайдиган яна бир омил вазиятга боғлиқдир. Биринчидан, атрофимиздаги шахслараро муҳит кўпинча ўзгармас бўлиб қолади. Бу бизни ўраб турган одамларга ҳам, биз аъзо бўлган ижтимоий гуруҳларга ҳам мансуб. Биз шу ўринда аниқ қоидаларга, яъни умуман одам ўзини тутиш меъёрлари ва маълум бир одамлар аниқ вазиятларда ўзини қандай тутишига мансуб қоидаларга амал қилишимиз лозим.

Шу ўринда бизнинг маданий муҳитимиз ҳам асосий ўрин тутаяди. Сабаби, турли давлатларда одамларнинг хулқ-атвор меъёрлари бир-биридан сезиларли фарқ қилади. Бундай ҳолатда, ташкилот учун энг самарали йўл – бу инсонларни тўғри танлаш ва тўғри иш жойларига жойлаштириш.

Хулоса қилиб айтганда, одамга ички ва ташқи омиллар таъсир кўрсатади. Бу ўринда шундай савол туғилади: омиллардан қайси бири кўпроқ таъсирга эга?

Хулқ-атворни аниқлайдиган ички ва ташқи омиллар ўртасида кўп ҳолатларда қарама-қаршилик мавжуддир ва бу ўз навбатида, одам хулқ-атвори туфайли бошқа ҳолатларга ҳам катта таъсир кўрсатади. Шу билан биргаликда, маълум тоифа инсонлар барча кўникмалар ҳаёт давомида орттирилади ва асосий таъсир ташқи муҳит асосида бўлади деган фикрни илгари суради. Агар биз ташқи муҳитни бошқара олсак, биз шахсни ҳам бошқара оламиз. Бу экстерналистик (бихейвиористик, яъни хулқ-атвор) позициясидир. Бу фикрга қаршилар эса, хулқ-атвор сабаблари сифатида инстинкт (ирсий ва генетик дастурлаштирилган инсонни фаолиятга ундовчи ички кучлар), характер хусусиятлари, ишониш ва фикрлаш фаолиятлари каби бир неча ички механизмларни илгари суришади. Интерналистик позицияда яна шундай қараш ҳам мавжудки, хулқ-атвор мустақкам шахсий хусусиятлар ёки ташқи омиллар ёрдамида вужудга келади. Шахсий характеристикалар назарияси инстинктлар назариясидан шу билан фарқ қиладики, биринчи назария тарафдорлари шахсий хусусиятлар қисман ўзлаштирилади (яъни, тўла генетик эмас) деган фикрда. Шунга қарамай, шахс хулқ-атворини очиб бериш учун характернинг шахсий хусусиятлари ва ҳолат ўзгарувчиларини эътиборга олиш керак. Ички механизмнинг учинчи ва охириги бўлими – бу инсонни билиш фаолиятисидир. Билиш (Когнитиве) шундан иборатки, ташқи муҳитнинг муҳимлигига қарамай (мукофотлаш ва жазолаш шаклида), бизнинг хулқ-атворимиз, амалда, шу таъсирни билиш интерпретацияси (бизнинг ўйларимиз, хотира ва кутишларимиз) ёрдамида амалга оширилади. Бихейвиористика модели одатда Стимул-Реаксия (С-Р) кўринишида, билиш модели эса Стимул-Организм-Реаксия (С-О-Р) кўринишида акс этиши мумкин.

Хулқ-атворнинг ташқи ва ички ҳолатларини таҳлил қилиш шундай саволни келтириб чиқаради: агар хулқ-атвор ички омиллар ёрдамида аниқланса, ўзгариш ва ривожланиш учун мавжуд бўлган имконият ҳар бир шахс учун чекланган бўлади. Иккинчидан, агар хулқ-атвор ташқи омиллар ёрдамида аниқланса, бу имкониятлар умуман чегарасиз бўлади. Бу саволга жавоб эса қаердадир бу икки фикрни ўзаро уйғунлигида мужассамлашади. Бизнинг хулқ-атворимиз ташқи омиллар таъсири асосида амалга ошади, лекин ички омилларни ҳам унутмаслик керак. Бироқ, агар инсон хулқ-атвори ўзгарувчан бўлса, бундай ҳолатда ташкилот тузилиши ва уларнинг фаолияти шахснинг хулқ-атворида катта таъсир кўрсатиши мумкин. Шунинг учун, ўзгаришга сабаб бўладиган жараёнларни чуқур ўрганиб чиқиш лозим.

Ўқитиш - бу ҳаёт тажрибаси таъсири остида инсонлар хулқ-атворидаги ўзгаришларни амалга оширувчи нисбатан узлуксиз ўзгаришлардир. Биринчидан, билим ўзгаришларни ўз ичига олади. Иккинчидан, бу тажрибага асосланади. Хуллас, кўпчилик ҳолларда билим нисбатан узлуксиз ўзгаришларда ўз аксини топади. Турли хил нарсалар ўқитиш предмети бўлиши мумкин. Биринчидан, ҳатти-ҳаракатли кўникмалар ўрганилиши мумкин. Иккинчидан, техник билимлар катта аҳамиятга эга. Учунчидан, шахслараро

муносабатлар ҳақидаги билимларни ўрганиш жуда зарурдир. Ташкилотлар унда ишловчи ходимлардан иборатдир ва бу ерда бошқалар билан келишиш, бир-бирини тушуниш жуда муҳимдир. Ҳамма ташкилотлар ишга олинган шахслардан маълум билимларга эга бўлишларини кутади. Бундан ташқари, энг асосий ўқитиш, ташкилотнинг мақсад ва масалаларига мос келиши учун, ташкилотнинг ўзида олиб борилади. Ташкилотларда қўлланиладиган ўқитиш турларидан бири - ассоциатив ўқитиш, яъни бирор бир нейтрал стимул инсондаги бошқа стимул (нейтрал бўлмаган, яъни маълум бир реакцияни чақирувчи) билан бирлашади. Бундай стимул шарқиз стимул ва мазкур реакция эса шарқиз реакция ҳисобланади. Нейтрал стимул шартли стимул деб айтилади. Шартли стимул бир неча марта шарқиз стимул билан бирлашгандан сўнг, шарқиз стимул учун худди шундай реакция яратилади. Шундай қилиб, аввалги нейтрал стимул шартли стимулга, яъни аниқ бир реакцияни уйғотувчи стимулга айланади.

Ўқитишнинг ташкилотларда амалда қўлланиладиган салмоқли қисми — бу инструментал ўқитишдир. Индивидуал хулқ-атвор намоён бўлишидан кейин шу турдаги хулқ-атворнинг такрорланиш имкониятини камайтирувчи ёки кўпайтирувчи ҳодиса юз берганда инструментал ўқитиш ишлатилади. Хулқ-атворнинг такрорланишини оширувчи ҳодисалар – тақдирлаш, хулқ-атворнинг такрорланишини камайтирувчи ҳодисалар – жазолаш дейилади.

Ўқитиш ва бажариш ўртасида катта фарқ мавжуддир. Биз "ўқитиш" атамасидан фойдаланганимизда, бирор бир фаолиятни бажариш учун зарур бўлган билимни эгаллашни назарда тутамиз, уларни бажарилиши ёки бажарилмаслиги назарда тутилмайди. Бу йерда шуни таъкидлаб ўтиш керакки, тақдирлаш ва жазолаш усуллари ўқитишга ҳам, бажаришга ҳам таъсир этади. Бироқ ўқитиш учун таъсирли тақдирлаш ва жазолаш усуллари бажариш учун ҳам албатта таъсирли бўлиши шарт эмас.

Тақдирлашнинг ижобий ва салбий турлари мавжуддир. Ишчи учун ёқимли стимулни яратиш ижобий тақдирлашдир. Агар биз ёқимсиз (керак бўлмаган) стимулни олиб ташласак, бу салбий тақдирлаш ҳисобланади. Шуни қайд қилиш лозимки, салбий тақдирлаш шу фаолиятнинг такрорланиш эҳтимолини оширади, жазолаш эса камайтиради. Жазолаш ўз навбатида ёқимли (керак бўлган) стимулни йўқотиш ёки ёқимсиз (керак бўлмаган) стимулни яратиш шаклида ишлатилиши мумкин. Аммо биз "Салбий жазолаш" ёки "Ижобий жазолаш" деган терминларни ишлатмаймиз. Тақдирлаш тўғрироқ йўналиш бўлиб ҳисобланади, чунки у керак бўлган фаолиятни ўрганади, жазолаш эса фақатгина керак бўлмаган хулқ-атворни аниқлайди. Шунинг учун жазолаш самарали бўлиши учун қайси хулқ-атворнинг тўғри эканлигини аниқлаш керак.

Ички ва ташқи тақдирлаш ҳам мавжуддир. Ички тақдирлаш маълум бир фаолиятнинг бевосита натижаси сифатида кўрилади. Масалан, масъулият ёки ютуқлар. Ташқи тақдирлаш бунинг тескарасидир. Масалан, иш ҳақи ёки ишда лавозим бўйича кўтарилиш.

Тақдирлаш бирламчи ва иккиламчи турларига бўлиниши мумкин. Бирламчи тақдирлашга шахснинг физиологик эҳтиёжларини қондирувчи

мукофотлар киради. Иккиламчи тақдирлаш бирламчи тақдирлаш билан боғлиқ бўлганлиги учун қониқиш ҳиссини беради.

Генерализация - бу маълум бир хулқ-атвор бир неча ҳолатларда такрорланишини ўқитиш жараёни. Мукофот бир ҳолатда берилиб, бошқа ҳолатларда берилмаса, дискриминацион ўқитиш, яъни камситувчи ўқитиш дейилади. Мазкур ҳолат учун кутилаётган хулқ-атвор кўринишлари йиғиндиси "рол" дейилади. "Рол" атамаси маълум бир лавозимдаги шахнинг ўзига хос хусусиятларидан қатъий назар, керакли хулқ-атворни кўрсатиши кераклигини акс эттиради. Бир хил лавозимдаги айрим шахслар бир-бирлари учун рол моделлари сифатида юзага чиқади. Тўғри тескари алоқа – бу мукофот ёки жазо бўлиб, уни ўқувчи рол моделидан нуша олинган хулқ-атвор шаклини ишлатишга ҳаракат қилгандагина олади. Тўғри бўлмаган тескари алоқа, аксинча рол модели томонидан ўз хулқ-атвори учун оладиган мукофот ёки жазосидир. Бу жараён, бошқаларнинг хатоси асосида ўрганиш дейилади (Викариоус Леарнинг).

1.3. Ташкилотларни тушуниш

Одамлар ўзгаришга мойилдирлар. Бунда ушбу ўзгаришларнинг асосий ҳаракатлантирувчиси ташқи муҳитдир. Ташқи муҳитни атрофлича кўриб чиқамиз. Хусусан ташкилотнинг табиатини кўриб чиқамиз. Бутун иш жараёни ташкилотларда амалга оширилганлиги учун, уни ходим хулқ-атворига таъсир этувчи муҳим ташқи омил сифатида кўриб чиқиш мумкин.

Ташкилотлар нима учун ташкил топган? Кўп ҳолатларда инсонлар моддий, хусусий фойдага эришиш учун бирлашадилар. Инсонлар бирлашишни ўзларини бошқариш учун энг яхши йўл эканлигига ишонганликлари учун амалга оширадилар. Ташкилот деганда хулқ-атворни мувофиқлаштириш механизми тушунилади. Ташкилотнинг моҳияти хулқ-атворнинг ўзидир. Шундай қилиб, ташкилотни бирор бир нарса эмас, уни бирор бир жараён шаклида тушунтириш яхшироқ. Инсонлар ташкилотларга кириш жараёнида ўз озодликларининг бир қисмидан маҳрум бўлаётганликлари муҳим омиллардан биридир. Улар буни хусусий ва ташкилий ишларда муваффақиятга эришиш учун қиладилар. “Ташкилот” атамаси инсоннинг ўз озодлиги ва мақсадига эришиш орасидаги тушунчадир.

Мақсадларнинг қўйилиши. Биз ташкилот - қўйилган мақсадларга эришиш учун тузилади дея тасдиқлаймиз. Ҳақиқатда эса бундай мақсадлар жуда кўп бўлади. Ташкилот фақатгина ўз олдига қўйган мақсадларига эришишга эмас, ўз аъзоларининг хусусий мақсадларига эришишларига ҳам ҳаракат қилади, аммо у ўз мақсадларини ўз аъзолари мақсадларидан юқори қўяди. Ҳақиқатдан ҳам агар ташкилот ўз аъзоларини мақсадларига етиштира олмаса эди, у жуда тез ўз аъзоларидан маҳрум бўлар эди. Ташкилотнинг мақсади инсонларнинг ташкилотга кириши ва унда қолишига туртки бўлишидан ташқари яна иккита вазифани бажаради. Биринчидан, уларнинг хулқ-атворини бошқариш ва меҳнатга тиришқоқлигини рағбатлантириш учун хизмат қилади. Иккинчидан,

улар ўлчов эталони - андозаси бўлиб хизмат қилади. Мақсадга эришилмаганда ташкилотнинг иш самарадорлиги шубҳа остига олинади.

Бошқарув. Бошқарув ташкилотнинг расмий мақсадларига эришиши учун инсоний ва моддий ресурсларни бирлаштиришни ўз ичига олади. Қўйилган мақсадларга ўз вақтида ва самарали эришиш учун турли фаолиятларни уйғунлаштириш, тартибга солиш, бирлаштириш бўйича жавобгарлик бошқарувчилар деб аталувчи кишиларга тушади. Бошқарувчилар тўқнашишига тўғри келадиган кўплаб муаммолар ичида айримларини кўриб чиқайлик.

Чалкашлик. Ташкилот мураккаблиги ва чалкашлиги ошиб бориши билан уйғунлаштириш ва бирлаштириш яна ҳам мураккаблашиб кетади. Бу муаммо учун назорат ва мослаштириш омили асосийдир. Турли кадр-қийматга риоя қилувчи ва турли мақсадларга интилувчи турфа хил одамлар билан биргаликда ҳаракат олиб бориш ниҳоятда қийин бўлади.

Ўлчов, катталик. Компаниянинг кенгайиб бориши жиддий муаммоларни туғдиради. Ходимлар компаниянинг бошқа қисмларида нима қилинаётганлигини кўз олдида келтира олмайдилар. Улар билан ишлашга тўғри келадиган кўпчилик одамларни билмайдилар. Бу каби омиллар ходимларни кўллаб-қувватлаш ва улар фаолиятини уйғунлаштириш жараёнини ташкил қилишни ниҳоятда мураккаблаштиради.

Фан ва технология. Охириги муаммо ташкилотларда фан ва технологиянинг аҳамияти тобора ортиб бораётгани билан боғлиқдир. Фан ва технология ташкилот фаолиятининг нафақат техникавий томонлари ва уларнинг тадқиқот лабораторияларига, балки ташкилий фаолиятнинг ҳар бир қиррасига таъсир этади. Шундай қилиб, янги технологияни жорий қилиш билан бирга ташкилот замонавий техникавий жиҳозлантиришга мос келадиган даражада тайёрланган ходимларни ишга олиши ёки эски ходимларни қайта ўқитиши керак.

Бобнинг қисқача хулосаси

Ташкилий хулқнинг моҳияти яқка тартибдаги ижрони ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит таъсирини ҳисобга олган ҳолда фаолият юритишини тушуниш, олдиндан кўра билиш ва такомиллаштириш мақсадида индивидлар, гуруҳлар, ташкилотлар хулқини тизимли, илмий таҳлил қилишдан иборат.

Ташкилий хулқнинг предмети бўлиб, рақобатчилик муҳитида фаолият юритиш шароитларида самарали бошқарув усулларини ишлаб чиқишга қаратилган барча даражаларда бошқарув тизимининг ўзаро боғлиқлиги ҳисобланади.

Бу курснинг асосий ғояси кишиларнинг хулқ-атвори бир вақтнинг ўзида уларнинг индивидуал характерлари ҳамда уларни ўраб турган муҳитга боғлиқ эканлигини тушунтириб беришдан иборат .

Таянч иборалар:

Ташкилий хулқ-атвор, инструментал ўқитиш, экстерналистик ва интерналистик позиция, генерализация.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ташкилий хулқ-атвор курси нимани ўргатади?
2. Инсонлар хулқ-атворига қандай омиллар қандай омиллар таъсир кўрсатади?
3. Ташкилотларда ходимларни ўқитиш зарурияти нимада?
4. Тақдирлаш ва жазолаш кишилар хулқига қандай таъсир кўрсатади?

Асосий адабиётлар

1. И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлиги янада юксалтиришдир. – Тошкент: «Ўзбекистон», 2010.
2. И.А.Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. -Т.: Ўзбекистон, 2009.-56 б.
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир» ҳамда «Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» номли маърузаларини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: Иқтисодиёт. - 2010.
4. “Баркамол авлод йили” Давлат дастури. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 20.01.2010 й. № ПҚ-1266.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.:ЮНИТИ, 2007.
6. Организационное поведение. Учебник. Под общ. ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб.: Питер, 2005.
7. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2006.

2-БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТИЗИМИ

2.1. Ташкилотларнинг тузилмавий тавсифи

Ташкилий тузилиш - ташкилотлар ўз меҳнат жараёнларини алоҳида топшириқларга бўлиши ва ушбу топшириқлар устидан назорат этиш усулларининг йиғиндисидир. Ҳар қандай ташкилот ўзига хос тузилишга эга. Ушбу тузилиш элементларини кўриб чиқамиз.

Горизонтал табақаланиш. Горизонтал табақаланиш ташкилотда бажарилаётган топшириқларнинг ажратилиши ва алоҳида бирликларга гуруҳланишидир. Горизонтал табақаланиш турлича кўринишга эга: 1) бажарилаётган иш бўйича, 2) ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бўйича, 3) истеъмолчи гуруҳлар бўйича ва 4) ўрнашган жой бўйича. Аслида, кўпчилик ташкилотлар бир неча мезонлар асосида бўлинади. Масалан, аввал маҳсулотга қараб, сўнгра эса ўрнашган жойи асосида. Бундай табақаланиш манфаатлар тўқнашувига олиб келиши мумкин, чунки турли мезонлар асосида шакллантирилган гуруҳлар турли мақсадларни кўзлайдилар.

Вертикал табақаланиш. Горизонтал табақаланишга қўшимча равишда ташкилотлар вертикал табақаланиши ҳам мумкин. Вертикал табақаланиш ташкилотдаги ҳукмронлик даражаси билан аниқланади. Бу бошқарув мутахассислар ўртасидаги табақаланиш даражасидир. Умуман, ташкилотнинг ўсиши билан унда иерархия даражалари кўпаяди. Ташкилотда қанча кўп одам фаолият юрица, уларнинг хулқ-атворини уйғунлаштириш учун шунча кўп куч талаб қилинади. Лекин, ташкилотдаги ходимлар нуфузи бир хил бўлишига қарамай, улардаги ҳукмронлик даражаси турли бўлиши ҳам мумкин. Ҳукмронлик даражаси кўпроқ бўлган ташкилотлар "узун" (талл) ташкилотлар деб, ҳукмронлик даражаси камроқ ташкилотлар эса "ясси" ташкилотлар деб аталади. Ташкилотнинг вертикал табақаланиш даражаси ташкилот аъзоларининг ишларидан қониқиш ҳиссининг ошишига сезиларли даражада таъсир ўтказади. Масалан, "узун" ташкилотлардаги юқори бошқарувчилар "ясси" ташкилотлардаги бошқарувчиларга нисбатан ишларидан кўпроқ мамнун бўладилар ва аксинча, "ясси" ташкилотда паст лавозимда ишловчилар "узун" ташкилотдаги ҳамкасбларига нисбатан ўз ишларидан кўпроқ мамнундирлар.

Ташкилотларнинг кўпчилигида бошқарув фаолияти қатъий иерархик тузилишга бўйсундирилган бўлиб, ҳар бир бошқарувчи фақат битта раҳбарга эга. Бу бўйсунининг скаляр мақсади дейилади. Бу меъёрдан четлашган ташкилотлар матрицавий тузилишга эга бўлиб, ташкилот бир вақтнинг ўзида иккита турли мезон асосида бўлинади, ҳар бир бошқарувчи иккита раҳбарга эга бўлади. Матрицавий тузилишлар унга кирувчи ҳар бир содда тузилишнинг афзалликларини бирлаштириш учун ишлатилади. Бироқ улар бошқариш учун ниҳоятда мураккабдир.

Назорат кўлами (спан оф контрол). Ҳар битта раҳбарга бўйсунадиган ходимлар сони билан аниқланади. Назорат кўлами ташкилотдаги вертикал табақаланиш даражасига боғлиқ. Иерархия пиллапояларидан юқорига кўтаририлган сари назорат кенглиги анча камаяди. Паст бўғиндаги бошқарувчида

20-30 тадан ходимлар бўлиши мумкин, ваҳоланки юқори бўғиндаги бошқарувчида улар сони 4-8 тадан ортмайди. Назорат кўлами ташкилот аъзолари хулқига турлича таъсир қилади. Агар раҳбарда ходимлар сони ҳаддан зиёд ортиқ бўлса, у ҳолда назорат даражаси ва иш унуми пасаяди. Лекин раҳбарда ходимлар ҳаддан ташқари оз бўлса, бу ҳам иш унумининг пасайишига олиб келади, чунки ҳеч ким тепасида кимнингдир доим ниқталаб туришини ёқтирмайди.

Расмийлаштириш. Расмийлаштириш ташкилот аъзолари ишчи хулқини тартибга солувчи қоида ва низомларни тавсифлаш, ҳамда иерархик занжирдан ўтувчи буйруқларни расмий ва ёзма усулларини тарқатилиш даражасидир. Ўта расмийлаштирилган ташкилот тури бюрократия дейилади. Расмийлаштириш ўз афзалликлари ва камчиликларига эга. Афзалликлари шундан иборатки, расмийлаштириш ташкилот аъзолари хулқини уйғунлаштиришга хизмат қилади. Шунингдек, расмий қоида ва тадбирлар ихтиёрий ўтказилаётган ишнинг объектив ўлчови бўлиб хизмат қилиши мумкин. Лекин, салбий томонлари ҳам бор. Расмийлаштириш шунга олиб борадики, бунда асосий эътибор кўпроқ эришиш керак бўлган мақсадга эмас, балки шу мақсадга эришиш йўлида тузилган қоида ва тадбирларга берилади.

Марказлаштириш. Ташкилот фаолияти борасидаги асосий қарорларни қабул қилувчи гуруҳ қанча кичик бўлса, ундаги марказлаштириш даражаси шунча юқори бўлади. Агар қарор қабул қилишда ваколат қуйи иерархик босқичларга берилган бўлса, ташкилот марказлашмаган бўлади. Марказлаштириш даражаси ишдан қониқиш ҳиссига шунингдек ташкилотнинг "кўлами" даражасига таъсир қилади.

2.2. Ташкилотларга таъсир қилувчи тасодифий омиллар

Ташкилотларнинг юқорида кўриб чиқилган таркибий қисмлари билан ташкилот бажараётган иш табиати ва ташкилот ташқи муҳити ўртасидаги муносабатларни кўриб чиқиш лозим.

Технология ва тузилиш. Ташкилотда бажарилаётган ишнинг турли тавсифлари иш технологияси дейилади. Бир томондан технология ва бошқа томондан ташкилотнинг расмий тузилиши ўртасида ўзаро яқин боғлиқлик бор. Технология билан тузилиш ўртасидаги муносабат мавзуига бағишланган тадқиқот Джоан Вудворт томонидан ўтказилган. У фақат ишлаб чиқариш фирмалари билан шуғулланиб, уларни уч туркумга ажратган:

1. Узлуксиз ишлаб чиқариш. Юқори стандартлаштирилган маҳсулотлар, юқори ишлаб чиқариш ҳажми, меҳнат қийматининг арзонлиги.

2. Ягона ёки кичик ҳажмли ишлаб чиқариш. Донабай маҳсулот, кичик тўпламлар, меҳнат қийматининг юқорилиги.

3. Катта ҳажмдаги ишлаб чиқариш, 1 ва 2га ўхшаш. Ишлаб чиқариш узлуксиз, донали, ўрта ҳажмли тўпламлар, ўртача иш қиймати. Бунда биринчи турдаги ташкилотлар "узун", учинчиси эса "ясси" ташкилотлар эканлиги кўрсатилган.

Атроф-муҳит ва тузилиш. Ташкилотларнинг тузилиш турлари кўпроқ у ёки бу ташкилотнинг қандай муҳитда эканига боғлиқ. Бу ҳолда самарадорлик ташкилотнинг атроф-муҳитга қанчалик "қўшилиб кетгани"га боғлиқ.

Умуман, ташкилот тузилиши нафақат шу ташкилот аъзоларига, балки унинг фаолияти самарадорлигига ҳам катта таъсир қилади. Агар ташкилот тузилиши унинг технологияси ва атроф-муҳитга тўла мос келса, ташкилот том маънода муваффақиятли ишлайди.

Ташкилотларда мақсадлар. Ташкилот фаолиятини тушуниш учун аввал ишлаб чиқаришнинг асосий тавсифларини билиш зарур. Тузилиш тавсифларига қўшимча равишда, ташкилий муҳитнинг иккинчи муҳим элементи сифатида мақсад тавсифларини кўриб чиқиш керак. Ходимга бериладиган ҳар қандай топшириқ кўплаб усуллар орқали бажарилиши мумкин. Ушбу топшириқни бажаришга қаратилган усул катта эҳтимоллик билан ташкилотнинг умумий самарадорлигига, шунингдек ходимларнинг ўз ишларидан таъсирланишига таъсир этади.

Мақсадларнинг қўйилиши ва самарадорлик. Ишни олиб боришдаги ҳаражатни тежаш билан самарадорлик ўртасидаги боғланиш Фредерик Тейлор томонидан ўрганиб чиқилган ва "илмий бошқарув" деб ном олган. Ушбу усул тарафдорларининг таъкидлашича, ҳар қандай топшириқни бажаришнинг ягона энг самарали йўли мавжуд бўлиб, бу йўл иш тадбирлари ва усулларини пухта ўрганиш ва батафсил стандартлаштиришдан иборат. "Илмий бошқарув"нинг ривожини "саноат инжиниринги"да кўриш мумкин. Унда асосий эътибор сарфланган вақт ва ходим ҳаракатларининг аниқ тадқиқотлари натижалари бўйича иш жараёнини илмий ишлаб чиқишга қаратилган. Бу усулларда қуйидагилар ҳақидаги фараз умумийдир: 1) ихтиёрий ишни бажаришда ягона энг маъқул усул мавжуд, 2) бу усулни пухта тадқиқот йўли билан аниқлаш мумкин ва 3) ходимларни қувватлашда молиявий омиллар асосий аҳамиятга эга. Бу усуллар қаттиқ эътирозга учраяпти. Масалан, максимал технология самарадорлигига эришиш усули ходимларнинг ўз ишларидан олган қониқишларини максималлаштиришга кўп ҳолларда зид келади. Бундан ташқари, ходимлар кўпинча тайёр қарорларни қабул қилиб олишни эмас, балки қарор қабул қилишда қатнашишни афзал кўрадилар. Шундай қилиб: самарадорлик ошганда рағбатлантириш пасаяди ва аксинча, деган зиддиятни оламиз.

2.3. Ташкилотларнинг ижтимоий соҳаси

Биз ташкилий муҳитнинг иккита муҳим таркибий қисмини кўриб чиқдик: тузилиш тавсифлари ва мақсад қўйиш тавсифлари. Ташкилий муҳитнинг учинчи муҳим аҳамиятли таркибий қисми - ижтимоий соҳани кўриб чиқамиз. Ташкилотда ишлаш одамлар билан ишлашни билдиради ва биз бирга ишлаётган одамлар бизнинг хулқимизга анча катта таъсир ўтказиши мумкин.

Хоторн (Ҳаутҳорне) тадқиқотлари. Мейо, Ротлисбергер ва Диксон томонидан олиб борилган тадқиқотлардан мақсад – фабрика ишчиларининг меҳнат унумдорлигига таъсири сифатида хордиқ чиқаришнинг даврийлиги, ҳақ

тўлаш усуллари ва бошқа омилларни келтириб ўтиш мумкин. Бу тадқиқотлар натижаси ўлароқ, "хоторн самараси"нинг кашф қилиниши бўлди. Текширилган ходимлар уларнинг иш унумига таъсир қилган қуйидаги олтита асосий омилни ажратдилар (муҳимлик тартибида):

1. Гуруҳнинг кичиклиги.
2. Раҳбарият тури (супервизион).
3. Иш ҳақи.
4. Вазиятнинг янгилиги.
5. Тажриба натижаларидан манфаатдорлик.
6. Тест хонасида ўтирганларга эътибор.

Сўнги уч омил хоторн самарасини ташкил қилади, яъни тажриба натижаларини шу тажрибани ўтказиш мобайнида реалликдан чекиниши. Тадқиқотнинг яна бир натижаси унумдорликнинг мафкурага боғлиқлигини аниқлаш эди, бунда ҳар бир қатнашувчи фабрикада қабул қилинган эмас, балки ўзининг унумдорлик меъёрларига риоя қилган. Норасмий меъёрлар расмий қабул қилинган меъёрлардан баланд ҳам, паст ҳам бўлиши мумкин эди. Бу қуйидаги хулосалар чиқаришга имкон берди:

1.Ташкилот - оддий индивидуумлар йиғиндиси эмас, балки ундан мукамалроқ тушунча. Бу шундай ижтимоий тизимки, унда инсонлар дўст ва душманга эга, шунингдек ўз ишончлари, кўрқув ва интилишларига эга.

2.Унумдорлик даражаси нафақат бошқарув андозаларига, балки ҳар бир гуруҳда ўрнатилган ижтимоий меъёрларга боғлиқ.

3.Ноиқтисодий рағбатлантиришлар муҳимлиги одатда иқтисодий рағбатлантиришга нисбатан оз эмас. Дўстлар ва шахслараро муносабатлар - индивидуум фаолиятининг муҳим қисмидир.

4.Ходимлар ҳамма вақт ҳам танҳо фаолият юритувчи индивидуумлар каби бўла олмайдилар. Гуруҳлар, гарчи улар расмий ташкилотнинг тан олинган қисмлари бўлмасалар ҳам, одатда қарорлар қабул қиладилар.

Шу ва шунга ўхшаш тадқиқотлар таъсирида инсоний муносабатлар ҳаракати назарияси келиб чиқади (Хуман Релатионс Мовемент).

Очиқ тизимлар назарияси. У ташкилот ичидаги норасмий ижтимоий тузилишни ўрганиш билан шуғулланади. Юқорида кўриб ўтилган ташкилот кирраларининг ҳар бири, ўз ҳолича ташкилот нима экани ҳақида тўлиқ тушунча бермайди. Бундан келиб чиқадики, ташкилот - айрим қисмларнинг оддий йиғиндисигина эмас, улар ўртасидаги ўзаро муносабатлардан иборат.

Очиқ тизимлар назарияси. Тизим - ўзаро боғлиқ элементлар тўплами. Очиқ тизимлар атроф муҳит билан ўзаро уйғунликда бўлади. Йопиқлик - йўқ. Ташкилотлар - очик тизимлар. Ташкил қилишга таъсир этувчи ташқи омиллар кириш оқимлари дейилади (инпуц), ташкилотнинг атроф-муҳитга ўтказадиган таъсирлари эса чиқиш оқимлари дейилади (оутпуц). Бунда кириш оқимларига фақат хом-ашё ресурслари эмас, балки ташкилот томонидан ўзлаштирилган барча нарса киради. Шунингдек, чиқиш оқимлари фақат ташкилот расмий равишда "ишлаб чиқарадиган" моддий буюмлар эмас, балки ундан ҳам кенг миқёсда намоён бўлади.

Мувофиқлаштирилган модел. Надлер (Надлер) ва Ташман (Тушман)

томонидан ишлаб чиқилган бу моделнинг муҳимлиги шундаки, у кириш оқимларини чиқиш оқимларига айлантирувчи жараёнларни тушунтиради. У ташкилотнинг учта ўта муҳим элементларини ўз ичига олади: 1) расмий тузилиш, 2) эришилиши керак бўлган мақсадлар тавсифлари ва 3) ишчи гуруҳлар аъзолари ўртасида мавжуд бўлган норасмий ижтимоий муносабатлар, 4) бунга турли топшириқни бажарувчи одамлар тавсифлари қўшилади.

Кириш 1 Ташкилий даражадаги Чиқиш оқимлари (ЧО)

оқим- П 2 ва 4 П Гуруҳлар даражасидаги ЧО
лари 3 Шахсий даражадаги ЧО

Мувофиқлаштирилган моделга нисбатан битта муҳим фикрни айтиш лозим. Ундаги чиқиш оқимлари уч даражага бўлинади. Бу уч даража бир бутунни шакллантиришида ташкилий тизимнинг турли элементлари бир-бири билан ўзаро қўшилиши лозим.

Ижтимоий жараёнлар. Агар биз одамлар ўзларини қандай тутишларини, турли нарсаларга уларнинг муносабатлари қандайлигини, уларга нима рағбат бўлишини ва кучли ҳаяжон ҳолатларида қандай таъсирланишларини биламиз, деб ҳисобласак, уларни бошқариш жуда осон бўлиб кўриниши мумкин. Лекин, афсус, бундай эмас. Муаммо шундаки, ташкилотлар моҳиятан ижтимоийдир. Биз билан ишлаётган кишилар бизнинг хулқимизга жиддий таъсир қилишлари мумкин ва бу таъсир жуда аҳамиятлидир.

Бобнинг қисқача хулосаси

Ташкилий тузилиш - ташкилотлар ўз меҳнат жараёнларини алоҳида топшириқларга бўлиши ва ушбу топшириқлар устидан назорат этиш усулларининг йиғиндисидир. Ҳар қандай ташкилот ўзига хос тузилишга эга. Ушбу тузилиш элементларига қуйидагилар киради:

- Горизонтал табақаланиш.
- Вертикал табақаланиш.
- Назорат кўлами (спан оф контрол).
- Расмийлаштириш.
- Марказлаштириш.

Таянч иборалар:

Ташкилот, ташкилот мақсадлари, ташкилотнинг ташкилий тузилиши, горизонтал ва вертикал табақаланиш, назорат кўлами, расмийлаштириш, марказлаштириш, технология, мақсадларнинг қўйилиши, ташкилотнинг ижтимоий аспекти, мувофиқлаштирилган модел.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ташкилотлар нима учун ташкил топади?
2. Ташкилий тузилиш деб нимага айтилади?
3. Горизонтал ва вертикал табақаланиш бир-биридан қандай фарқ қилади?
4. Ташкилотнинг ижтимоий соҳаси деганда нима тушунилади?

Асосий адабиётлар

1. Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлиги янада юксалтиришдир/И.А.Каримов. – Тошкент: «Ўзбекистон», 2010.
2. И.А.Каримов Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари/-Т.: Ўзбекистон, 2009.- 56 б.
3. Фуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. 2003.
5. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2006.

3-БОБ. ИНСОНЛАР ХУЛҚИ ВА МОТИВАЦИЯ

3.1. Мотивлаштириш тушунчаси

Инсонларни самарали бошқаришда мотивлаштиришнинг ўрни бекиёс. Инсон фаолиятига нима туртки бўлишини, унинг интилишларини ҳисобга олган ҳолдагина бошқаришнинг самарали усуллар тизимини ишлаб чиқиш мумкин. Бунинг учун у ёки бу мотивлар нима учун пайдо бўлиши, қай ҳолда мотивлар иш фаолиятга таъсир кўрсатиши ва кишиларда мақсадга қаратилган мотивларни шакллантиришни билиш керак.

Мотивлаштириш деб инсонни фаолиятга ундовчи, бу фаолият чегаралари ва шакллари белгиловчи ҳамда уни муайян мақсадларга эришиш учун йўналтирувчи ички ва ташқи кучларнинг йиғиндисига айтилади. Мотивлаштиришнинг инсонга таъсири кўп омилларга, асосан шахснинг ўзига боғлиқ ва инсон фаолияти томонидан тескари алоқа таъсири остида ўзгариши мумкин. Мотивлаштириш тушунчасини ҳар томонлама тушуниш учун қуйидаги 3 аспектни кўриб чиқиш зарур:

- одам фаолиятининг қайси жиҳатлари мотивацион таъсир остида бўлиши.
- ички ва ташқи кучларнинг ўзаро нисбати.
- мотивлаштиришнинг инсон фаолияти натижалари билан боғлиқлиги.

Еҳтиёж - бу инсоннинг бирор бир нарсага бўлган хоҳиши. У ҳар қандай инсонлар учун умумий, лекин ҳар бир одамда индивидуал кўринишга эга. Инсон бундан тезроқ қутулишни ўйлайди, чунки эҳтиёж бор экан у ўзини билдириб туради ва қондирилишини талаб қилади. Одамлар уни қондиришга турли йўллари билан уринадилар, эҳтиёжларни қондирадилар ёки уларга

эътибор бермайдилар. Эътиёжлар онгли ва онгсиз равишда пайдо бўлиши мумкин.

Мотив инсонда аниқ мақсадга қаратилган ҳаракатни келтириб чиқаради. Мотив ҳар бир инсонда индивидуал характерга эга бўлиб, кўпгина ички ва ташқи омилларга ва бошқа мотивлар таъсирига боғлиқ. Мотив одамни ҳаракатга ундабгина қолмай, бу ҳаракат қандай қилиб амалга оширилишини ҳам белгилаб беради. Хусусан, агар мотив эътиёжни қондирилишга қаратилган бўлса, бу турли тоифа инсонларда турлича бўлади, ҳатто бир хил эътиёж бўлса ҳам. Мотивлар онгли равишда амалга оширилади. Инсонлар мотивларини тўхтатиб ёки йўқотиб уларга таъсир қилиши мумкин. Одам ҳаракати битта мотив билан аниқланмайди, балки мотивларнинг одам ҳаракатига таъсири даражасига қараб, мотивларнинг бир-бири билан боғлиқ йиғиндиси билан аниқланади. Одамнинг мотивацион тузилиши деганда одам томонидан маълум бир ҳаракатларнинг бажарилиш тушунилади.

Мотивлаштириш деганда, инсонни маълум бир ҳаракатга, унда мотивларни шакллантиришга ундаш жараёни тушунилади. Мотивлаштириш одамни бошқаришнинг асоси ҳисобланади. Бошқаришнинг самарадорлиги мотивлаштириш жараёнининг қанчалик муваффақиятли амалга оширилганлигига боғлиқ. Мотивлаштиришнинг мақсадга кўра 2 асосий тури мавжуд:

Биринчи тури, маълум натижа олишда инсонга ташқи таъсирлар натижасида ҳаракатга ундаш учун аниқ бир мотивлар орқали чиқарилади. Бундай мотивлаштириш тури қандай мотивлар хоҳлаган натижага олиб келишини билиш зарур.

Иккинчи тури - одамда мотивацион тузилмани шакллантиришдан иборат. Бундай ҳолда асосий диққат-эътибор одамни мотивларини мотивлаштиришга хоҳиш-истагини ривожлантиришдан иборат ва натижа олишга ҳалақит бераётган мотивларни йўқотишдан иборатдир. Бу тарбиявий турда бўлиб, аниқ натижа олиш учун одамнинг ҳаракати билан боғлиқ бўлмаслиги ҳам мумкин. Иккинчи тур катта куч, кучли билим ва қобилиятни талаб қилади, чунки унинг натижалари биринчи турнинг натижаларидан доим устун туради. Буни ўрганиб олган бошқарувчилар кўл остидаги ходимларни бошқаришда муваффақиятли натижаларга эришадилар.

Инсонларни мотивлаштириш, инсонга таъсир этишнинг турли усуллари орқали амалга оширилади. Мотивлаштиришнинг айрим усуллари, маълум бир мотиватор бўлиб қолиши мумкин. Қандай мотиваторлар одамни ҳаракатга ундашини била туриб, одам хулқ-атворини бошқариш мумкин. Мотиваторлар бўлиб турли хил турдаги тақдирлаш-тақдирламаслик, жазолаш-жазоламаслик, мажбурлаш-мажбурламаслик бўлиши мумкин. Бунда мотиватор ҳаракат қилмасдан олдин ёки қилгандан кейин қўлланилиши мумкин.

Рағбат ҳаракатга келтирувчи дастак ролини ўйнайди, улар эса маълум бир мотивларнинг ҳаракатга келишига олиб келади. Рағбатлар тарзида одамнинг бажарган ҳаракатлари, меҳнати ўрнини қоплайдиган нарсалар, яъни айрим предметлар ёки ваъдалар бўлиши мумкин. Инсон ҳар бир рағбатни онгли равишда бошқара олмайди. Инсонларни турли рағбатлар орқали

мотивлаштириш жараёни – стимул бериш дейилади. Рағбатлантириш – мотивлаштиришни амалга ошириш учун керак бўлган восита. Ташкилотдаги ўзаро муносабатлар қанчалик ривожланган бўлса, рағбатлантириш орқали ходимларни бошқариш шунча кам ишлатилади.

Мотивация фаолиятнинг қуйидаги тавсифларига таъсир қилади: ғайрат, ҳаракат қилиш, қатъийлик, виждонийлик ва ҳоказо. Бир характердаги ишни инсон ҳар хил куч сарфлаб амалга ошириши мумкин. Инсон турлича ҳаракат қилади. Бир инсонга меҳнат сифати қандай бўлиши аҳамиятсиз бўлса, бошқаси ҳамма нарсани сифатли қилишга уриниб, чин юракдан ишлайди. Мотивация таъсир қиладиган фаолиятнинг учинчи тавсифи бошланган ишни ривожлантириш ва тугатиш қатъийлигидан ташкил топади. Бу фаолиятнинг муҳим тавсифи бўлиб, кишилар кўп ҳолларда бошланган ишга қизиқишни тез йўқотадилар. Ишни бажаришда соф виждонийлик маъсулиятли бўлишни, ҳамма зарурий талаблар ва тартибга солувчи меъёрга риоя қилишни билдиради. Йўналиш одам фаолиятининг яна бир тавсифи бўлиб, маълум фаолиятни амалга оширишда одам нимага интилишини кўрсатади. Бошқариш учун одам ҳаракатини йўналишини билиш зарур. Бу ҳаракатни мотивациялаш ёрдамида маълум мақсадларга эришишни ҳам билиш керак. Ҳамма тавсифларни умумлаштириб мотивлаштириш – бу одамни маълум куч сарф қилиб, соф виждонли бўлиб, маълум мақсадга эришишга йўналтириш фаолиятини амалга оширишга сарф бўлган кучлар йиғиндиси деб атаймиз.

3.2. Мотивлаштириш жараёни

Мотивлаштиришни жараён деб кўрадиган бўлсак, назарий жиҳатдан у шартли равишда олти босқичдан иборат.

1-босқич - эҳтиёжнинг юзага чиқиши. Эҳтиёж инсон нимагадир етишмовчилик сезганда пайдо бўлади. Эҳтиёж аниқ вақтда пайдо бўлади ва инсондан имконият топиш ва уни бартараф қилиш, ҳаракат қилишни талаб қила бошлайди. Эҳтиёжлар ҳар хил бўлади. Шартли равишда уларни 3 гуруҳга ажратиш мумкин: физиологик, психологик ва ижтимоий.

2-босқич - эҳтиёжни бартараф қилиш йўллари излаш. Эҳтиёж юзага келиб инсонга муаммо келтирса, у буни бартараф қилиш: қондириш, бостириш, сезмасликка олиш йўллари қидиради.

3-босқич - ҳаракат йўналишини аниқлаш. Инсон нима қилишни, қандай қилишни аниқлаб олади. Бу босқичда қуйидагилар бир-бирига боғлиқ:

- истагимга эришиш учун мен нима қилишим керак;
- ўзим хоҳлаган нарсага қай даражада эришишим мумкин;
- ўзим хоҳлаган нарсани олишим қай даражада эҳтиёжни йўқотади.

4-босқич - ҳаракатни амалга ошириш. Бу босқичда инсон ўз эҳтиёжини бартараф қилувчи ҳаракатни амалга ошириш учун куч қаф қилади. Бу босқичда мақсадлар қайта кўриб чиқилиб, ўзгартирилиши мумкин.

5-босқич - қилинган иш учун мукофот олиш. Инсон маълум иш бажариб, ўз эҳтиёжини қондира оладиган нарса олади. Бу босқичда қилинган иш қандай

натижа берганлиги аниқланади. Бунга боғлиқ равишда, фаолиятни мотивлаштиришнинг сусайиши, сақланиши ёки кучайиши кузатилади.

6-босқич - эҳтиёжни бартараф этиш. Эҳтиёж даражаси пасайиши, шунингдек эҳтиёж пасайиши фаолиятнинг кучайтириши ёки сусайтиришига қараб, киши ўз фаолиятини янги эҳтиёж пайдо бўлгунга қадар тўхтатади ёки эҳтиёжни бартараф этиш бўйича фаолиятини давом эттириш учун имконият ахтаради.

Мотивлаштириш жараёнининг характери уни қандай эҳтиёжлар ҳаракатлантиришига боғлиқ. Лекин эҳтиёжларнинг ўзи ўзаро мураккаб динамик муносабатда бўлиб, бир-бирини инкор қилади ёки бошқа эҳтиёжлар таъсирини кучайтиради. Бу ўзаро муносабатнинг таркибий қисмлари замонда жиддий ўзгариб, мотив таъсирининг характери ва йўналишини ўзгартириши мумкин. Шунинг учун кишининг мотивацион тузилмасини чуқур билганда ҳам унинг хулқида турли кутилмаган ўзгаришларни кўриш мумкин.

3.3. Мотивация назариялари

Бу ерда Х ва У назарияси; Маслоу назарияси; Херсберг ёндашуви; Вейнберг модели каби мотивация назариялари кўриб чиқилади.

Х ва У назария

1. Таъриф

Х назарияси инсонлар табиатига асосланган:

- одамлар меҳнатга ёмон муносабат билдиради;
- кўп инсонлар жавобгарликни ёқтирмайди, улар кўпроқ бошқарув остида бўлишни ёқтирадилар;

- инсоннинг асосий эҳтиёжлари (мотивация) - бу пул ва ҳавфсизлик.

Й назарияси қарама-қарши тахминларга асосланган:

- агар шароитлар яхши бўлса, иш уйин каби осон бажарилади;
- ташкилий мақсадларга эришиш учун ўзини назорат қилиб туриш шарт;
- муаммо ечилишининг бир неча усули бор;
- инсонлар эҳтиёжлари (мотивация) ўзини ҳурмат қилиш, билим олиш ва физиологик эҳтиёжларни қондиришни ўз ичига олади.

2. Қўлланилиши

Х ва Й назариялар муносабат ва жойлашувни аниқлаб, хулқни кўрсатмайди. Менежер асосан Й назарияни ишлатиб, айрим ҳолатларда баъзи кишиларни қаттиқ бошқарувда ва назоратда ушлаб туриши мумкин. Бунинг қарама-қарши йўли ҳам тўғри бўлиши мумкин.

А Хулқ моделлари:

Индивидлар ўз ҳиссиётларини очик кўрсатмайди, экспериментни рад этади ва бошқаларга ёрдам бермайди. Бу куйидагилар билан характерланади:

- синчков кузатув;
- тузилманинг кўп поғоналилиги;
- юқори даражали назорат.

Кўпинча ташкилотлар марказлашган қарорлар ва иерархик пирамида билан характерланади.

Б хулқ моделлари:

Бундай кишилар ҳиссиётини кўрсатади, очик экспериментга рози бўлиб, бошқаларга ёрдам беради. Уларнинг хулқи қуйидагича намоён бўлади:

- қўллаб-қувватловчи;
- бошқаларни ҳурматловчи;
- ростгўй;
- самимий.

Ташкилотлар кўпинча марказлашмаган қарорлар ва демократия билан характерланади.

Аргирис, ХА ва ЙБ одатда бир-бири билан мос келса ҳам, бу камдан-кам учрайди деб таъкидлайди.

ХБ менежерлар:

Улар одамлар ҳақида салбий фикрларга эга бўлса ҳам, уларни қўллаб-қувватлаш йўлидан боради. Уларнинг бундай хулқини икки хил сабаб билан тушунтириш мумкин:

- улар ҳаёт тажрибасида бундай хулқ ишлаб чиқариш жараёнида яхши натижа олиб келишини эшитганлар ёки биладилар.

- улар қўллаб-қувватланувчи муҳитда ишлайдилар ва ўз ишини сақлаб қолиш учун шундай йўл тутишга мажбурдирлар.

ЙА менежерлар:

Улар инсонлар ҳақида ижобий тасаввурга эга, лекин улар турли хулққа эгадир, чунки улар:

- бу вазият улар томонидан катта назорат талаб қилишини ҳис қилади, уларнинг мақсади кишиларнинг ўз-ўзини назоратини ривожлантиришдан иборат;

- бошқарув ва назоратга асосланган маданиятли ташкилотда ишлайдилар, чунки ташкилот маданияти назорат ва кузатувга асосланган.

Икки тизимни баҳолаш

Ташкилотларда бу назарияларни қўллаб, икки хил тизимга дуч келамиз:

1. Бюрократик пирамида деб баҳоланувчи тизим - Х назарияга ўхшаш. У қуйидаги томонлар билан характерланади:

- инсонлар муносабати ташкилот мақсадига эришиш учун зарур бўлган муносабатларгача чегараланган;

- хулқ қанчалик ақлли, мантиқий ва аниқ намоён бўладиган бўлса, кишилар муносабати шунчалик яхши натижа беради. Хулқ қанчалик эмоционал бўлса, натижа шунчалик пасаяверади;

- эҳтиёткор раҳбарлик, назорат ва мақсадга мувофиқ тақдирлаш ва жазолаш кишилар ўртасидаги муносабатни мотивлаштириш янада самаралидир.

2. Й назария демократия тизимига ўхшаш. У қуйидаги ўзига хос жиҳатларга эга:

- кишилар ўртасидаги муҳим муносабатлар фақатгина ташкилот мақсадига эришиш учун қаратилган муносабатлардан иборат эмас. Улар шунингдек ташкилот ички тизимини ташкил қилувчи ва атроф-муҳит ўзгаришига мослашувчи муносабатларни ўз ичига олади;

- барча (ақлий ва эмоционал) хулқнинг онгли бўлиб бориши, назорат ва муҳокама қилиниши кишилараро муносабатларни янада самарали қилади.

- кишилараро муносабатлар фақатгина тегишли раҳбарлик, ҳокимият ва тўғри тақдирлаш билан самарали мотивлаштирилмайди. Бунда ички мажбурият, психологик муваффақият катта рол ўйнайди.

Ташкилотнинг аҳамияти. Аргирис фикрича, бюрократик пирамида тизими шахсий қобилиятларнинг пасайишига олиб келади. "Шахсий қобилиятларсиз" ёки "ишончли руҳий" муҳициз ташкилот ишончсизлик, гуруҳ ички зиддиятлари, кўполлик учун замин яратади ва булар ўз навбатида муаммолар ечимини топишда ташкилот муваффақиятининг пасайишига олиб келади. Бундай тизимда инсон ўз қобилиятларидан тўлалигича фойдалана олмайди. У мақсадларга эришиш учун ташкилот юзага келтирилганлигидан бери шахс ишга мослашишга мажбурлигига қўшилади.

Иш тавсияси илмий бошқарувнинг тўрт концепсиясига асосланади:

- вазифанинг ихтисослашуви;
- буйруқлар занжири;
- кўрсатмалар мажмуаси;
- назорат оралиғи.

Бошқача қилиб айтганда, бошқарув оз миқдордаги кишилар қўлида тўпланган куч ва ҳокимиятни чеклаш орқали ташкилий ва маъмурий таъсирларни пасайтиришга уринади. Буйруқлар занжирининг охиридан эса кишилар бошқарувчи ва тизимнинг ўзи томонидан назорат остида бўлиши керак. Иш ҳақидаги қарорлар одатда бошқарувчи қўлида бўлади. Ишчилар фақатгина бу қарорни бажарадилар. Вазифанинг ихтисослашуви зарур ҳисобланади. Одатда топшириқлар доимо қайтарилиб туради ва ниҳоят ишчилар ўзаро алмашишади. Бошқа томондан Аргирис, инсоний ва демократик кадриятлар - ташкилотнинг асосий кадриятлари, жами кишилар орасида ҳаққоний ва узоқ ўзаро муносабатлар ривожланишига ишонч билдиради. Бу эса ҳар бир кишини эҳтиёжлар йиғиндиси эгаси сифатида эътироф этишни билдиради. Бунда ҳар бир эҳтиёж унинг иши ва ҳаётида муҳим ҳисобланади. Бундай шахсий қобилиятлар инсон маъсулиятини кенгайтиради ва шахсий ҳамда гуруҳ ички кооперациясига, эгилувчанликка, ижодга олиб келади. Бу ўз навбатида ташкилот самарадорлигини ошириши керак.

Херсберг назарияси

Херсберг ва унинг сафдошлари, агар менежерлар ўз ишчиларининг мотивацияларини яхшироқ тушунганларида эди, улар самарадорликни анчайин оширган бўлардилар, деб ҳисоблайдилар. Ишлаб чиқаришда маълум касбни ўрганиш учун ҳақ тўлаш ишлаб чиқариш самарадорлигини оширади, кечикишлар сонини камайтиради ва ишчилар орасидаги муносабатларни анча яхшилади. Шахс учун ўз маънавий қониқишини оширувчи кучларни тушуниш, ўз-ўзини намоён қилиш ва хурсандчиликка олиб келади.

Херсберг эҳтиёжларни иккига бўлади:

1. Қўллаб-қувватлаш омили. Улар атроф-муҳит билан боғлиқ. Бу омилларни қуйидагича гуруҳлайди: компания маъмурияти ва сиёсати; назорат; ишчилар аҳволи; пул, статус ва ҳавфсизлик.

2. Мотиваторлар - улар ишга мос келиши керак. Херсберг бу омиллар одамлар топшириқни аъло бажаришини мотивациялашда самарали деб ҳисоблайди. Бу омилларга ютуқлар; тугалланганлик белгилари; ишчиларни синаш; жавобгарликни ошириш; ўсиш ва ривожланиш каби омиллар киради.

Шунинг учун одамлар уларга имконият яратувчи ва талабларга жавоб берувчи ишга муҳтожлик сезадилар деб хулоса қилиш мумкин. Инсонлар ўз қобилиятларидан паст даражадаги ишга ёлланмайдилар. Шунини таъкидлаш лозимки, талабларнинг тўғри қўйилиши билан мотивацияни қўллаб-қувватлаш мумкин.

Маслоу назарияси

Маслоу шахс эҳтиёжларини қондиришга ундовчи 5 та асосий эҳтиёжни ажратиб кўрсатади. У бу эҳтиёжлар кетма-кет жойлашган деб таъкидлайди.

1. Кундалик ҳаёт учун зарур эҳтиёжлар (овқат, кийим-кечак).

2. Ҳозир ва келажакдаги ҳавфсизликни таъминлаш (иш, нафақа, тиббий хизмат, ҳавфсизлик).

3. Жамиятга қўшилиш эҳтиёжи (шахсни гуруҳга бирлашиш эҳтиёжи).

4. Ўз-ўзини ҳурмат қилиш ва ўз-ўзига ишонч. Бу ҳокимият ва назорат билан боғлиқ. Бу атроф-муҳитга ўзининг таъсир қила олиш қобилиятини сезиш ҳисси.

5. Ўз-ўзини намоён қилиш эҳтиёжи - ўз имкониятларини ошириш эҳтиёжи. Ўзининг истаган инсонга айлантира олиш қобилиятига эга бўлишинг мумкин.

Вейнберг ва Мак-Клеланд модели

Улар ўз изланишларида мотивациянинг анъанавий ва янги моделини мослаштиришга ҳаракат қиладилар. Улар мотивациянинг бир-бирига боғлиқ бўлмаган 2 та асосий тури бор деб ҳисоблайдилар.

1. Биологик мотивация. Табиий ва ҳайвонларда давом этаётган, фақат ўзининг эгилувчанлиги билан фарқланувчи содда эҳтиёж.

2. Ўз-ўзини англаш мотивацияси. Асосан тилни ўрганиб ва ўзлаштириб ўз-ўзини кўрсата олиш маҳорати. Бу мотивация инсон учун жуда мос келади.

Бобнинг қисқача хулосаси

Инсонларни самарали бошқаришда мотивлаштиришнинг ўрни беқиёс. Мотивлаштириш деб инсонни фаолиятга ундовчи, бу фаолият чегаралари ва шакллари белгиловчи ҳамда уни муайян мақсадларга эришиш учун йўналтирувчи ички ва ташқи кучларнинг йиғиндисига айтилади.

Мотивлаштириш деганда, инсонни маълум бир ҳаракатга, унда мотивларни шакллантиришга ундаш жараёни тушунилади. Мотивлаштириш одамни бошқаришнинг асоси ҳисобланади.

Мотивлаштиришни жараён деб кўрадиган бўлсак, назарий жиҳатдан у шартли равишда олти босқичдан иборат.

Х ва У назарияси; Маслоу назарияси; Херсберг ёндашуви; Вейнберг модели каби мотивация назариялари мавжуд.

Таянч иборалар:

Мотив, мотивация, рағбатлантириш, мукофот, жазолаш, мотивация босқичлари ва турлари, бошқарув, назорат.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Инсонларни нима мотивлаштиради?
2. Мотивациянинг қандай усуллари биласиз?
3. Инсон хулқини бошқаришда мотивациянинг аҳамияти қандай?
4. Мотив ва мотивлаштириш тушунчаларини қандай тушунасиз?
5. Мотивлаштириш босқичларини мисоллар ёрдамида тушунтиринг?

Асосий адабиётлар

1. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. М. 2004.
2. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. 2000.
3. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.

4-БОБ. ТАШКИЛИЙ ХУЛҚДА КОММУНИКАЦИЯ

4.1. Коммуникация тушунчаси

Умуман коммуникация нима учун зарур? Биз унинг ёрдамида турли шаклдаги хабарларни қабул қилишимиз ва бошқаларга узатишимиз мумкин:

-ахборотнинг қабул қилиниши ва узатилиши (масалан, сиз танишингизга кеча томоша қилган кино тўғрисида айтиб бердингиз);

-тушунтириш ва йўлланма бериш (мисол учун сиз калкулятор ёрдамида соннинг турли даражадаги илдизларини қандай чиқаришни тушунтириб бердингиз);

-бирор шахсни ҳаракат иштиёқини уйғотмоқ (масалан, бошқаларни туғилган кунингизга таклиф этишингиз);

-бирор нарсага ўз муносабатини билдириш (хайратланиш ёки ғазабланиш, хурсандчилик ва норозилик);

Турли ахборотларни узатишда биз турли-туман воситалардан фойдаланамиз. Булар оғзаки (шахсан ва телефон орқали) ва ёзма шаклда узатиш (хатлардан тортиб то электрон почтасигача); имо-ишора тили (ташқи қиёфа, мимика, имо-ишора ва қарашлар).

Ўзаро муносабатларнинг ўрнатилиши - бу раҳбар ишининг энг муҳим жиҳатларидан бири ҳисобланади. Сиз қўл остингиздаги ходимлар билан биргаликда иш олиб бормасдан яққа ҳолда ҳеч қандай натижага эриша олмайсиз. Раҳбарнинг вазифаси – ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга узатиш. Бу ерда энг асосий масала инсонлар билан тўғри муносабат ўрната олиш ҳисобланади. Раҳбар оддий ишчи бўлган пайтда бошқаларга нисбатан ўз вазифаларини яхшироқ билганлиги учун шу мансабга лойиқ деб топилган мутахассис ҳисобланади. Бироқ бу унинг бошқаларга ўргатиш ёки инсонларни бошқара олиш қобилиятини англамайди. Раҳбарнинг муваффақияти унинг муносабатларни ўрната билиш қобилияти билан ўлчанади.

Йозма мулоқотни (хатлар, эслатма, баённома ёки матнлар) шахс овозини бевосита эшитиш ва имо-ишорасини кўриш имконияти бўлмаганлиги учун тушуниш қийин. Лекин фикрларни ёзма шаклда узатиш хат эгасига ўз фикрини яхшироқ ўйлаш ва баён қилиш учун энг яхши вариантни танлаш имконини беради.

Ҳар бир менежер сўзларни ёзма равишда яхши қўллай билиши шарт. Ҳатто оддий эълон ҳам қисқа, аниқ ва имло жиҳатдан тўғри ёзилган бўлиши керак. Раҳбардан эса буйруқлар, иш хатлари ёзиш талаб этилади. Лекин коммуникациянинг катта қисми оғзаки шаклга тўғри келади. Бундай шаклдаги мулоқотда, фикр муаллифининг шахсан ўзи қатнашишига қарамасдан ўз фикрларини тўғри ёки етарли даражада аниқ бўлмаслиги тез-тез учраб туради.

4.2. Коммуникация турлари

Умуман олганда кундалик мулоқотларни қуйидагича гуруҳлаштириш мумкин:

1. Яқин шахсий мулоқот - икки яқин шахс ўртасида бўладиган мулоқот (дўстлар, эр ва хотин, севишганлар ва ҳ.к.). Кўпинча бундай мулоқот рационал мақсадга қаратилмаган. Бунда бир-бири билан мулоқот қилиш, ўзаро тушуниш, бир-бирини қўллаш қадрланади.

2. Шахсий мулоқот. Масалан, меҳнат жамоалари, дўстлар ёки оиладаги баҳслар ва шунга ўхшаш турли суҳбатлар. Табиийки, бундай мулоқот асосида

ҳеч қандай манфаат ётмайди. Унинг асосий маъноси алоқа ўрнатиш ва сақлаб туриш ҳамда "БИЗ" деган тушунчадан таркиб топади. Шу билан бирга шахслар керакли ахборотларни алмашишлари ёки бир-бирига таъсир ўтказишга ҳаракат қилишлари мумкин.

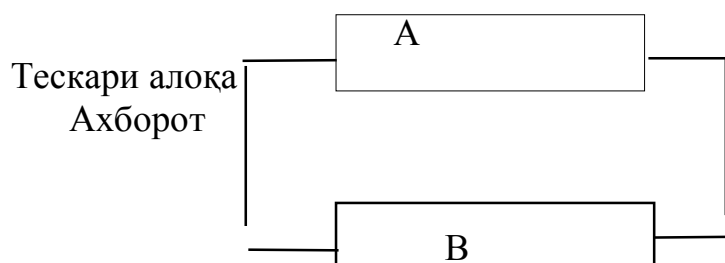
3. Кичик гуруҳлар икки ёки ундан ортиқ шахсларнинг иш юзасидан мулоқоти. Иш юзасидан мулоқот мақсади – аниқ қарорга ва шартномага эришиш. Бу ҳамкасблар, бошқарувчи билан қўл остидагилар, баъзан тижоратчилар орасидаги ўзаро алоқалар бўлиши мумкин.

4. Катта гуруҳлардаги мулоқот. Бу яхши таниш ёки умуман нотаниш шахслардан иборат катта гуруҳлардаги кишилар мулоқоти. Масалан, етарли даражада катта бир жамоа аъзоларининг мулоқоти (мактаблар, идоралар, корхоналар). Бундай жойлардаги мулоқотлар турли-тумандир, баъзи жойларда иш юзасидан ўзаро алоқа меъёрлари, бошқа жойларда эса шахсий алоқа меъёрлари асосий рол ўйнайди. Қатнашчиларнинг мақсади жамоавий ва шахсий мақсадлар орасида ўзгаради.

5. Оммавий мулоқот - кўча, транспорт, хизмат муассасалари, маданият ташкилотлари ва бошқа жамоат жойларидаги турли алоқалар. Инсонлар орасидаги бундай алоқалар қисқа ва тасодифий характерга эга.

4.3. Этикет мулоқоти воситалари

Мулоқот модели. Мулоқот жараёни жўнатувчи ва қабул қилувчи орасида ўзаро тушунишга олиб келувчи фикр ва ахборот алмашинуви. Мулоқот жараёнини қуйидаги схема кўринишида тасвирлаш мумкин:



Енг содда мулоқот модели.

Сўзли ва сўзсиз калитлар. Оғзаки ёки ёзма ахборот сўзлардан ташкил топади, лекин у ёки бу сўзга бериладиган маъно жуда катта аҳамият касб этади. Мисол учун, "иложи борича тезроқ" иборасининг маъноси жўнатувчи тегишли бўлган у ёки бу гуруҳ ишлаб чиқариш циклининг узунлигига боғлиқ. Ахборотнинг тезлиги, овознинг баландлиги ва хатонинг кўплиги катта аҳамият касб этади. Бундан ташқари жўнатувчининг ташқи атрибутлари: символик ва жисмоний (имо-ишоралар, туришлар, юз ифодаси) каби икки турга бўлинувчи сўзсиз калитлар ҳам мавжуд. Жисмоний калитларда сақланаётган ахборот жараёнли ёки мазмунли бўлиши мумкин. Масалан, инсон бошқа одамнинг гапини тўхтатиб ўз фикрини айтмоқчи бўлганда қошини кўтаради, нафас

олиши тезлашади ёки қўлини кўтаради. Мазмуний калитлар аҳамиятга молик ҳисобланади.

1) Статистик хусусиятлар.

А) Масофа. Масофа икки суҳбатлашувчиларнинг алоқаларини қанчалик яхши эканлигини кўрсатади.

Б) Йўналиш. Инсонлар бир бирига турли шаклларда йўналадилар. Юзма-юз йўналиш, ёнма-ён туриш ёхуд кетма-кет туриш махсус мазмунга эга. Масалан, ҳамкорлар бир-бири билан ёнма-ён, рақиблар эса юзма-юз ўтиришни хоҳлайдилар.

В) Гавда ҳолати. Гавда ҳолати шахснинг мулоқотда нақадар зўриққанганлиги ёки бўшашганлигини кўрсатади. Қўлларни бир-бирига чирмаштириш ғазабдан далолат берар экан, тананинг суҳбатдошга эгилиши ёки узоқлашиши қизиқишнинг мавжуд ёки йўқлигидан далолат беради.

Г) Жисмоний алоқа. Биз бир-биримизга тегишимиз, бир-биримизни ушлашимиз, кучоқлашимиз, ўпишимиз мумкин. Қўл қисиш, ўпиш, елкасига уриш - буларнинг ҳаммаси ўзида қандайдир ахборот сақлайди (беради). Жуда кўп ҳолларда улар яқинлик ва бир-бирига суяниш элементларига эга.

2) Динамик хусусиятлар.

А) Юз тузилиши, табассум, қовоқ солинган юз, чимирилган қошлар, эснашлар буларнинг ҳаммаси махсус хабарни ўз ичига олади. Бу хусусият суҳбатдошларнинг ўзаро алоқа жараёнида ўзгаради ва доимо назарда туради.

Б) Имо-ишоралар. Энг машхур имо-ишоралардан бири қўл ҳаракатидир. Кўп шахсларнинг суҳбатлашиш чоғида ишлатадиган аниқ ҳаракатлари мавжуд. Агар баъзи имо-ишоралар (масалан, муштум) универсал маънога эга бўлса, бошқалари шахсийроқдир.

В) Кўз қарашлар. Кўз қарашлари ўзаро мулоқот жараёнида муҳим аҳамият касб этади. У суҳбатни давом эттириш ёки тўхтатиш хоҳишини билдиради. Кузатишлар натижасига кўра шахс ишга кираётганда ижобий сўзсиз калитлар муҳим рол ўйнайди.

Восита танлови ва ахборот оқими. Агар ўзаро мулоқотга киришган бўлсак, мулоқотнинг бир томонлама ёки икки томонлама бўлишини танлашимиз керак. Бир томонлама мулоқотнинг устунлиги ва камчилигини куйида кўрсатамиз.

Расмийлик. Бир томонлама ахборот расмий кўриниш касб этади. У расмийроқ ва ишчан кўринади ва шунинг учун муҳим бўлиши зарур.

Тезлик. Бир томонлама мулоқот камроқ вақт талаб этади, айниқса бир шахс бараварига кўп шахслар билан алоқага киришганда. Шундай ҳоллар мавжудки, менежерлар икки соатли мажлис ўтказадилар, ваҳоланки шу мақсадга икки бетли хат билан ҳам эришиш мумкин.

Соддалик. Икки томонлама алоқага нисбатан соддароқдир. Нафақат ахборотни қабул қилган шахс хабарни тушуниб етиши, балки жўнатган шахс жавобни фикрлаши зарур. Бу ерда инсоннинг эҳтиёжлари, ҳис-туйғулари ҳам муҳим аҳамият касб этади. Бир томонлама ўзаро алоқа бу муаммолардан қутулишга ёрдам беради.

Ташкилийлик. Жуда кўп ҳолларда ёзма шаклдаги ахборотлар оғзаки ахборотга нисбатан яхши режалаштирилган бўлади.

Самарадорлик. Ахборотни жўнатувчи ва қабул қилувчи орасидаги розиликни самарадорлик деб қабул қилсак икки томонлама алоқа бу ерда яхши натижалар беради. Фикрларни ойдинлаштириб, керакли ўзгаришлар киритилади. Кўп вақт йўқотишга қарамасдан яхши ўзаро алоқага эришилади. Шундай қилиб, бир томонлама ўзаро алоқани нотўғри тушуниш эҳтимоли кам бўлганда ишлатиш тавсия этилади.

Эмпирик кузатишлар шуни кўрсатадики, ёзма; оғзаки; ёзма-оғзаки; оғзаки-ёзма ўзаро алоқа турлари ичида энг сўнггиси энг маъқули ҳисобланади. У: 1) дарҳол ҳаракатга чақиришда; 2) компания бўйича буйруқ ўтказишда; 3) муҳим сиёсий ўзгариш муҳокамасида; 4) тараққиётни кузатишда; 5) шахснинг қозонган ютуқларини мақташда; 6) компания хавфсизлигини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади. Соф ёзма шаклдаги хабар келажакда талаб қилинадиган ва умумий характердаги ахборотни жўнатишда мақсадга мувофиқ. Оғзаки-ёзма ва ёзма-оғзаки ўзаро алоқа орасидаги фарқ шундан иборатки, биринчи шаклда икки томонлама муносабатнинг бошланғич элементи мавжуд, иккинчи шаклда эса йўқ.

Мулоқот рамкаси. Фараз қилинг, сиз А-жўнатувчи Б-қабул қилувчи учун ахборот тайёрлаяпсиз. Бнинг қабул қилиш қобилияти тўғрисидаги фикрингизга боғлиқ равишда матнни ўзгартириш талаб этилиши мумкин. Агар сиз Бнинг сиз каби ақлли эканлигини билсангиз, ахборотни қандай бўлса шу ҳолатда берасиз, акс ҳолда Бни хижолатга солмайдиган ва осон тушуниладиган шаклда соддалаштиришингиз керак бўлади. Сизнинг Бга бўлган муносабатингиз жўнатган ахборотингиз мазмунини ёки унинг шаклини аниқлайди, яъни сизнинг ахборотингиз қабул қилишингиз орқали филтрланади. Айни шу онда Бнинг ҳам сизга бўлган муносабати мавжуд бўлади. Сиз унинг раҳбари, қўл остидаги ишчиси, дўсти, душмани бўлишингиз мумкин ва Бнинг сизга бўлган муносабатига боғлиқ ҳолда у сизнинг ахборотингизни турли равишда қабул қилади. А ва Б орасидаги маълум муносабатлар нафақат ахборотнинг қабул қилиниши ва берилишига таъсир кўрсатади, балки ахборотнинг ўзига бўлган муносабатини ҳам белгилайди. Агар бу яхши хабар бўлса А Бга ахборотни етказишга хурсанд бўлади (Б ҳам бу хабарни чин дилидан эшитади). Агар ёмон хабар бўлса А бу янгиликни юмшатиш мақсадида маълум сўзларни танлаши ёки бу ахборотни лўнда ва қисқа тушунтириши керак, чунки Б ахборотни тўғри ёки ҳаммасини тушунмаслиги мумкин.

Бошлиқнинг ўз қўл остидаги кишига муносабати буйруқ беришдан олдин аниқланиши керак. Ахборотнинг ўзи ва овоз баландлиги ахборот предметига боғлиқ бўлади. Овоз баландлигига сўзларга нисбатан кўпроқ ишонилади, чунки овоз оҳанги суҳбатдошга бўлган ҳақиқий муносабатни кўрсатади. Оҳангли мулоқот овознинг баландлиги (юқори, паст, тез, секин) ва овоз ўзгариши орқали ҳосил бўлган ҳиссиётлар орқали вужудга келади. Оҳанг бу мулоқотни тўлдиришга ёрдам беради ёки тушунишга тўсиқ бўлади. Ахборотни тасдиқловчи овознинг баландлиги сўзловчига ёрдам бериши мумкин, ёки аксинча, тингловчида нотўғри фикр уйғотиши мумкин. Худди шу муносабат

шахс томонидан бошқалар билан мулоқот жараёнида сигналлар орқали ифодаланган новербал мулоқотда ҳам ўринлидир. Тана ҳаракатлари, туриш шакллари, қўл ҳаракатлари - бу ҳаммаси новербал (сўзсиз) мулоқот турларидир. Баъзан оддий тегиб қўйиш сўзлардан кўпроқ маънони англатиши мумкин. Бу сигналлар гапираётган шахснинг фикрини тасдиқлаши ёки унга тўғаноқ бўлиши мумкин. Бошқаларни яхшироқ тушуниш ва ўз фикрларини яхшироқ узатиш учун новербал мулоқот турларидан бўлмиш масофа, вақт, ташқи тузилиш ва имо-ишораларни кўриб чиқамиз.

1) Масофа. Сўзсиз мулоқотнинг биринчи ўлчови масофадир. У турли давлатларда турлича белгиланган. Шимолга яқинлашган сари одамлар орасидаги масофа ортиб боради. Жануб томон юрган сари инсонлар ўртасидаги масофа камайиб боради. Инглиз суҳбатлашар экан, маълум бир масофани сақлаб туради, араб эса суҳбатдошининг нафасини сезиш даражасигача яқин масофада бўлади, японлар эса кулаётган вақтда нафас ҳарорати сизга тегмаслиги учун оғзини ёпиб туради.

Қатъий тикилишлар (масалан, эскалатор, лифт, автобусда) бировнинг масофа кенглигига ҳужум қилиш деб тушунилиши мумкин. Йўлда кетаётган шахсга яқинлашар экансиз ундан кўзингизни олиб қочишга ҳаракат қиласиз. Қарши жинс вакилига узоқ боқиш муттаҳамликдан ёки танишиш истаги мавжудлигидан далолат беради. Бирор бир шахсга тегиб кеқангиз кечирим сўрайсиз.

Бошлиқ учун қўл остидаги ходимларнинг ижтимоий келиб чиқишини билиш муҳимдир. Лекин бу бошқарувчининг ишчиларини миллат бўйича гуруҳларга бўлишни билдирмайди. Улардан фарқли бўлган шахслар билан янгича мулоқот ўрнатиш учун имконият бериши керак холос. Маданий соҳада фарқларни йўқотиш муҳимдир, лекин шахсий тафовутлар ҳам ҳисобга олиниши керак. Шунини ёдда тутиш керакки, масофа бу барча шахслараро ўзаро муносабатларнинг муҳим омилидир.

Масофадан ташқари суҳбатдошга нисбатан қандай жойлашиш ҳам у билан суҳбатлашишга таъсир этади. Бошқарувчи қўл остидаги ходимлар билан муносабатларда ўзининг шахсий қулайлик даражасини ўйлайди.

2) Вақт. НOVERбал ўлчовлардан яна бири вақтдир. Вақт, шунингдек ким биринчи ўтириши, гапириши ва охириги сўз кимники бўлишини аниқлашда муҳим аҳамият касб этади.

Баъзи мамлакатларда соат эмас, балки йил фасллари муҳим аҳамиятга эга. Вазифалар аниқ белгиланган вақтда эмас, балки маълум йил фаслида бажарилади. Америка ишбилармонлари Яқин Шарқ ёки Лотин Америкасида маҳаллий аҳолига вақт бўйича аниқликни тушунтиришга ҳаракат қилади. Лекин у ерда яшовчи инсонлар аниқликнинг зарурлигини тушунмайдилар. Вақт – бу пул.

3) Ташқи кўриниш. Ташқи қиёфага гавданинг ҳолати, юришлар, кийиниш шакллари, турмаклар ва макияжлар киради. Биринчи олинган таассурот кўп хотирада қолади ва шу шаклда хотирада сақланади.

4) Имо-ишоралар. НOVERбал мулоқотнинг яна бир шакли имо-ишоралар ҳисобланади. Улар гапирилаётган фикрлар аҳамиятини кучайтириш,

камайтириш, тўлдириш учун ишлатилади. Сиз оёғингиз билан ерни тепиб, "Менинг жаҳлим чиққани йўқ" десангиз, маъно йўқолади, чунки имо-ишоралар сўзларга мос келмайди. Қуйида кенг тарқалган имо-ишораларнинг маънолари келтирилган:

- оғзини кўли билан ёпиш (ишончсизлик, ёлғон);
- оёғини тебратиш (чарчоқлик, зерикиш);
- оғзига қалам, ручка каби нарсаларни солиш (кўпроқ ахборот зарурлиги, ҳаяжонланиш).
- кўз тўқнашишидан қочиш (бирон нарсани яширишга ҳаракат қилиш);
- бурунни ишқалаш (айтилганларга қарама-қаршилиқ);
- оёқни эшик томон йўналтириш (кегишга тайёргарлик);
- кўз ёки қулоғини ишқалаш (шубҳа);
- қулоқни ушлаш (суқулишга тайёргарлик);
- кўл бўйин атрофида жойлашган (қўшимча ишонтиришга эҳтиёж);
- кўлни қаттиқ қисиш (ҳавотирланиш);
- қаттиқ мушт (қаттийлик, жаҳл);
- бармоқ билан кўрсатиш (танбех);
- стул четида ўтириш (ҳаракатга тайёргарлик);
- стулда ўтирган вақтда олдинга интилиш (розилик);
- кўкрак олдида кўлларни қовуштириш (хоҳламаслик);
- пиджак тугмаларини ечиш, оёқ ёки кўлларни чўзиш (дардлашишга тайёрлик);
- оёғини оширган ҳолда тебратиш (ғамсизлик);
- стулга суюнган ҳолда тўғри ўтириш (устунлик);
- кўллар орқада (ўз қадр-қийматини ҳис этиш);
- қаттиқ жипслашган кафтлар (ўзини тийиш);
- кўлини ишқалаш (бирор нарсани кутиш);
- қатта бармоқ камар остида (ҳамма нарса назорат остида);
- бирлашган кўллар юқорига йўналган (ўзига ишонч, ғурурланиш);
- кутилмаган йўтал (ёмон ҳиссиёт);
- атайин йўтал (еҳтиёт бўлиш);
- кўллар устма-уст тиззада (ўзига ишонмоқ);
- оёқлар бир-бирининг устида (ўзини қулай ҳис этиш, тинчлик);
- қуйидаги ҳоллар ёлғондан дарак беради: кўзини пирпиратиш, кўли билан оғзини ёпиш, лабини ялаш, елкасини қисиш, терлаш ва ҳ.к.

Бу имо-ишоралар турли мамлакатларда турли маънога эга. Масалан, Шарқий Осиё ёки Лотин Америкалик аёл шундай тарбияланганки, раҳбар билан суҳбат чоғида кўзига тик қарай олмайди, лекин оқ танли аёл эса аксинча бутун суҳбат давомида кўзини узмай суҳбатлашади. Ўз ҳиссиётларингизни шундай назорат қилингки, бу ҳиссиётлар ишингизга ҳалақит бермасин.

4.4. Ташкилий коммуникация

Тўла ишонч билан айтиш мумкинки, ташкилотларда энг кўп кузатиладиган жараён алоқадир. Ҳисоб-китобларга кўра, менежерлар ўз вақтларининг 80

фоизини музокара, мулоқот ва мажлисларда ўтказадилар, бу оддий ахборот олиш жараёнидан анча мураккабдир.

Алоқа мотивлари. Ташкилотларда кишилар бир-бирлари билан турли масалаларда турлича муносабатда бўладилар. Биз бирор-бир техник ахборот олиш ниятида ёки бирор-бир масала ҳақида бошқаларнинг фикрини олиш ниятида бўлишимиз мумкин. Баъзан эса, фақатгина ўз тажрибамиз билан ўртоқлашамиз. Мулоқот сабаблари турли жиҳатлар орқали кузатилиши мумкин: ташкилий, гуруҳли, шахсий.

Ташкилий жиҳатдан ўзаро алоқа. Ташкилотда ўзаро алоқалар сабабларидан бири бу ташкилот мақсадларини амалга ошириш. "Топшириқ талаби" берилган у ёки бу топшириқни аъло даражада бажариш учун ходимларга қўйиладиган талабдир. Ушбу талабларга ўзаро алоқани ҳам кирица бўлади. Айни вақтда топшириқ қанчалик оғир бўлса, ўзаро алоқага бўлган талаб шунча юқори бўлади, ушбу талаблар ахборот оқими нуқтаи назаридан бўлиши мумкин.

Юқоридан-пастга. Юқоридан пастга, бу юқори бошқарув даражаларида ишлаб чиқилган ахборотларнинг қуйи даражаларга узатилишини акс эттирадиган ўзаро алоқа тури. Ушбу алоқанинг асосий рағбатлантирувчи сабаби қуйи лавозимдагиларнинг хулқ-атворларини юқоридан бошқарилишидир. Катз ва Кан мазкур алоқанинг 5 турини аниқлаганлар:

- 1) Иш низоми. Нимани қандай бажариш;
- 2) Иш моҳиятини тушунтириш, топшириқни тушуниш ва унинг бошқа вазифалар билан боғлиқлигини кўрсатувчи ахборот;
- 3) Жараёнлар ва амалиёт. Мувофиқлаштириш, сиёсат ва тақдирлашлар ҳақида ахборот;
- 4) Ишлаб чиқаришда тескари алоқа. Шахс, гуруҳ ёки ташкилотнинг ўз мажбуриятларини қандай бажараётганлиги ҳақида ахборот;
- 5) Мақсадларнинг аниқ қўйилиши. Вазифани бажариш аҳамиятини ҳис эттириш учун мафкуравий ахборот.

Кўпинча юқоридан-қуйига хабарлар бир неча иерархик қатламлардан ўтади. Ҳар бир табақадан ўтишда қуйидаги икки нарса содир бўлади: 1) мазмун янада махсуслашади ва 2) у бузилиши мумкин.

Қуйидан-юқорига. Қуйидан-юқорига ўзаро алоқа ташкилотнинг қуйи қисмларида пайдо бўлувчи ва юқорига юборилувчи алоқа. Бу алоқа тескари алоқанинг энг яхши механизми бўлиб, юқори табақаларга уларнинг юқоридан пастга юборилган маълумотлари самарадорлигини ва ташкилот бошқарувини баҳолашга ёрдам беради. Пастдан-юқорига ва юқоридан-пастга ўзаро алоқа турлари бир-бирига ёнма-ён бўлсалар-да, амалиётда улар билан боғлиқ муаммолар келиб чиқиши мумкин.

Йонма-ён. Йонма-ён ўзаро алоқа баъзан горизонтал деб ҳам аталади. Бу айни пайтда бир даражадаги шахсларнинг муносабатларидир. Ташкилий нуқтаи назардан ушбу ўзаро алоқа вазифани бажаришга тегишлидир.

Ташқи ўзаро алоқа. Булар ташқарида содир бўлиб ташкилотга кирувчи ёки ичкарида содир бўлиб, ташқарига чиқувчи муносабатлатдир. Ташқи алоқа ташкилот учун жуда муҳимдир, чунки бу ташкилот ишлаб чиқараётган

маҳсулот ёки хизматлар қай даражада экани ҳақида маълумот беради. У бозор, эҳтиёж ва фойда ҳақида маълумот бериши керак. Ташқи алоқа ушбу иш билан шуғулланувчиларнинг ишга таъсирлари ҳақида ҳам маълумот беради. Шундай қилиб, ташқи таъсир, ташкилотнинг нафақат ташқи дунё билан ўзаро алоқасини, балки ташкилот ички фаолиятини ҳам назорат этиши мумкин.

Гуруҳ нуқтаи назаридан алоқа. Гуруҳ нуқтаи назаридан ўзаро алоқани рағбатлантирувчи мотив гуруҳ асосий мақсадига эришиш ҳисобланади. Бу мақсадлар ташкилот расмий мақсадларига тўғри келиши ёки келмаслиги мумкин. Гуруҳ ўз мақсадига гуруҳдаги ҳар бир шахсга ўзини қандай тутиш кераклигини аниқлаб олишига таъсир этиш билан эришади. Агар шахс бундан бош торца гуруҳ ҳар томонлама унга таъсир ўтказди, агар уларнинг ҳеч қайсиси ёрдам бермаса, у киши гуруҳдан чиқарилади ва ишдан ташқарида ҳеч ким билан алоқа ўрната олмайди.

Шахсий нуқтаи назардан алоқа. Гуруҳ ўзаро алоқани шахсни рағбатлантириш ёки жазолаш усули сифатида қўллаши мумкин. Шундай қилиб, ташкилий, гуруҳли сабаблардан ташқари шахсий мотивлар ҳам иштирок этади. Шахсий мотивлар қуйидагича изоҳланади:

Таъсир этиши. Яъни шахс гуруҳ ёки ташкилот билан ўз мақсадларига эришиш учун бошқаларга таъсир этишга ҳаракат қилади. Бу жараёнда у бирор-бир кимсанинг фикрини ўзгартириш орқали ўз шахсий мақсадига эришишга ҳаракат қилиши мумкин. Шунини айтиш керакки, ҳар бир аниқ унсур фақат шахсининг эмас, балки гуруҳ ёки ташкилотнинг фойдаси учун хизмат қилиши мумкин, яъни шахс ўзи билган ёки билмаган ҳолда ўша ташкилотга зарар етказиши мумкин.

Ноаниқликнинг камайиши. Инсонларни бошқалар билан алоқа қилишга ундовчи яна бир сабаб, ноаниқликни камайтириш мақсадидир. Масалан, янги ишга қабул қилинган ишчи, у ердаги умумий меъёрлар, ўзининг вазифаси ва гуруҳнинг "катталари" ҳақида маълумот олишга ҳаракат қилади, бу унинг бошқаларга қараганда кўп ёки кам маош олишининг сабаби ёки раҳбар берган бирор-бир ғалати буйруқ ҳақида бўлиши мумкин. Булар ишчининг ташвишланиши ёки ўзини ноқулай сезишига сабаб бўла олади. Шунинг учун, инсонлар ўзаро фикр алмашишлари керак. Вайт ва Митчелларнинг тадқиқотларига қараганда (1977), ишчининг лаёқати шу ердаги шахслар билан бўлган муносабатига боғлиқ.

Ишлаб чиқаришдаги тесқари алоқа. Инсонлар иш қай даражада бажарилганлиги ҳақида фикрларни олиш учун ҳам бир-бирлари билан алоқада бўладилар. Бу ноаниқликни йўқотиш усуллари билан бири бўлса ҳам алоҳида изланишни талаб қилади. Қайта алоқа жуда муҳимдир, чунки бу мақсадга эришиш билан боғлиқдир. У инсонларга мақсадга мувофиқ ҳаракат қилаётганликларини кўрсатади. Инсонлар қайта алоқага бир-бирларига савол бериш ёки олинган хабарни таҳлил қилиш йўли билан киришишлари мумкин. Агар қайта алоқа қуриш имкони бўлмасачи? Бу саволга Уолш, Эшворд ва Хилларнинг тадқиқотлари жавоб беради. Уларнинг фикрича, қайта алоқанинг имкони бўлмагач ишчилар ўз ишларидан қониқмай ҳатто иш ташлашга ҳам

тайёр бўладилар. Шундай қилиб қайта алоқа муҳим манба бўлиб, унинг йўқлиги салбий таъсирларга олиб келади.

Фикр алмашиш эҳтиёжлари. Ва ниҳоят, инсонлар ўзаро фикр алмашиш эҳтиёжларини кондириш учун ўзаро алоқага киришадилар. Инсонларга ўз тажрибаси билан ўртоқлашиш жуда ёқади. Бунда ҳеч қандай таъсир кўрсатишнинг зарурияти йўқ. Ҳар бир инсон бошқалар билан мулоқотда бўлиб туришга мухтож, бу инсон табиатига хос.

4.5. Алоқа тармоқлари

Шу пайтгача биз ўзаро алоқалар ҳақида ташкилот, гуруҳ ва шахс нуқтаи назаридан фикр юритган эдик. Ташкилотда ўзаро алоқаларнинг умумий модели алоқа тармоғи дейилади. Алоқа тармоғи расмий тузилма билан бир хил эмаслигини тушуниш керак. Алоқа тармоғи кимнинг ким билан қандай алоқаси борлигини аниқлайди. Бошқа томондан ташкилотнинг расмий тузилмаси жавобгарлик ва ҳокимият даражаси тақсимотини аниқлаб беради. Шундай қилиб, ташкилотнинг расмий тузилмаси ташкилотдаги алоқа жараёни қандай ўтаётгани ҳақида қисман хабар беради. Шунинг учун кўшимча тадқиқот ўтказиш лозим, агар тадқиқотлар натижасида биз ташкилот ичида ўзаро алоқа чизмасини чиза олсак, унда баъзи жуда қизиқ томонларни кўриш мумкин. Аввало алоқа, бўлимлар ичида бўлимлар орасидагига қараганда чуқурроқ бўлади. Иккинчидан, ҳамма бўлимларда ўзаро алоқа ҳар хил бўлади. Баъзи бўлимларда ҳамма бир-бири билан яхши алоқада бўлса, бошқа бўлимларда алоқага киришмайдиган ёки аксинча барча ахборот билан таниш ходимлар (одатда бошлиқлар) бўлади.

НИОКР лабораторияларининг тадқиқотлари айниқса қизиқарли, улар норасмий алоқа тармоқлари ишлаб чиқариш унумдорлигига қай даражада таъсир этишини кўрсатади. Бунда ўзаро алоқага кўп киришувчи кишиларнинг ишлаб чиқариш унумдорлиги юқори эканлиги аниқланган. Лекин бу ерда бир савол туғилади: алоқа унумдорлиқнинг сабабими ёки оқибатими? Яна шу нарса аниқланганки, ташкилотнинг бир бўлими эмас, балки турли бўлимлардаги ҳамкасбларнинг ўзаро алоқаси кучлироқ.

Алоқа тармоқларини аниқловчи омиллар. Ташкилотнинг расмий тузилмаси ташкилий бўлинмалар ва иерархик даражалар орасидаги алоқага асосий таъсир қилувчи куч бўлиб хизмат қилади. Шунингдек марказлашув даражаси алоқанинг характерига таъсир этади. Марказлашув даражаси юқори бўлган ташкилотларда кўп алоқалар вертикал шаклда, куйи бўлган ташкилотларда эса горизонтал шаклда бўлади. Алоқа характерига бажарилаётган топшириқ хусусиятлари катта таъсир кўрсатади. Ҳамкасбларнинг қандай масофада бўлишлари (масалан, ёнма-ён хонада), уларнинг алоқаларига таъсир этади. Аниқланишича, очик офислар (девор ўрнига паст тўсиқлар бўлган офислар) мулоқотни камайтиради. Бу ажабланарли, чунки очик офислар айнан мулоқотни рағбатлантириш учун ўйлаб топилган.

Алоқа тармоқларининг оқибатлари. Алоқа тармоғининг муҳимлиги унинг омилларида эмас, балки оқибатларидадир. Тадқиқотлар натижасида

марказлашган ва марказлашмаган алоқа тармоқлари ўртасидаги тафовутлар аниқланган. Марказлашган алоқада марказдаги киши 1) ҳамкасбларидан энг кўп маълумот олади; 2) ишидан энг кўп мамнун бўлади; 3) бошқа аъзолар тарафидан кўпроқ раҳбарликка тайинланади; 4) жамоа аъзоларига таъсир кучи юқори бўлади. Турли тармоқларнинг унумдорлиги бажарилаётган вазифага боғлиқдир. Мураккаб вазифаларни бажаришда марказлашмаган тармоқ қулайроқдир, чунки улар вазифани тезроқ ва кам хато билан бажаришга ёрдам беради, қулай вазифалар учун марказлашган тармоқ қулай. Марказлашган алоқанинг камчилиги иш кўплигида раҳбар бир ўзи ҳамма муаммоларни ҳал қилиши зарурлигидадир.

4.6. Ўзаро самарали алоқага ҳалақит берувчи тўсиқлар

Ўзаро алоқанинг барча қисмлари кўриб чиқилганидан кейин яна бир савол туғилади: А шахсдан Б шахсга келувчи хабарнинг узатилиши ва унинг аҳамиятини тушунишга нима тўсқинлик қилади? Тадқиқотлар бўйича юборилган хабарнинг 50 фоизи нотўғри қабул қилинади. Бунда 3 хил вазият мавжуд:

- 1) А тарафидан юборилган маълумот Б гача етиб бормади.
- 2) Маълумот А ёки ўтказувчи тарафидан ўзгартирилган ҳолда юборилади.
- 3) Б маълумотни нотўғри қабул қилади.

Тармоқдаги алоқанинг узилиши. Ўзаро алоқани қийинлаштирувчи омиллардан бири, ташкилотнинг катта ва мураккаблиги бўлиб, бунда хабар етиб келгунча катта муаммолар келиб чиқади (почтанинг йўқолиши). Ушбу муаммонинг бир қисми ташкилотнинг ўсиши ва горизонтал табақаланиш жараёнида ташкилот бўлимлари бир-биридан узоқлашувчи, тобора махсусланиб бораётган ишлар билан шуғулланиши ва бунинг натижасида турли бинолар, шаҳарлар ва мамлакатларда жойлашиши каби жисмоний бўлиниш шаклига айланиб боришидан иборат. Бунинг натижасида ўзаро мулоқот имкони йўқолади ва ўзаро таъсирнинг бошқа каналлари қисқаради.

Коммуникацион муаммолар ташкилотдаги иерархик даражалар сонига ҳам яқиндан боғлиқдир. Ахборот ҳар бир қатламдан ўтганда қайта кўрилади ва тузатилади. Бунда турли йўқотишлар рўй бериши мумкин, масалан зарур бўлган ахборот кераксиз деб ташлаб юборилади. Ахборот филтрацияси юқори ва қўйи йўналишда рўй бериши мумкин. Шу билан бирга филтрация қасддан ва бехосдан бўлиши мумкин. Бехосдан бўладиган филтрация ахборот бўлақларининг, шу ахборотларни узатган шахсга айтмасдан ўчирилиши натижасида рўй беради. Қасддан филтрация эса аксинча, ахборот узатувчининг тўлиқ хабардорлиги шароитида содир бўлади.

Узатувчи ўзгартиришлари. А га узатилган ахборот Б га етиб борганда ҳам, бу ахборотларнинг ўзгарганлиги эҳтимоли мавжуд бўлади. Ушбу ўзгартиришлар нафақат ўтказувчилар филтрацияси, балки узатувчининг ўзи томонидан ҳам йўл қўйилган бўлиши мумкин. Биринчидан, биз дунёни ҳақиқатдагидан кўра кўзғалмас ва аниқ деб ўйлаймиз. Дунёда ноаниқликлар кўп. Шунинг учун ахборотларни узатишда баъзида аниқ омиллар аҳамиятини

оширамиз ва тасодифий омиллар аҳамиятини камайтирамиз. Ушбу жараён ноаниқликни ютилиши деб аталади.

Ахборот ўзгаришининг иккинчи сабаби одамларнинг ўзини фойдалироқ кўринишда тақдим этиш истаги, айниқса ахборотни юқорига узатишда вазият етарли даражада яхши эмаслиги шубҳа қилинганда. Менежерлар ишчиларга уларнинг иш фаолияти тўғрисидаги кескин фикрлар келажакда ишнинг яхшиланишга тўсқинлик қилади деб ўйлайдилар.

Қабул қилувчи томонидан маълумот ўзгартирилиши. Ахборотни қабул қилувчи томонидан берилган ахборот маъносини нотўғри тушуниш унинг бузилишига олиб келади. Бунинг сабабларидан бири тилдир. Вертикал ва горизонтал табақаланиш натижасида турли бўлимлар ходимлари ҳар хил тилда гаплашадилар. Профессионал жаргон қўлланилиши бир бўлим аъзолари ўртасида ўзаро алоқани енгиллаштиради ҳам, турли бўлимлар ўртасидаги мулоқотда ҳар хил муаммолар туғдириши мумкин. Баъзи жаргон сўзлар ҳар хил маънога эга бўлиши мумкин. Маълумотни нотўғри қабул қилишнинг иккинчи сабаби, маълумот танланиши, яъни инсон хоҳлаган нарсани эшитади, қолган маълумотга эътибор бермайди. Нотўғри қабул қилишнинг яна бир сабаби узоқ кутиш. Масалан, бошлиқ ишингиз ҳақида ҳеч қачон яхши фикрда бўлмаса, лекин бир кун "ишни яхши бажарибсиз", деса буни тескари маънода тушуниш мумкин.

Яна бир ҳолат маълумот юборувчининг ишончлилиги. Агар маълумотни қабул қилувчи маълумот юборувчининг ишончлилигини тан олмаса, унинг юборган ахбороти муҳимлигига аҳамият бермаслиги мумкин. Агар маълумот юборувчига ҳаддан зиёд катта аҳамият берилса ҳам айнан шундай муаммо туғилиши мумкин. Маълумотнинг кўплиги унинг нотўғри қабул қилинишига, муҳим маълумотларга эътибор берилмаслигига сабаб бўлиши мумкин. Самарали ўзаро алоқа учун кўп тўсиқлар мавжуд. Маълумот уни юборувчи, олувчи ёки етказиб берувчи томонидан бузилган бўлиши мумкин. Лекин индивидуал ёки ташкилий даражада шундай воситалар мавжудки, бу муаммоларни ҳал қилиш мумкин. Индивидуал даражада аниқ ва қисқа ёки хабар бераётган маълумотга мос тилни ишлатиш зарур. Ишончни ҳам ўрнатмоқ керак. Хабар фақатгина тушунилиши эмас, балки қабул қилиниши керак. Штамп ва керак бўлмаган туркумлашларни қўллашдан чекиниш керак, фақат керакли маълумотларнигина кўпроқ етказиш лозим. Бунда инсондан "тушундингми?" деб сўрашнинг ўзи кифоя қилмайди, чунки унинг "ха" жавоби унинг тушундим деб ўйлашинигина англатади, лекин у аслида тушунмаган бўлиши ҳам мумкин. Унинг ҳақиқатан тушунган ёки тушунмаганлигини билиш учун ундан нимани тушунганини айтиб беришини сўраш керак.

Кўп нарсалар ташкилий даражада ҳам қилиниши мумкин. Масалан, ташкилот томонидан қайта алоқа каналлари ёки компьютер технологияларининг татбиқ этилиши. Ташкилот ўзининг ишчиларига алоқа қилиш маданиятини ўргатади. Бундай курслар гапириш, ёзиш ёки эшитиш ва энг асосийси бировнинг нуқтаи назарини тушунишга ёрдам берувчи ҳар хил машқлар ва ўйинлардан иборат бўлади.

Бобнинг қисқача хулосаси

Коммуникация ёрдамида турли шаклдаги хабарларни қабул қилишимиз ва бошқаларга узатишимиз мумкин.

Турли ахборотларни узатишда биз турли-туман воситалардан фойдаланамиз: оғзаки (шахсан ва телефон орқали) ва ёзма шаклда узатиш (хатлардан тортиб то электрон почтасигача); имо-ишора тили (ташки қиёфа, мимика, имо-ишора ва қарашлар).

Ўзаро муносабатларнинг ўрнатилиши - бу раҳбар ишининг энг муҳим жиҳатларидан бири ҳисобланади. Раҳбарнинг вазифаси – ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга узатишда энг асосий масала инсонлар билан тўғри муносабат ўрната олиш ҳисобланади.

Мулоқот жараёни жўнатувчи ва қабул қилувчи орасида ўзаро тушунишга олиб келувчи фикр ва ахборот алмашинуви.

Таянч иборалар:

Коммуникация модели, коммуникация чегаралари, мимика, қараш, вақт, коммуникация тармоқлари, имо-ишоралар, сўзли ва сўзсиз калитлар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Коммуникация тушунчаси ва унинг моҳияти нимадан иборат?
2. Коммуникация модели ва доираси қандай кўринишга эга?
3. Коммуникация турлари.
4. Ташкилий коммуникация моҳияти.
5. Коммуникацияда тескари алоқа ва уни ташкил этиш усуллари.

Асосий адабиётлар

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.:ЮНИТИ, 2007.
2. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. М. 2004.

5 - БОБ. ЖАМОАДА ЛИДЕРЛИК

5.1. Раҳбарнинг етакчилик сифатлари

Юзлаб раҳбарларни психодиагностика усулида текшириш натижасида рухшунослар уларнинг қуйидаги белгиларини кўрсатадилар:

- иродали, мақсадга эришиш йўлида учраган тўсиқларни енгишга қодир;
- матонатли, ақл билан таваккал қила олади, бардошли;
- ташаббускор ва майда эътиборсиз ишларни ёқтирмайди;
- рухий барқарор ва ўзини бўлар-бўлмас таклифлар билан банд бўлишига

йўл кўймайди;

- янги шарт-шароит ва талабларга яхши мослашади;
- ўз-ўзига танқид билан қарайди, нафақат ўз муваффақиятларини, балки муваффақиятсизликларини ҳам тўғри баҳолайди;
- ўзига ва бошқаларга нисбатан талабчан, топширилган ишни талаб қила олади;
- танқидий кўз билан қарайдиган, қизиқарли таклифларнинг заиф томонларини кўра олади;
- ишончли, ўз сўзида туради, унга суяниш мумкин;
- сабр-тоқатли, ҳатто ортиқча иш юкланган шароитда ҳам ишлай олади;
- янгиликка берилувчан, ноанъанавий вазифаларни янгича усуллар билан ҳал қилишга мойил;
- шароитга қараб, хулқ-атворни ўзгартириш қобилиятига эга, талаб қилиши ҳам, далда бериши ҳам мумкин.

Йетакчи раҳбар вазиятни ҳис қилиб, керакли фазилатларини ўз вақтида ишлата олиши шарт, ҳатто ишлаш шароити ноқулай бўлиб, атрофидагилар хуш кўрмаса ҳам. Қийинчиликлар шундан иборатки, ҳақиқий раҳбар бир-бирига зид фазилатларни ҳам ўзида мужассамлаштиришига тўғри келади. Масалан, у:

- предмет ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиб, кенг кўламда фикрлай олиши;
- ўз тамойилларига содиқ қолган ҳолда, қарама-қарши нуқтаи-назарларни тушуниши ва ундан фойдалана олиши;
- бошқаларнинг тазйиқига берилмаслиги;
- фойдасиз лойиҳапарастлик билан шуғулланмасдан, янги ғоялар қабул қила олиш;
- таваккалчилик қилиш ва мумкин қадар кам хато қилиши;
- талабчанликни сақлаган ҳолда хушмуомала, назокатли бўла олиши керак.

Ҳозирги замон раҳбари жуда яхши руҳшунос бўлиши зарур. Гап, албатта, махсус билимлар ҳақида эмас, балки бирга ишлаётган ходимларни билиш ҳақида бормоқда.

5.2. Қандай қилиб етакчи бўлиш мумкин?

Жамоанинг барпо этилиши ва гуруҳ фаолияти малакасини ривожлантириши

Гарчи кўпчилигимиз ота-онаси, битта ёки иккита укаси ва синглиси бўлган оилада ўсган бўлсакда, битта ота-онаси бўлган ёки улардан бири бўлмаган оилада тарбияланган кишилар ҳам бор. Оила - бу бола ривожланадиган биринчи ижтимоий гуруҳдир. Шунинг учун ҳам айни шу оила инсоннинг келгусидаги ҳаётига катта таъсир кўрсатади.

Ўз оилангиз ҳақида ўйлаб кўринг. Унда сиз қандай мавқени эгаллайсиз? Оила бошлиғи ким эди? Ким раҳбарга қарши юради ва қандай қилиб? Ким мурасасизлик қиладию, ким енгилади? Энди ўзингизнинг ҳозирги мавқеингизни ўйлаб кўринг. Сиз атрофингиздагилар билан сўзлашасизми ёки жим туришни афзал кўрасизми? Сиз янги ғояларни илгари сурасизми? Бошқаларни кўллаб-қувватлайсизми? Ва ҳ.к.

Бу саволларга жавоб бериб, сиз ижтимоий гуруҳнинг аъзоси сифатида ўз хулқ-атворингиз моделини кўришингиз мумкин. Худди Сизга ўхшаб, Сизнинг кўл остингиздагилар ҳам маълум хулқ-атвор моделига амал қиладилар. Ўз жамоангизни кузатиб кўринг, Ким етакчилик қиляпти? Ким етакчига эргашяпти? Улар буни бажонидил қиляптиларми ёки истар-истамас қиляптиларми? Гуруҳда назоратни амалга ошириш мусобақаси борми? Инсонлар ўз фикрларини айтишга, қарши туришга, таклифлар беришга кўрқадиларми?

Бу саволларга жавоб излаш жараёнида сиз жамоангизнинг ўсиш динамикасини кузатишингиз ва атрофингиздаги кишиларни яхши тушуниб боришингиз мумкин. Бу Сизга гуруҳ мажлисини янада самарали ўтказишингизга ёрдам беради.

Мажлислар. Сиз янги лавозимга ўтиб, кўл остингиздагилар қандай мажлисларга кўникканлигини аниқлаб олишингиз лозим. Улар қай йўсинда ўтказилади, қанча вақт давом этади, ким уларни чақиради, кун тартибини ким белгилайди, унга кўл остингиздагилар қандай муносабатда бўладилар. Инсонлар мажлисларни ҳамкасблар билан мулоқотда бўлишнинг яхши имконияти деб ҳисоблашлари мумкин, баъзан эса бу ортиқча юк ва вақтни беҳуда ўтказиш деб ўйлашлари ҳам мумкин. Ҳатто Сизнинг ташкилотингиз одатда мажлис ўтказмаса ҳам, Сиз шундай одат ўрнатишингиз лозим, чунки мажлис жамоада зарур бўлган муҳитни сақлаб турадиган ва кўл остингиздагиларнинг ўзаро мулоқот қилишига имконият берадиган услублардан биридир. Одамлар шундай ижтимоий зотки, уларга бир-бирлари билан учрашиш ва ниятларини билиш ёқади. Ўтказилган тадқиқотлар кўрсатишича, инсонлар бир-бирлари билан мулоқотда бўлиш имкониятига эга бўлган чоғларида, уларнинг фаолияти янада самарали бўлади. Инсонларни йиғиш, уларнинг бир соҳада ёки бошқа соҳаларда ишлашдан қатъий назар, уларга ижобий таъсир қилади, чунки учрашув чоғида турли масалалар ва истиқболли таклифлар муҳокама қилинади. Баъзи раҳбарлар компаниянинг мақсади ҳақида яна бир бор гаплашиб олиш ва одамлар шу умумий команданинг бир қисми эканликларини ҳис қилишлари учунгина мажлис ўтказадилар. Бу етарли даражадаги жиддий сабаб ҳисобланади.

Биринчи мажлисни кўл остидагилардан уларнинг режалари ҳақида сўраш ва ўзгартирилиши зарур бўлган масалага нисбатан уларнинг ўз таклифларини айтиб беришни илтимос қилишдан бошлаш яхши усул ҳисобланади. Бу биринчи мажлисни ўтказиш учун тўлақонли мантиқий сабаб бўлади. Фақат Сиз ўз фикрингизни айтишга, таклиф киритиш ёки талаблар қўйишга жуда шошилмаслигингиз зарур ва эҳтиёткор бўлишингиз керак. Кузатиб туришга ва кўл остингиздагиларнинг фикрини эшитишга вақт ажратинг.

Мажлисни олиб бориш. Мажлислар олдиндан белгиланган вақтда мунтазам ўтказилиб туришига қарамасдан, одамларга мажлис ўтказилиши тўғрисида ҳабар бериб, уларга яна бир марта эслатиб туриш муҳимдир. Агар кун тартиби белгиланган бўлса, мажлис иштирокчиларига мажлис ўтказилгунга қадар тарқатилган бўлиши лозим, чунки бунда улар масалани муҳокама қилишга яхши тайёрланган бўладилар. Мажлисни ҳатто бир неча иштирокчилар

йўқ бўлса ҳам вақтида бошлаш жуда муҳимдир, бу билан Сиз белгиланган тадбирларни аниқ бажариш учун шароит ярата оласиз, Шунингдек, мажлисининг тугаш вақтини ходимларга айтиш ва шу муддатда уни тамомлаш ҳам муҳимдир. Танаффус пайтида кофе ва алкогольсиз ичимликларни таклиф қилиш ҳам фойдадан холи эмас.

Агар Сиз мажлис баённомасини олиб боришни истамасангиз, уни бирор кишига топширишингиз мумкин ёки қизиқарли ахборотларни ўзингиз ёзиб боринг. Сиз мажлисни олиб боришни қатор қоидаларини белгилашингиз мумкин. Чунончи, айтишингиз мумкин: “Агар биз муҳокама қилаётган масаладан четга чиқиб кетганимизни кўрсам, мен мажлисни мавзуга қайтаришга ҳаққим бор” ёки “Агар мен кун тартибидаги бирор бандни муҳокама қилишга белгиланган вақтдан кўпроқ сарф қилинганини сезсам, мен музокарачиларни тўхтатишга ҳаққим бор”. Шунингдек, Сиз очиқ мунозара фойдали эканлиги ва янги ғоялар туғилишига имконият яратиш ҳақида гапиришингиз мумкин, аммо адоват руҳида муҳокама қилиш самарали ҳисобланмайди. Бундай пайтда Сиз муҳокамани тўхтатиб, бошқа масалага ўтишингиз лозим. Сизнинг ходимларингиз қандай масалаларни жамоа бўлиб ҳал қилишни, қандай қарорлар фақат бошлиқлар томонидан қабул қилинишини аниқ билишлари зарур. Бу кўпгина тушунмовчиликлардан холи бўлишга ёрдам беради.

Сиз қандай жамоага раҳбарлик қиласиз? Ҳар бир жамоа ўзига хос. Шунинг учун Сиз кейин пушаймон қилиб юришга тўғри келадиган хатоларга ва ножўя зиддиятларга йўл қўймаслик учун ўзингиз бирга ишлаётган ходимларингизга диққат билан разм солиб юринг.

Қуйидаги саволлар Сиз раҳбарлик қилаётган жамоанинг янада мукамал тавсифномасини тузишда ёрдам беради: Қўл остингиздаги одамлар ўзаро аҳилми? Уларнинг ҳар бири гуруҳ фаолиятида иштирок этадими? Қўл остингиздагилар ўз вазифаларини тушунадиларми? Сизнинг фикрингизга қўшилмаган кишилар ўзини эркин тутадими ёки Сиздан кўрқадими? Улар қабул қилинган қарорга ич-ичидан қарши бўлган тақдирда ҳам, рози бўладиларми? Улар фикр ва мулоҳазаларни танқид қилишга қодирми ёки тарафкашликка мойил ва бир-бирини танқид қиладими? Ҳиссиётларни ошқора ифодалайдиларми? Сиз ягона раҳбар ҳисобланасизми ёки раҳбарлик жамоавийми? Гуруҳ топшириқларни бажаришга қаратилганми?

Гуруҳ мажлисини ўтказиш чоғида унутмаслик лозим бўлган энг муҳим нарсалардан бири қабул қилинган қарорни бажариш зарурлиги ҳисобланади, “Ҳа, бу яхши фикр, келинглари шундай қилайлик”, деган сўзлар билан тамом қилинадиган йиғилиш ҳеч қандай натижа бермайди (агар унинг муайян аъзоси ёки аъзоларига аниқ вазифани бажариш топширилмаса ва ишни тугатиш муддати белгиланмаса). Агар мажлисда узоқ келажакда бажарилиши кутилаётган қарор қабул қилинган бўлса, кейинчалик янгидан уни муҳокамасига қайтмаслик учун албатта назоратга олиниши шарт.

Агар мажлисларда жамоа аъзолари галма-гал қатнашадиган бўлса, айтиб бериш масалани қайта-қайта муҳокама қилиб, қопқонга тушиб қолиш мумкин. Сиз топшириқ бериш жараёнида маданий тафовутларни ҳисобга олишингиз лозим.

Гуруҳнинг айрим аъзоларида обрўнинг ҳурмати шунчалик кучли бўлиши мумкинки, улар бошқалар қабул қилаётган ҳар қандай қапопра рози бўладилар, айниқса, бу қабул қилинган қарор раҳбарнинг фикрига мос келса. Бошқалар эса аксинча, гуруҳ устидан назорат қилишга уринишлари мумкин, уларнинг ғоялари қўллаб-қувватланмаган пайтда, дарғазаб бўлишлари ва ўз ҳамкасбларини эзишлари мумкин.

Гуруҳ раҳбари сифатида, Сиз бундай бузғунчиликларни олдиндан кўра билишингиз ва гуруҳнинг индамас аъзолари ўз фикрларини айтишини қатъий илтимос қилган ва қарши томонларнинг назоратга эришиш учун кураши фойдасизлигига ишонтирган ҳолда қарши туришингиз лозим.

Сиз, шунингдек, раҳбарликка даъвогар бўлган ходим билан шахсан гаплашиб олишингиз ва унинг нотўғри ҳатти-ҳаракати вазифаларни бажаришга ҳалақит бераётганини исботлашингиз мумкин. Аммо бунда хушмуомала бўлинг, у Сизнинг рақибингиз эмас, иттифоқдошингиз бўлиб қолишига ҳаракат қилинг.

Яхши ишчан жамоа ижодий ёндошишга, ҳазил-мутойибага ва ғайратга тўла бўлади. Аҳил, ишчан жамоани барпо қилиш учун сиз раҳбар сифатида мутлақо ҳар хил одамларни бирлаштиришингиз лозим. Шу билан бирга улар шунчаки ишламасдан, бир-бирлари учун очиқ бўлишлари лозим. Жамоада ижодий муҳит яратиш учун унга жинси, ирқи, этник келиб чиқиши, маданияти, ёши ва билим даражаси турлича одамлар кириши жуда муҳимдир. Ходимлар ўз-ўзлари билан ўралашиб қолмасликлари учун ҳамма имкониятларни ишга солинг, ходимлар ўртасидаги алоқани: учрашувлар, суҳбатлар, муҳокамаларни рағбатлантиринг. Ҳар қандай янги фикр, мулоҳазани тингланг, ўзингиз янги йўлларни изланг.

Бундай ҳамкорлик руҳи кўнгилли иш шароитини туғдиради. Агар ходимлар фақат ўз ишларинигина бажарадиган бўлсалар ва бошқа ҳеч кимга эътибор бермасалар, жамоада лоқайд, совуқ муҳит ҳукм суради. Сиз раҳбар сифатида ходимларингизнинг кайфиятини кўтаришингиз, уларнинг ўзини ёлғиз, бир-биридан ажралиб қолган кишилар деб эмас, балки ҳақиқий команда деб ҳис қилишларига ёрдам беришингиз керак. Қўл остингиздагилар бир-бирларини яхши билиб олишлари учун ишдан сўнг бирор тадбир уюштиришни таклиф қилинг.

Гуруҳ ичидаги динамика. Тасаввур қилайлик, Сиз бир неча бўлимларга раҳбарлик қиласиз. Гуруҳларнинг самарали ишлашини таъминлаш учун улар ўртасида мусобақа уюштириш мумкин, кўп инсонлар устунлик ва раҳбарлик учун кураш олиб боришни яхши кўрадилар. Баъзан гуруҳ ичидаги мусобақанинг муаммолилиги шундаки, бундай мусобақалар пайтида компаниянинг ўз олдига қўйган мақсади йўқолиб бориб, одамлар ҳам ушбу мақсадга эришишга имкон бермайдиган йўналишларда мусобақалашадилар. Масалан, иккита бўлим бир маҳсулот қисмларини ишлаб чиқарса, аммо улар ўртасида мавжуд бўлган рақобат туфайли битта компания бошқасининг кучига зимдан зарба берса, турган гапки, иккинчиси яхши бўлиб чиқади, бироқ компания умуман ютқазади. Раҳбар учун на айрим ходимларга, на гуруҳларга, на бўлинмаларга ўз яқинлигини кўрсатмаслиги муҳимдир. Ҳатто энг яхши

рахбар ҳам бирор нарсада уларнинг қарашлари мос тушмай қолса ўз қўл остидагилар томонидан маломатга қолиши мумкин. Шунинг учун ҳам, одатда, ишни бажараётган одамлар ўз ишидаги камчиликларни кўрмайдилар ва ўзларининг барча кўнгилсизликларида бошлиқни айблайдилар. Шунинг учун Сиз холис турсангиз, гуруҳлар ёки алоҳида шахсларни афзал кўришингизни кўрсатмасангиз, Сиз жамоа ишига одил баҳо бера оласиз ва муаммоли вазиятни ҳал қила оласиз. Агар сизнинг бўлимларингизда мусобақалашиб руҳи юқори бўлса, ҳамда сиз бўлимнинг ичида зиддият туғилаётганини сезсангиз, унинг олдини олиш учун амалга ошириш зарур бўлган қатор чоралар мавжуд. Тезлик билан ҳар бир командадан вакиллар киритилган ўзаро таъсир қиладиган ишчи гуруҳини тузиш зарур. Одамлар қанча кўп мулоқотда бўлсалар, муаммоларни муҳокама қилсалар, бир бирлари билан маслаҳатлашсалар, шунчалик улар бир-бирларини тез тушунадилар. Кўпинча етарли ва тўғри маълумотлар йўқ бўлган пайтда "бошқалар" ҳақида бузғунчи уйдирмалар вужудга келади.

Одамлар бирга ишлаб, бир-бирларига ўрганишлари, "ўз одамимиз" тушунчасининг пайдо бўлиши тамоман тушунарли. "Ўзиники"ни эса хафа қилиб бўлмайди, қўллаб-қувватлаш керак, бегонадан кўра у яхши бўлади. Шундай қилиб ён-атрофдагиларнинг фикр-мулоҳазалари билан ҳисоблашмай, бахс ва келишмовчилик кучаяди. Раҳбар гуруҳларга уларни боғлайдиган умумий нуқталарни топишга ёрдам бериши, ҳақиқатдан ҳам улардаги фарқдан кўра ўхшашлик томонлари кўплигини кўрсатиши шарт. Агар Сиз вужудга келган келишмовчиликни ҳал этишингиз керак бўлса, ҳар бир гуруҳда қандай устунликлар мавжудлигини кўрсатинг ва иккала гуруҳнинг ҳам яхши томонларидан фойдаланиб, муросага келтиришга уриниб кўринг. Агар зиддият кучли бўлса, вужудга келган муаммоларни ҳал қилиш ва зиддиятли вазиятдан чиқиш йўллари ишлаб чиқиш учун турли бўлимлар аъзолари билан ҳамкорликда ишлаш учун янги гуруҳга бирлаштиришингиз мумкин.

Шундай қилиб, Сиз бу бирлашган гуруҳ аъзолари нафақат ўзларининг аввалги гуруҳларига, шунингдек, ҳозир ўзларига тегишли бўлган янги гуруҳга ҳам садоқат билан муносабатда бўлишларига эришасиз.

Жамоа қандай ривожланади? Ҳар бир жамоа тараққиётнинг қонуний босқичларини босиб ўтади. Биринчи босқичда одамлар бир-бирлари билан танишадилар, бир-бирларини кузатадилар, шу жараёнда уларда дастлабки таассуротлар пайдо бўлади. Бу босқични гуруҳ тараққиётининг қарамлик (тобелик) босқичи деб аташ мумкин. Ходимлар ўз атрофида уларни жипслаштириш имкониятига эга раҳбарга боғлиқ бўладилар. Иккинчи масала, ким гуруҳнинг иштирокчиси бўлиб қолади, ким ундан чиқарилади. Сиз биринчи босқичда раҳбар сифатида жамоанинг бошлиғи бўлиб қоласиз, Сизнинг ходимларингиз қўйилган вазифаларни бажаришда айнан Сизнинг буйруғингизни, қандай мақсадни илгари суришингизни, қандай усулларни ишлаб чиқишингизни кутадилар. Сиз ўзингизни жамоа учун намуна, ҳатти-ҳаракат модели сифатида намоён қилишингиз лозим.

Иккинчи босқичда гуруҳ ўзаро зиддиятларни бошидан кечиради. Унинг айрим аъзолари ёки очикдан-очик раҳбарга қарши чиқадилар, ёки унинг

қарорларига зимдан қаршилик кўрсатиб, жамоа устидан назорат ўрнатиш учун кураша бошлайдилар. Бундай ҳатти-ҳаракатни фожиа ёки Сизни хушламаслик деб қабул қилманг. Деярли барча шаклланаётган жамоалар у ёки бу кўринишдаги қарама-қаршиликни бошдан кечирадилар. Агар Сиз қатъиятли бўлсангиз, ўз ходимларингизга етарли мустақиллик берсангиз, бироқ шу билан бирга ўзингизнинг раҳбарлик мавқеингизни сақлаб қолсангиз, гуруҳингиз беозоргина кейинги босқичга ўтади.

Учинчи босқичда гуруҳ мустақилликка эришади. Яъни зарур бўлган ҳатти-ҳаракат меъёрлари белгиланиб, кўпчилик ходимлар томонидан қабул қилинган, гуруҳ ҳам самарали ишлайди. Жамоа ривожланишининг бу босқичида Сиз раҳбар сифатида гуруҳнинг ҳар бир аъзоси умумий фаолиятда иштирок этишини, ҳеч ким четда қолмаслигини кузатиб боришингиз зарур.

Тўртинчи босқич - бу ўзаро бир-бирига боғлиқлик бўлиб, одамлар ишни сифатли бажарадилар ва бир-бирларига ғамхўрлик кўрсатадилар, уларда ягона мақсад ва қизиқишлар бўлади. Уларнинг бошлиғи ҳам жамоа аъзоси бўлиб қолади. Гуруҳ аъзолари шунчалик яқинлашиб кетадиларки, улар аҳил оилани эслатадилар, улар бир-бирларига эътиборли ва яқин бўлиб қоладилар. Бу жамоа учун энг юқори меҳнат унумдорлиги даври бўлади. Бундай жамоа аъзоси бўлиш ёқимли ҳамда Сизнинг қўл остингиздагилар унга алоқадор бўлишнинг ўзидан лаззатланадилар.

Бошлиқ сиёсати. Сиз энди одамлар билан суҳбат ўтказишни, уларни ўргатишни, ваколатингизни беришни, вақтни режалаштиришни, оғир руҳий ҳолатдан чиқиш йўлларини, мажлис ўтказиш ва қапоп қабул қилиш усулларини биласиз. Шунингдек, Сиз жинслар ўртасидаги муаммолар, ёш ўртасидаги фарқлар, миллий тафовут нима эканлигини ҳам биласиз. Сиз яна нимани билишингиз шарт? Сиз яна ҳокимият, етакчилик ва таъсир этишни ҳам билишингиз зарур, чунки сиз компаниянгидаги кундалик ўйинда иштирок этасиз.

Ҳар бир одамнинг яшириб юрадиган ички бир ишонч ва умиди, ёқтирадиган ва ёқтирмайдиган хислатлари, кучли ва заиф томонлари мавжуд. Сиз ҳамкасбингизни кузатиб юришингиз ва унинг ҳатти-ҳаракатини таҳлил қилишингиз керак. Шунингдек, ташкилотингиздаги турли бўлимлар ва бўлинмалар эҳтиёжларини ҳамда бошлиқларингиз эҳтиёжларини билиб туриш керак бўлади. Ким ҳақиқатан ҳокимият соҳиби эканлигини ва ким росткам таъсир қила олишини тушуна бошлайсиз. Бу катта бир хонани ва дабдабали лавозимни эгаллаб турган одам бўлмаслиги ҳам мумкин. Сиз учун муҳими ташкилотингизда ким ҳукмрон эканлигини аниқ билиш, чунки худди шу одамлар Сизга керакли ахборотларни олишга ёрдам бера олади ҳамда мартабангизнинг ошишини қўллаб-қувватлайди.

Сизнинг устингиздан ким ҳукмронлик қилади? Бошлиғингиз сизга бевосита бошчилик қилади. Бошқа одамлар, чунончи компаниянинг президенти, Сизнинг бошлиғингизнинг бошлиғи — Сизга билвосита бошчилик қиладилар. Уларнинг қарорлари Сизнинг ҳаётингизга таъсир қилади, бироқ Сизга шахс сифатида қаратилмаган. Компаниянинг президенти тўғридан-тўғри

Сизга тегишли қарор қабул қилса, шахсан Сиз компания раҳбариятининг сиёсатини ўзгартира олмайсиз.

Сизнинг даражангиздаги ҳамкасбларингиз ёки бошқа раҳбарлар Сизнинг устингиздан бевосита ёки билвосита бошчилик қила олмайди, аммо улар Сиз билан ҳамкорлик қилиши ёки Сизга қарши зиддият чиқариб, ҳаётингизни мураккаблаштириб қўйиши мумкин. Сизнинг бўлимингиз билан тўғридан-тўғри боғлиқ бўлмаган бошқа бўлимлар ҳам Сизнинг бўлимингиз ишига шундай таъсир кўрсатиши мумкин.

Сиз ўз қўл остингиздагилар устидан бевосита ҳукмронликка эгасиз, чунки Сиз уларнинг ҳаётига таъсир қиладиган қарорлар қабул қиласиз:

1. Сиз қўл остингиздагилардан ишнинг бажарилишини талаб қиласиз;
2. Ҳамкасбларингиз билан ҳамкорлик қилишни истайсиз;
3. Сизга бошлиғингиздан маълумотлар ва мустақиллик муҳит керак;
4. Ўз қўл остингиздагиларга Сиз яхши кўрсатмалар берасиз, уларни ишга йўллайсиз ва уларга адолатли муносабатда бўласиз;

5. Бошлиғингиз учун талаб қилинган ишнинг бажарилишини таъминлайсиз.

Бошқа одамларнинг таъсир кўрсатиши. Бевосита ва билвосита бошчиликдан ташқари чамаланган (мўлжалланган) бошчилик ҳам бор. Бу шундай бошчиликки, инсон унинг мавжудлигини бошқа одамга тиркаб қўяди. У бевосита ва билвосита бўлиши мумкин. Билвосита чамаланган (мўлжалланган) бошчилик - биз бу одам билан таниш бўлмаган ва у ҳақда бошқалардан эшитган пайтда намоён бўлади. Сиз кўрқадиган одамда тахмин қилинган бевосита бошчилик сизнинг кучингиз ва мавқеингизни анча чегаралаб қўйиши мумкин. Бизнинг ҳатти-ҳаракатимизга атрофдагилар таъсир кўрсатадилар. Бошқа одамларнинг фикри бизни жуда ҳавотирга солган ёки ташвишлантирган чоғда, кўпинча асоссиз равишда ўз хулқ-атворимизни ўзгартирамиз. Масалан, дўстимизнинг илтимосини бажариб, ишга зиён келтирадиган ҳатти-ҳаракатлар қилишимиз мумкин.

Тадқиқотлар кўрсатишича, эркакларга нисбатан аёллар шахсий муносабатларга берилувчан бўладилар. Улар эркаклардан кўра кўпроқ бошқа одамлар ва уларнинг фикр-мулоҳазалари измида бўладилар, Баъзан атрофдагиларнинг қандай тушуниши ва нима ўйлаши шунчалик ташвишлантирадики, улар ўз ҳатти-ҳаракатлари билан бошқаларни ранжитмаслик ва яхши баҳо олиш учун ҳар қандай иш қилишга тайёр бўладилар. Улар гўёки бошқарувни бошқаларга ғамхўрлик қилиш ва ёқишга алмаштиргандек туюлади (Золушка комплекси).

5.3. Йетакчи бўлиш санъати

Йетакчи локомотивга ўхшайди, у изидан бошқаларни эргаштиради. Унинг орқасидан кетаётган ҳар бир кишининг ўз мақсади, ўз оғирлиги бор. Аммо улар битта йўлдан борадилар. Тадбиркор — етакчи — профессионал. Йетакчи охиригача боради. У ўз ғоясини, мақсадини, унга қандай етиб боришини билади. Йетакчи фақат узоқдаги мақсадни эмас, балки оралик зинапояларни

хам кўради. Ҳар бир босқичда кишиларни қандай мукофотлаш керак? Бу ҳам етакчининг вазифаси.

Йетакчи бўлиш учун режалаштириш, таваккал қилиш, одамларни жалб қилишни ўрганиш керак, ва ҳар қандай вазиятда ҳам алдамаслик керак.

Кичкина нарсадан бошланг. Олдиндан эришиш маълум бўлган энг кичик мақсадни танланг ва унга эришинг. Кейин навбатдаги мақсадларга эришишга ҳаракат қилинг, Сизга омад кулади, Сизга ва Сизнинг ишингизга ишонадилар.

Тест: “Йетакчи, раҳбар, лидер”

Сизга 50 та савол берилиб, уларнинг ҳар бири икки хил жавоб вариантга эга:

а) ҳа; б) йўқ. Улардан бирини танланг ва белгиланг.

1. Тез-тез атрофингиздагиларнинг диққат марказида бўласизми?
2. Ўз атрофингиздаги одамларнинг кўпчилиги хизмат борасида Сиздан юқорироқ мавқени эгаллайди деб ҳисоблайсизми?
3. Хизмат мавқеига кўра Сиз билан тенг бўлган одамларнинг мажлисида бўлганингизда ўз фикрингизни, ҳатто бу зарур бўлган тақдирда ҳам айтмаслик истагини ҳис қиласизми?
4. Болалигингизда дўстларингизнинг ўйинларига раҳбарлик қилиш ёқармиди?
5. Бунгача Сизга эътироз билдириб келган одамни ишонтиришга муваффақ бўлсангиз жуда мамнун бўласизми?
6. Сизни журъақиз одам деб атаган ҳоллар бўладими?
7. "Дунёдаги энг фойдали барча нарсалар оз сонли машҳур кишиларнинг ижод маҳсулидир" деган фикрга қўшиласизми?
8. Профессонал фаолиятингизни йўналтира оладиган маслаҳатчига катта эҳтиёж сезасизми?
9. Баъзан одамлар билан суҳбат вақтида совуққонликни йўқотганмисиз?
10. Атрофингиздагиларнинг Сиздан чўчиётганини кўриш роҳат бағишлайдими?
11. Сиз барча шароитларда ҳамма вазиятни осон кузатишга ва барчанинг эътиборини тортишга имкон берадиган ўз жойингизни эгаллашга ҳаракат қиласизми?
12. Одатда Сиз ташқи кўринишингиз катта таассурот қолдиради деб ҳисоблайсизми?
13. Сиз ўзингизни ҳаёлпараст деб ҳисоблайсизми?
14. Агар Сизни қуршаб турган одамлар фикрингизга қўшилмаса ўзингизни дарров йўқотиб қўясизми?
15. Шахсий ташаббусингизга кўра ишчи гуруҳ ташкил қилиш билан шуғулланишингизга тўғри келганми?
16. Сиз шуғулланаётган тадбирлар кўзланган натижаларни бермаган тақдирда:
 - а) масъулият бошқа бировга юклатилса хурсанд бўласиз;
 - б) қабул қилинган қарор учун барча масъулиятни ўз зиммангизга оласиз.
17. Иккала фикрдан қайси бири шахсий фикрингизга яқин туради?

а) ҳақиқий раҳбар ҳар бир ишни, ҳатто майда-чуйдасини ҳам ўзи қилиши керак;

б) ҳақиқий раҳбар бошқаришни билиши лозим.

18. Ким билан ишлашни афзал кўрасиз?

а) итоаткор кишилар билан;

б) ўжар одамлар билан.

19. Жўшқин мунозаралардан қочишга интиласизми?

20. Болалигингизда отангизнинг ҳукмронлигига кўп дуч келганмисиз?

21. Профессинал мунозараларда, илгари Сиз билан келишолмаган кишиларни ўз томонингизга оғдира оласизми?

22. Тасаввур қилинг, дўстларингиз билан ўрмонда сайр қилиб юргангизда йўлни йўқотиб қўйдинглар. Кеч кириб бормоқда. Бир қарорга келиш керак.

а) Масалани гуруҳдаги энг лаёқатли одам ҳал қилиши лозим деб ҳисоблайсиз;

б) Шунчаки бошқалар ҳал қилишига таянасиз.

23. "Шаҳарда иккинчи бўлгандан кўра, қишлоқда биринчи бўлган яхши" деган иборада нимани афзал кўрадингиз?

а) қишлоқда биринчи бўлишни;

б) шаҳарда иккинчи бўлишни.

24. Сиз ўзингизни бошқа одамларга кучли таъсир қиладиган инсон деб ҳисоблайсизми?

25. Муваффақияциз ўтган тажриба Сизни бошқа ҳеч қачон муҳим шахсий ташаббус кўрсатмасликка мажбур қилиши мумкинми?

26. Сизнингча, гуруҳнинг ҳақиқий раҳбари ким?

а) энг билимдон одам;

б) энг кучли характерли одам.

27. Ҳар доим ҳам одамларни тушунишга ҳаракат қиласизми?

28. Атрофингизда интизом бўлишини ҳурмат қиласизми?

29. Икки хил раҳбарлардан қайси бири Сиз учун муҳимдир?

а) ҳамма нарсани ўзи ҳал қиладиган;

б) доим маслаҳатлашадиган.

30. Икки турдаги раҳбарликдан қайси бири, Сизнингча, корхонанинг яхши ишлаши учун энг қулай ҳисобланади?

а) бамаслаҳат раҳбарлик;

б) авторитар раҳбарлик.

31. Бошқалар Сизни тез-тез суистеъмол қиладигандек туюладими?

32. Қуйидаги икки портретдан қайси бири қиёфангизга кўпроқ мос тушади?

а) баланд овоз, таъсирчан ҳаракатлар, гапга усталик;

б) оҳиста овоз, бамайлихотир жавоблар, вазмин ҳаракатлар, ўйчан қарашлап.

33. Ишчиларнинг кенгашида биргина Сиз бошқаларнинг фикрига зид мулоҳазага эгасиз, лекин ҳақлигингизга ишонасиз. Ўзингизни қандай тутасиз?

а) индамайсиз;

б) ўз нуқтаи назарингизни ҳимоя қиласиз.

34. Сизни ўзининг ҳам, бегоналарнинг ҳам манфаатларини фақат ишнинг манфаатига бўйсундирадиган одам дейишадими?

35. Агар зиммангизга бирорта ишни бажаришда жуда катта масъулият юклатилган бўлса хавотирликка тушасизми?

37. Ўз профессионал фаолиятингизда нимани афзал кўрасиз?

а) яхши раҳбарнинг қўл остида ишлашни;

б) мустақил ишлашни.

38. "Оилавий ҳаёт муваффақиятли бўлиши учун муҳим масалаларни эр-хотиндан бири ҳал қилиши керак" деган фикрга қўшиласизми?

39. Бошқа кишиларнинг фикри билан кераксиз нарсани сотиб олган вақтингиз бўлганми?

40. Ўзингизнинг ташкилотчилик қобилиятларингизни ўртадан юқори деб ҳисоблайсизми?

41. Одатда қийинчиликларга дуч келганингизда ўзингизни қандай тутасиз?

а) қийинчиликлар гангитиб кўяди;

б) қийинчиликлар фаолроқ ҳаракат қилишга мажбур қилади.

42. Ходимларингизга, агар улар шунга лойиқ иш қилсалар, тез-тез қаттиқ таъналар қилиб турасизми?

43. Асаб тизимингиз ҳаёт қийинчиликларига муваффақият билан бардош беради деб ҳисоблайсизми?

43. Агар Сизга ишлаб чиқаришни қайтадан ташкил қилишга тўғри келса, нима қилардингиз?

а) дарҳол ўзгаришлар киритаман;

б) секин-аста ўзгаришларни таклиф этаман.

44. Агар зарур бўлса, жуда сергап ҳамсухбатингизни тўхтатиб кўя оласизми?

45. Қуйидаги фикрга қўшиласизми: "Бахтли бўлиш учун оддий яшаш керак".

46. Одамларнинг ҳар бири ўзининг инсоний қобилияти туфайли қандайдир машҳур иш қилиши лозим деб ҳисоблайсизми?

47. Йошлигингизда ким бўлишни истардингиз?

а) машҳур рассом, бастакор;

б) жамоа раҳбари.

48. Қандай мусиқани тинглаш ёқади?

а) тантанавор, кучли;

б) сокин, лирик.

49. Эътиборли кишилар билан учрашганда бироз ҳаяжонни ҳис қиласизми?

50. Сизга қараганда иродаси кучлироқ одамни тез-тез учратасизми?

Савол	Сизнинг жавобингиз		Савол	Сизнинг жавобингиз		Савол	Сизнинг жавобингиз	
1.	а	б	18.	б	а	35.	б	а
2.	а	б	19.	б	а	36.	б	а

3.	б	а	20.	а	б	37.	а	б
4.	а	б	21.	а	б	38.	б	а
5.	а	б	22.	б	а	39.	а	б
6.	б	а	23.	а	б	40.	б	а
7.	а	б	24.	а	б	41.	а	б
8.	а	б	25.	б	а	42.	а	б
9.	б	а	26.	а	б	43.	а	б
10.	а	б	27.	б	а	44.	а	б
11.	а	б	28.	а	б	45.	б	а
12.	а	б	29.	б	а	46.	а	б
13.	б	а	30.	б	а	47.	б	а
14.	б	а	31.	а	б	48.	а	б
15.	а	б	32.	а	б	49.	б	а
16.	б	а	33.	а	б	50.	б	а
17.	б	а	34.	а	б			

Йиғилган баллар сонини ҳисобланг. Саволларга жавоб беришда фақат чапдаги устуннинг ("а" ёки "б") вариантыга баллар оласиз.

Раҳбарликни ифодалаш даражаси:

25 баллгача. Раҳбарлик заиф ифодаланган.

26 - 35 балл. Раҳбарлик ўртача ифодаланган.

36 - 40 балл. Раҳбарлик кучли даражада ифодаланган.

40 баллдан юқори. Бошлиқ бўлишга (ўз сўзини ўтказишга) мойиллик бор.

Бобнинг қисқача хулосаси

Йетакчи раҳбар вазиятни ҳис қилиб, керакли фазилатларини ўз вақтида ишлата олиши шарт. Ҳозирги замон раҳбари жуда яхши руҳшунос бўлиши зарур. Йетакчи локомотивга ўхшайди, у изидан бошқаларни эргаштиради. Унинг орқасидан кетаётган ҳар бир кишининг ўз мақсади, ўз оғирлиги бор. Аммо улар битта йўлдан борадилар. Йетакчи охиригача боради. У ўз ғоясини, мақсадини, унга қандай етиб боришини билади. Йетакчи фақат узоқдаги мақсадни эмас, балки оралик зинапояларни ҳам кўради.

Йетакчи бўлиш учун режалаштириш, таваккал қилиш, одамларни жалб қилишни ўрганиш керак, ва ҳар қандай вазиятда ҳам алдамаслик керак.

Кичкина нарсадан бошланг. Олдиндан эришиш маълум бўлган энг кичик мақсадни танланг ва унга эришинг. Кейин навбатдаги мақсадларга эришишга ҳаракат қилинг, Сизга омад кулади, Сизга ва Сизнинг ишингизга ишонадилар.

Таянч иборалар:

Раҳбар, етакчилик сифатлари, расмий, норасмий, таъсир ўтказиш, бошқарув ҳокимият, мажлислар, билимдонлик, ботирлик, виждонлилик, темперамент.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Раҳбарлик нима?
2. Қандай қилиб раҳбар бўлиш мумкин?
3. Гуруҳнинг самарадорлиги ва унга таъсир этувчи омиллар нимадан иборат?
4. Назорат ва раҳбарлик нимадан иборат ?

Асосий адабиётлар

1. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2006.
2. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.
3. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. 2000.

6 - БОБ. ГУРУҲЛАРДА ХУЛҚ

6.1. Гуруҳ динамикаси

Тажриба кўрсатишича, инсонлар муассасаларда кўп вақтларини бир-бирлари билан ўзаро мулоқотда ўтказадилар. Мазкур мулоқотнинг каттагина қисми кичик гуруҳлар таркибида юзага келади. Биз бу ерда яқка тартибда ишлайдиган одамларнинг хулқ-атвори гуруҳлар таркибида ишлайдиган одамларнинг хулқ-атворидан қандай фарқланишини, нима учун одамлар гуруҳлар тузишини, гуруҳларнинг қандай такомиллашини ҳамда гуруҳнинг жорий вазифаларни бажаришига таъсир этувчи омилларни кўриб ўтамиз.

Кичик гуруҳ нима? Кичик гуруҳ икки ёки ундан ортиқ шахсдан иборат жамоа бўлиб, ўзаро ҳамкорлик натижасида улар бир-бирларига таъсир ўтказадилар. Кичик гуруҳлар, одатда уч кишидан саккиз кишигача бўлади, ўн беш ёки йигирма кишидан иборат бўлиши ҳам мумкин. Лекин йигирма кишидан ортиқ гуруҳлар кичик гуруҳ ҳисобланмайди. Бунга сабаб шуки, йигирмадан ортиқ киши ўзаро ҳамкорлик қилганда, кичик гуруҳларнинг айрим хусусиятлари, яъни бевосита (юзма-юз) мулоқот қилиш камроқ намоён бўлади. Кичик гуруҳлар, одатда, айнан бир жойнинг ўзида фаолият кўрсатади. Гарчи гуруҳнинг айрим аъзолари унинг бошқа аъзолари томонидан яхлит бирлик сифатида баҳоланса ҳам, гуруҳда вазифалар аниқ белгиланган бўлади. Ниҳоят, гуруҳ ўзгарувчан ташқи муҳитга маълум даражада мослашиш имкониятига эга. Кўриниб турганидек, йигирма кишигача бўлган бирлашмаларнинг ҳаммаси ҳам кичик гуруҳ тоифасига кирмайди.

Расмий ва норасмий гуруҳлар. Ташкилотлар бир неча кичик гуруҳларга бўлинади. Расмий ва норасмий гуруҳлар шулар жумласидандир. Расмий гуруҳлар, бу ташкилот томонидан кўзда тутилган гуруҳлардир. Бундай гуруҳларда одамлар аниқ белгиланган мавқега эга бўлади. Норасмий гуруҳлар ташкилотларда одамларнинг умумий қизиқишлари, дўстона алоқалари ёки бошқа ижтимоий эҳтиёжлари асосида юзага келади. Норасмий гуруҳлар ташкилотнинг штат жадвалига киритилмаган бўлади. Уларда хулқ-атвор ва вазифаларга доир ёзилмаган қоидалар, меъёрлар мавжуд бўлади, расмий ва норасмий гуруҳларнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши ташкилот учун жуда зарурдир.

Шахслар ва гуруҳлар. Нима учун ташкилотларда одамларнинг ҳар бири ўз ҳолича ишламай, гуруҳларга бирлашади, деган саволга жавоб топиш лозим. Назарий жиҳатдан қараганда, бу савол гуруҳларнинг иши якка шахсларнинг ишидан нимаси билан фарқланишига тааллуқлидир. Амалий жиҳатдан эса, у гуруҳлар иши якка шахсларнинг бажарган ишига нисбатан самаралими, деган масалага боғлиқ. Тадқиқотлар кўрсатишича, ишнинг қай шакли самарали эканлигини аниқлаш масаласи, яъни гуруҳлар иши ёки якка шахснинг иши қай даражада самарали эканлиги бажарилаётган ишга, шунингдек, қатор шахсий омиллар ва вазиятларга боғлиқ.

Жамоатчилик ёрдами. Гуруҳ якка шахсга турли усуллар воситасида таъсир кўрсатади. Масалан, гуруҳ фақат ўз иштироки билан баъзан инсоннинг иш самарадорлигини ўзгартириб юбориши мумкин. Бу жараён жамоатчилик ёрдами дейилади. Барча ҳолларда бегоналарнинг иштироки иш унумдорлигини оширади. Бунда иштирокчилараро беллашув элементлари мавжуд бўлиши шарт эмас. Бажарилаётган иш номаълум бўлган ёки яхши таниш бўлмаган ҳоллар бундан мустаснодир. Амалга оширилаётган иш яхши ўрганилган ҳоллардагина бошқа одамларнинг иштироки унумдорликни оширишга ундайди. Бунга сабаб шуки, одам ўзгалар унинг ишини қандай қабул қилишидан ташвишга тушади.

Иштирок этиш ва зўр бериб ишлашдан ўзни тиймоқ. Гуруҳлар жамоатчилик ёрдамига зид бўлган таъсир кучига ҳам эга бўлиши мумкин. Масалан, улар умумий ишга қўшиладиган ҳисса мувозанатини, мутаносиблигини бутунлай ўзгартириб юбориши мумкин. Бир неча кишидан

иборат гуруҳ аъзоларининг баъзилари бошқаларига нисбатан кўпроқ ҳисса кўшиши, кўпроқ ишлаши мумкин, лекин ҳамма вақт ҳам энг самарали ходим бўлмаслиги мумкин. Вазифаларнинг бундай номутаносиблиги гуруҳ фаолиятида муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Бу феномен - ижтимоий бекорчилик (сокиал лоафинг) дейилади. Одамлар шахсий ҳисса баҳоланиши мумкин бўлмаган гуруҳларда ишлаганда, якка ҳолда меҳнат қилишга нисбатан камроқ ғайрат билан ишлайдилар. Бу ҳолни биринчи бўлиб Рингман (Рингманн, 1926) аниқлаган. У гуруҳлар ҳажми ошганда, ҳар бир гуруҳ аъзосининг иш унумдорлиги, аксинча, камайишини аниқлаган. Бундай гуруҳларда одамлар ўзларининг шахсий тиришқоқликлари ва ташкилотнинг жавоб реакцияси ўртасидаги алоқани ҳис этмай кўядилар ҳамда “еркин чавандозларга” айланадилар.

Муаммоларни ҳал этиш. Гуруҳ айрим инсонларга нисбатан энг яхши ғоялар генератори бўла оладими, деган савол туғилади. Гуруҳда ҳамманинг фикрига бир хил эътибор берилмайди, айрим гуруҳ аъзоларининг фикри бошқаларникига нисбатан устунроқ бўлиши мумкин. Иккинчи томондан, гуруҳ аъзоларида ҳар бир айтилган фикрга баҳо беришга интилиш мавжуд, бу жараён эса ғояларнинг эркин ҳаракатига сабаб бўлади. Баъзан кимнингдир айтган фикри шахсий фикрнинг вужудга келишига туртки бўлиши мумкинлигини биламиз. Асосий вазифа ўз-ўзидан юзага келиш вазиятига нисбатан (бир неча одамнинг устунлик қилиши, аввалги танқидий фикрлар) адоват ҳиссини енгиш ва ижод учун кенг имконият беришдан иборат. Бундай ишлардан бири “ақлий хужум” (браинсторминг) деб номланади. Унинг асосий мазмуни шундаки, айтилаётган фикрлар танқид қилинмайди ҳамда ҳар бир одам ўзгалар ғоясидан ўз фикр-мулоҳазаларини шакллантириш учун фойдаланиши мумкин.

Компанияларнинг энг муҳим муаммоларини ҳал этиш учун кичик гуруҳлар тузиш тизими кенг равишда оммалашган. Бундай гуруҳлар “сифат тўғараклари” деган ном олган, улар бир тармоққа тегишли бўлган ходимлардан иборат бўлади, улар мазкур тармоққа тегишли муаммоларга мунтазам равишда дуч келадиган ва уларнинг барчасини ҳал этувчи ходимлардир.

Ғоялар қарама-қаршилиги. Ташкилотларнинг ўз ходимларига таъсир кўрсатиш шакли энг сўнгги тадқиқотлар жумласидан бўлиб, “ғоялар қарама-қаршилиги” дейилади. Ходимлар бирор бир масала гуруҳда муҳокама этилгандан кейин ўзларининг, муҳокамадан олдинги нуқтаи назарларига зид бўлган нуқтаи назарларни эгаллайдилар. Бунинг бир неча сабаблари мавжуд. Мунозарадан аввал кўпгина иштирокчилар маълум бир ғоя тарафдори бўлган бўлсалар, мунозара жараёнида мазкур ғоя фойдасига кўплаб далил-исботлар келтирилади. Лекин бу ғояни “тасдиқловчи” далил-исботлар уларга “зид бўлган” далил-исботларга нисбатан кўп дегани эмас. Бунинг натижалари маълум. Бундай вазиятда қарор қабул қилишга доир муҳим жиҳатлар кўриб ўтилмайди, муҳокамада дастлабки нотўғри фикрлар ва нуқтаи назарлар такрорланади ҳамда муҳокама натижалари кутилгандан кўра ёмонроқ бўлади.

Гуруҳлардаги шахслар фаолияти ва хулқ-атвори мураккаб ҳодисадир. Ана шундай муаммолардан бири гуруҳларнинг очик тизим эканлигидир. Очик тизим сифатида уларга кирувчи ўзгарувчилар таъсир кўрсатади, ўз навбатида

эса улар чиқувчи ўзгарувчиларга таъсир этади. Чиқувчи оқимлар бошқа гуруҳлар учун кирувчи оқимлар сифатида хизмат қилади, улар келгусида ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатади. Шундай қилиб, кичик гуруҳлар ҳам, ташкилотлар ҳам очик тизимлардир. Шу маънода ташкилотларни тизимлар тизими деб ҳисоблаш мумкин, чунки кичик гуруҳлар катта тизим, яъни ташкилот ичида фаолият кўрсатувчи кичик очик тизимлардир. Лекин гуруҳлар таркибига кирувчи якка шахслар ҳам очик тизимдир, шундай қилиб, ташкилотлар тизимлар тизимининг тизимидир! Мазкур тизимнинг уч босқичи ўртасида аниқ иерархик фарқ мавжуддир.

Гуруҳларни шакллантириш. Айтиб ўтилганидек, гуруҳлар расмий ва норасмий бўлади. Ташкилот маълум бир аниқ мақсадларга эришиш учун ўзига хос вазифаларга эга бўлган расмий гуруҳлар тузади. Норасмий гуруҳлар эса, аксинча, ташкилот томонидан тузилмайди. Улар ташкилотнинг ёрдамсиз (баъзан унинг хоҳишига зид равишда), ўз-ўзидан вужудга келади. Гуруҳларнинг расмий ёки норасмийлигидан қатъий назар, одамлар гуруҳлар таркибида бўлишни истайдилар. Шу ўринда у ёки бу гуруҳга тааллуқли шахслар қандай манфаатни кўзлайди деган савол туғилади. Уларнинг бир нечасини ажратиб кўрсатиш мумкин. Биринчидан, инсонлар бир-бирлари билан жипслашиши лозим, улар ижтимоий ҳамкорлик қилишни истайдилар. Иккинчидан, гуруҳлар маълум бир нарсалар ҳақида ва умуман ташқи олам ҳақида маълумот бериши мумкин. Учинчидан, гуруҳ мукофот манбаи бўлиб хизмат қилади. Тўртинчидан, якка ҳолда эришиш мумкин бўлмаган мақсадларга гуруҳ билан эришиш мумкин, ва ниҳоят, раҳбар илтимос қилгани ёки буюргани учун гуруҳларга аъзо бўладилар.

Гуруҳлар такомиллашуви. Гуруҳ ташкил топганидан кейин тараққий этиш даврида гуруҳ аъзолари бошқаларга нисбатан ўз ўринларини, хулқ-атвор малакасини ва ҳ.к. белгилайдилар. Бу жараён иккита асосий сабабга кўра гуруҳ фаолиятида муҳим аҳамиятга эга бўлади. Биринчидан, у гуруҳнинг кейинги фаолияти учун хулқ-атвор тарзини белгилайди. Иккинчидан, бу жараён кейинги алоқаларни анча енгиллаштиради. Гуруҳ шакллангач, гуруҳнинг кейинги фаолиятига вазиятга хос омиллар қандай таъсир кўрсатишини тадқиқ этиш керак.

6.2. Гуруҳий ўзгарувчилар шарҳи

Гуруҳ “чиқишига” таъсир этувчи кўплаб омиллар мавжуд. Ҳудудий омиллар, топшириқлар тавсифи, ташкилотнинг мукофотлаш тизими шулар жумласидандир.

Ҳудудий омиллар. Гуруҳ тузилмасида ҳудудийлик (территориалитй) ва жисмоний ўрин муҳим аҳамиятга эгадир.

Ҳудудийлик. Кўпинча якка шахслар ва гуруҳлар аслида уларга тегишли бўлмаган объектлар ёки жойларни ўзлариники деб ҳисоблайдилар. Мазкур объект ёки ҳудуддан фойдаланганда, уларга ўз мулкидек муносабатда бўладилар, бегоналарни бу жойдан ҳайдайдилар, агар бу ҳудуд қўлдан чиққан бўлса, уни тезда қайтариб олишга ҳаракат қиладилар.

Шахсий ўрин. Шахсий ўрин бу шахсга тегишли бўлган уни ўраб турган макондир. Одамлар шахсий жойларига даҳл қилганларга нисбатан салбий муносабатда бўладилар, босқинчиликни иложи борича даф қилишга ҳаракат қиладилар. Қизиғи шундаки, одамлар ўртасидаги мавжуд масофа шахслараро муносабатлар яқинлигига мутаносибдир.

Маконда жойлашув. Инсонларнинг ўзаро ҳамкорлик жараёнидаги жойлашиши кўп ҳолларда уларнинг муносабатларига таъсир кўрсатади. Масалан, ўзаро ҳамкорлик қилишга интилган одамлар одатда ёнма-ён ўтирадилар, муҳолифлар эса юзма-юз ўтиришни афзал кўрадилар. Масалан, бошқарувчи хонасидаги стол унинг ташриф буюрувчиларига бўлган нуқтаи назарини аниқ ифодалайди. Бунда иккита асосий ҳолат мавжуд: “тахт” вазиятида бошқарувчи ўзини ёзув столи билан ажратиб олади, “стол деворга тегиб турадиган” вазиятда хонада норасмий вазият яратилади.

Топширик. Вазиятга доир яна бир ўзгарувчи – бу гуруҳ бажарадиган вазифа туридир, у гуруҳ тузилишига ва унинг фаолиятига кучли таъсир кўрсатади. Вазифалар бу гуруҳ олдига қўйилган маълум бир талаблар бўлиб, улар амалга оширилса, вазифа бажарилган бўлади. Гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро алоқа даражасига кўра вазифалар бир неча турга бўлинади. Янги ҳамкорликни талаб этувчи вазият икки томонлама ўзаро боғлиқлик (рекипрокал интердепенденке) дейилади.

Тадрижий ўзаро боғлиқлик (секуэнциал интердеренденке) камроқ ҳамкорликни талаб этади. Бундай вазиятда гуруҳнинг умумий самарадорлиги энг сусткаш гуруҳ аъзосининг самарадорлигидан юқори бўлмайди. Умуман ҳамкорлик қилишни талаб этмайдиган вазифалар ҳам мавжуд. Бундай ҳолларда бирлашган ўзаро боғлиқлик (поолед интердепенденке) мавжуд дейилади. Бундай вазиятда ҳамкорлик даражасининг ортиши ҳатто иш унумдорлигининг пасайишига олиб келиши мумкин.

Топшириқлар таснифи. Топшириқларни нафақат инсонлараро алоқалар даражасига кўра таснифлаш, балки топшириқларни бажарувчи шахсларга нисбатан қўйилган талабларга кўра таснифлаш мумкин. Топшириқ ўз-ўзидан гуруҳларда кўзга ташланаётган хулқ-атворга оид стереотипларга таъсир кўрсатиши мумкин. Уларнинг баъзилари ихтилофларга олиб келса, баъзилари, аксинча, уюшишга ундайди. Мазкур омилларнинг барчаси кичик гуруҳлардаги у ёки бу хулқ-атвор сабабларини ўрганишда инобатга олиниши керак.

Мукофотлаш тизими. Инсоннинг гуруҳдаги хулқ-атворига таъсир кўрсатувчи, вазиятга кўра сўнгги ўзгарувчи. У ёки бу гуруҳда мукофотлаш даражаси ўртасидаги фарқ катта ёки кичик бўлиши мумкин. Бунда у бажарилаётган вазифа турига мувофиқ равишда белгиланади. Ташкилотларда бу хусусиятнинг таъсир кучи муҳим аҳамиятга эгадир. Улар мукофотлаш тизимининг бажарилаётган топшириқларга мувофиқлигини диққат билан кузатиб боришлари керак, акс ҳолда мукофотлаш тизими нотўғри жорий этилган бўлса, ташкилотда иш унумдорлиги ошиш ўрнига, аксинча, пасайиб кетади.

6.3. Гуруҳ таркиби, ҳажми ва жипслиги

Вазиятга кўра ўзгарувчиларга кўшимча равишда, гуруҳларда одамларнинг хулқ-атвори гуруҳ аъзоларининг шахсий сифатларига кўп даражада боғлиқ бўлиши мумкин. Мазкур сифатларнинг, яъни гуруҳ таркиби, ҳажми ва жипслигининг гуруҳ фаолиятига қандай таъсир кўрсатишини кўриб чиқамиз.

Гуруҳ таркиби. Кўпгина тадқиқотлар гуруҳ аъзоларининг турли сифатлари ички вазиятга қандай таъсир кўрсатишига бағишланган. Хусусан, гуруҳ аъзолари ёш, ўртача ақлий қобилиятга эга ва юқори нуфузга эга бўлган ҳолларда, гуруҳ меъёрларининг мутаносиблиги вужудга келиши аниқланган. Эркакларга нисбатан аёллар кўпроқ гуруҳ меъёрларининг тарафдори ҳисобланади. Бу эркаклар ва аёллар ўртасидаги табиий фарқни эмас, жинслар ўртасидаги маданий фарқни акс эттирса керак. Бундан ташқари, гуруҳ аъзоларининг муҳим сифатларидан бири йўлбошчини аниқлаш қобилиятидир.

Гуруҳ аъзоларининг бир-бирига мослиги. Гуруҳнинг хулқ-атворини тушунтиришда муҳим бир омилни инобатга олиш керак. Топшириқни бажариш жараёнида гуруҳ аъзоси унинг бошқа аъзолари билан ҳамкорлик қилади. Яъни гуруҳ аъзолари феъл-атворининг бир-бирига мослигини билиш муҳим аҳамиятга эгадир. Мазкур муаммо устун бўлган шахс билан бўйсунувчи шахс турини қийслашда намоён бўлади. Бир гуруҳга икки хил тур вакили бирлаштирилса, улар муваффақиятли фаолият юритиши мумкин. Лекин бир гуруҳда бир хил турга тааллуқли шахслар бўлса, ёки ҳамиша ихтилофлар келиб чиқади (агар иккала шахс ҳам устун турга мансуб бўлса) ёки йўлбошчи мавжуд бўлмагани учун (агар иккала шахс ҳам бўйсунувчи турга мансуб бўлса) жараён бир нуқтадан нари силжимади.

Гуруҳнинг бир жинслиги (гомогенлик) ва турли жинслиги (гетерогенлик). Гуруҳ фаолияти янада самарадор бўлиши учун гуруҳ бир жинсли бўлиши керакми ёки турли жинсли бўлиши лозимми, деган савол аниқланмаган бўлса ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Яъни гуруҳ аъзолари турли ирққа, турли ижтимоий қатламга, жинсга мансуб бўлиши, турли қарашларга эга бўлиши керакми ёки бу кўрсаткичлар бир хил бўлгани маъқулми деган савол муҳимдир. Одатда, гуруҳнинг қисман бир жинслилиги (гомогенлиги) ва қисман турли жинслилиги (гетерогенлиги) афзалроқдир.

Гуруҳнинг ҳажми. Шаклланаётган гуруҳ учун топшириқ тузилганда, мазкур вазифани бажариш учун гуруҳ аъзоларининг энг маъқул сони қандай бўлиши керак, деган савол туғилади. Бунда бир нечта жиҳатлар мавжуддир.

Гуруҳ ҳажми ва ўзаро ҳамкорлик. Роберт Бейлс (Роберт Балес) томонидан ўтказилган тадқиқотлар кўрсатишича, кичик ҳажмли гуруҳларда ўзаро ишонч ва ҳамжиҳатлик руҳи юқори даражада. Катта ҳажмли гуруҳларда маслаҳатлар бериш ва маълумот алмашишга интилиш кучлидир. Бундан ташқари, аъзолар сони жуфт ёки тоқ бўлган гуруҳлар ўртасида катта фарқ бор. Аъзолар сони тоқ бўлган гуруҳларда бир тўхтамга келиш нисбатан анча осон, чунки кўпчилик овозга эришиш анча осон.

Гуруҳ жипслиги. Энг сўнгги гуруҳга оид тузилмавий омил бу гуруҳ жипслигидир. Буни гуруҳ аъзолари учун гуруҳнинг жозибадорлик даражаси сифатида баҳолаш мумкин. Гуруҳ аъзолари гуруҳга қанчалик яхши муносабатда бўлсалар, гуруҳ шунчалик баҳамжихат бўлади ва аксинча. Шунини айтиб ўтиш керакки, жипслик тушунчаси ўзгарувчандир, яъни у барча гуруҳ аъзоларининг муносабатига боғлиқдир. Гуруҳ жипслиги мазкур бўлимда кўриб ўтилган бошқа барча ўзгарувчилардан куйидаги жиҳати билан фарқланади: жипслик гуруҳ фаолиятига қанчалик таъсир кўрсаца, шунчалик унга тобедир.

Гуруҳ жипслигидан аввалги ҳолат. Гуруҳ баҳамжихатлигининг ўсишига таъсир кўрсатувчи бир неча омил мавжуд. Улардан биринчиси бу бажарилаётган топшириқ туридир. Топшириқни бажариш учун зарур бўлган ўзаро ҳамкорлик даражаси қанчалик юқори бўлса, гуруҳ жипслиги шунчалик баланд бўлади. Гуруҳга хос бўлган баъзи сифатлар ҳам гуруҳ жипслигига сабаб бўлади. Масалан, гуруҳ аъзоларининг умумий мақсадга эга бўлиши тескари ҳолатга нисбатан кўпроқ баҳамжихат бўлишга ундайди. Гуруҳ аъзоларининг шахсий сифатлари гуруҳ жипслигига қўшилган сўнгги ҳиссадир. Маълумки, одамлар ўз шахсий қарашларига яқин қарашларга эга бўлган танишларини кўпроқ яхши кўрадилар. Гуруҳ таркибида бундай одамлар қанчалик кўп бўлса, у шунчалик жипслашган бўлади. Хулоса сифатида яна бир бор гуруҳ жипслигининг ўсишига боғлиқ бўлган омилларни кўрсатиб ўтамиз. Булар гуруҳ ҳамкорлиги, умумий муваффақиятлар, мақсадлар бирлиги ва гуруҳ аъзоларининг бир-бирини ёқтиришидир. Гуруҳ жипслиги ўсгач, у гуруҳнинг келгуси фаолиятига кучли таъсир кўрсатади.

Гуруҳ жипслигининг натижаси. Гуруҳ жипслигининг муҳим натижаларидан бири гуруҳ аъзоларининг кенг ўзаро мулоқоти натижасида гуруҳ ҳамкорлигининг ҳам сифат, ҳам сон жиҳатидан ўсишидир. Иккинчи натижа шундан иборатки, баҳамжихатлик айрим гуруҳ аъзоларига жуда кучли таъсир кўрсатади. Яна бир натижа шундаки, жипслашган гуруҳ аъзолари ўз ишларидан катта қониқиш ҳис қиладилар, бу эса жуда муҳим аҳамиятга эга. Гуруҳ жипслиги иш унумдорлиги билан узвий боғлиқдир. Жипслик даражаси юқори бўлган гуруҳлар, жипслик даражаси пастроқ гуруҳларга нисбатан кўрсатмаларга кўпроқ амал қилади. Шунини ёдда тутиш лозимки, гуруҳ меъёрлари иш унумдорлигининг ошишига қандай таъсир кўрсаца, иш унумдорлигининг пасайишига ҳам шундай таъсир кўрсатади.

6.4. Роллар, меъёрлар ва ҳуқуқий ҳолат

“Инсонларни тушуниш” бобида ташкилотлардаги хулқ-атворимиз кўпроқ ўзлаштириб олинган деган ғояни илгари сурдик. Биз маҳсул техник малакалар ва кўникмаларни ўзлаштириб оламиз, улар ишимизда қўл келиши мумкин. Техник малакалардан ташқари ташкилот фаолиятини бошқарувчи кўпгина қоидаларни, мазкур муассасадаги расмий ёки қабул қилинмаган хулқ-атвор турларини ўрганамиз. Мазкур маълумот муваффақиятга эришишимизда техник малакалар каби муҳим аҳамиятга эга. Шунга қарамай, мазкур маълумотга турли машғулот дастурлари воситасида эмас, балки тажриба орқали эришилади.

Бошқаларнинг ишини кузатиб ҳамда мустақил ҳаракат қила туриб, биздан нималар кутишаётганини, нима учун рағбатлантиришаётганини англашга ҳаракат қиламиз.

Ролга хос муносабатлар. Муайян ҳолат учун режалаштирилган хулқ-атвор кўникмалари мажмуи рол деб аталади. Мазкур рол инсоннинг шахсий хусусиятларига эмас, балки шахс эгаллаган мавқеигагина боғлиқ. У мазкур мавқега эга бўлган барча шахслар учун бир хилдир. Ҳар бир одам айнан бир вақтнинг ўзида бир нечта ролни ўйнаши мумкин (одатда, шундай бўлади ҳам). Инсоннинг ишлайдиган ташкилотдаги роли, оиладаги роли, дўстлар даврасидаги роли - буларнинг барчаси бир-биридан фарқланади. Биз асосий эътиборни ишчи ролига, яъни иш жойидаги хулқ-атворимиз билан бевосита боғлиқ бўлган ролларга қаратамиз. Мазкур роллар учун бир нечта тавсифлар зарур бўлади. Биринчидан, ишчи роллари маълум бир шахсгагина тааллуқли эмас. Улар маълум мавқега эга бўлган ҳар бир шахсга тегишли. Иккинчидан, улар топшириқни бажариш билан боғлиқ бўлган хулқ-атвор билан алоқадор. Ташкилотдаги рол маълум бир ишни бажариш билан боғлиқ бўлган кутилаётган хулқ-атвор мажмуидир. Учинчидан, ишчи ролларини бир-бири билан мужассамлаштириш жуда мураккаб бўлиши мумкин. Муаммо кимдан нималар кутилаётганини белгилайдиган шахсни топишдан иборатдир. Бизнинг ролимизга нималар тааллуқли эканлиги, бошқаларнинг бу ҳақидаги фикрлари ва аслида эса у нимадан иборат эканлиги бир-биридан кескин фарқланиши мумкин. Бу эса “ҳақиқий рол”ни белгилашни қийинлаштиради. Ва ниҳоят, ролларни тезда ўзлаштириш мумкин ва улар хулқ-атворга ҳам, нуқтаи назарларга ҳам катта таъсир кўрсатиши мумкин. Биз ўйлаётган фикрларнинг аксарият қисми ролларимиз билан белгиланади. Роллар ўзгариши натижасида бизнинг қарашларимиз ҳам ўзгаради. Энг қизиқарли муаммолардан бири прораб (фирстлине супервизор) муаммосидир. Прораб роли исталган ташкилотда энг мураккаб роллардан бири ҳисобланади. Бунинг сабаби шуки, прораб кўп ҳолларда ўзининг бевосита раҳбарлари (бошқарувчилар) ҳамда ўзига бўйсунувчи ходимлар (ишчиларнинг) бир-бирига зид ишончларини амалга ошириши керак. Бошқарувчиларни иш самарадорлиги, унумдорлиги ва сарф-ҳаражатлар қизиқтиради, ишчиларни эса меҳнатга ҳақ тўлаш масаласи, ҳавфсизлик масаласи ва зарур шарт-шароитлар яратиш масаласи қизиқтиради.

Роллар ва гуруҳларнинг ривожланиш босқичлари. Тадқиқотларнинг муҳим объектларидан бири ишчи ролларининг ўзлаштирилиши, унинг ўзгариши, иш унумдорлигига, гуруҳ хулқ-атворида таъсирини ўрганишдан иборат. Мазкур тадқиқотлар учта асосий йўналиш сифатида берилган: ролга хос кўриниш, роллар мажмуи, роллар мутаносиблиги.

Энг кўп учрайдиган йўналиш бу *ролга хос кўринишидир*. У шахслар гуруҳининг маълум бир нуқтаи назарга эгаллиги ҳақидаги тахминдан бошланади. Бу тахминлар қандайдир йўллар билан рол ижрочисига етиб боради, у эса ўз навбатида бу тахмин ҳақида шахсий бир фикрга келади. Шунинг учун гуруҳнинг хулқ-атвори ҳам ўзгаради. Бунда шуни назарда тутиш керак: яъни дастлабки икки қадам бу кутилган нарса бўлса, кейинги икки қадам маълум ҳатти-ҳаракатлардир.

Иккинчи муҳим йўналиш бу *роллар мажмуидир*. Роллар мажмуи бу шахслар гуруҳи (бирлашмаси) бўлиб, улар рол ижрочиси ўзини қандай тутиши лозимлиги ҳақидаги қарашларни сақлайдилар, улар ҳақида бир-бирлари билан фикр алмашадилар, ўша одамни мазкур умидлардан хабардор қиладилар. Роллар мажмуи ташкилотдаги хулқ-атвор ҳақида маълумот бера олиши билан қулайдир. Рол ижрочилари роллар мажмуи катта бўлган ваеиятда эмас, аксинча, кичик бўлган вазиятда ўз роллари ҳақида аниқ маълумотга эга бўладилар.

Ва ниҳоят, кичик роллар мажмуи ташкилий бирлик ичида чақириқларнинг пайдо бўлиши ва айрим гуруҳлар вужудга келиши билан боғлиқ. *Роллар дифференциацияси* ишчи гуруҳларнинг расмий ролига хос тузилмасини тушунишда муҳим аҳамиятга эга. Ролларнинг дифференциаллашуви ҳар хил вазифаларни ҳар хил одамлар (айнан битта одам эмас) томонидан бажарилиш даражаси сифатида белгиланади. Роллар тақсимооти қанчалик юқори бўлса, роллар дифференциацияси шунчалик юқори бўлади. Шундай қилиб, ролларни тушуниш одамларнинг маълум бир вазиятда нима иш қилиши лозимлигини қандай англашини билиб олиш имконини беради. Роллар ташкилотдаги ўзаро алоқалар ва муносабатлар жараёнини билишда ёрдам беради.

Ролга доир муаммолар. Роллар ташкилот дуч келган муаммоларни аниқлашда ёрдам беради. Роллар ихтилофи, ролга хос ноаниқлик ва рол билан қайта таъминлаш шулар жумласидандир. Ролга доир муаммоларнинг вужудга келишига икки ёки ундан ортиқ ишончнинг ўзаро номувофиқлиги сабаб бўлади. Мазкур ихтилофларнинг тўрт тури мавжуд, улар номутаносиб ишончлар вужудга келувчи манбага кўра фарқланади. Биринчи тур манба ичидаги ролга хос ихтилоф (интрасендер роле конфликт) сифатида маълум. У роллар мажмуининг айнан бир аъзоси (масалан бошлик) икки ёки ундан ортиқ номутаносиб вазифа берганда вужудга келади.

Яна бир тури манбалараро ролга хос ихтилоф (интерсендер роле конфликт) дейилади. У роллар мажмуининг икки ёки ундан ортиқ аъзоси номутаносиб умидларга эга бўлганда юзага келади (прораб ишида бундай ихтилофлар кўплаб учрайди). Яна бир ихтилоф роллараро ихтилоф (интерроле конфликт) деб номланади. У шахс бажараётган икки ёки ундан ортиқ роллар ўзаро номутаносиб талабларга эга бўлганда вужудга келади. Энг сўнгги ихтилоф шахсий ролга хос ихтилоф деб номланади. Рол ижрочисининг шахсий нуқтаи назари бажариши лозим бўлган ролга хос талабларга номутаносиб бўлганда, ана шундай ихтилоф юзага келади. Шарҳ сифатида шуни айтиш мумкинки, ролга хос ихтилофларнинг юқори даражаси ишчиларни фақат ўз ишидан қониқмаслигигагина сабаб бўлмайди, балки иш унумдорлигининг пасайишига, кадрлар қўнимсизлигига олиб келади.

Ролга хос ноаниқлик. Рол ижрочисининг ундан нима талаб қилинаётганини аниқ билмаслиги ролга хос ноаниқлик дейилади. Бунда рол ижрочиси мазкур мақсадларга эришиш йўллари билмаслиги мумкин. Ролга хос ноаниқликлар илдизини роллар мажмуидан қидириш керак, бунда мазкур мажмуа асосида шаклланган мақсадлар етарли даражада аниқ эмас (ролга хос ихтилофларда улар аниқ, лекин номутаносибдир).

Ролга хос ихтилофлар ва ролга хос ноаниқликларнинг салбий таъсирини тан олган ҳолда, қайси муаммо жиддийроқ? Бу саволга жавоб рол ижрочисининг эгаллаган мавқеига боғлиқдир. Ролга хос ихтилоф қуйи даражалардаги, ролга хос ноаниқлик эса юқори даражадаги жиддий муаммо ҳисобланади.

Ролга хос қайта тақсимлаш. Рол талаблари ва умидлар рол ижрочисининг қобилиятига нисбатан юқори бўлганда, ролга хос қайта тақсимлаш вужудга келади. Одатда, ноаниқлик ҳам бундай вазиятга сабабчи бўлади. Ролга хос ихтилофлар, ноаниқликлар, қайта тақсимлашга доир муаммолар ўта жиддийдир, уларнинг одамларга ва ташкилотларга кўрсатадиган таъсири жуда каттадир. Уларни бартараф этиш учун бир нечта усулни тавсия этиш мумкин.

Ролга хос муаммоларни бартараф этиш. Ишни ўзгартириш - ноаниқликлар, ихтилофлар, қайта тақсимлашдан кутулиш усули. Мазкур техника, айниқса, ноаниқликлар ва ихтилофларга қарши муваффақиятли қўлланиши мумкин.

Машқ – одамларнинг ўз ролларига мослашиш имкони. Машққа оид техник усуллардан бири бу ролга хос ўйинлардир. Ролга хос ўйинлар қуйидаги босқичлардан иборат: гуруҳ маълум бир вазиятни ифодаловчи сценарийни ёки воқеани ўқийди, ҳар бир одам ўзига рол танлайди, иштирокчилар ўқитувчи билан бирга рол ижроси вақтидаги ўз ҳатти-ҳаракатларини баҳолайдилар ва муҳокама қиладилар. Ролга хос ўйинлардан кўзланган мақсад иккитадир. Биринчидан, улар одамларни ҳаётда учрайдиган вазиятлар билан таништиради. Иккинчидан, улар одамларга ноаниқликлар ва ихтилофлар билан курашиш малакасини ҳосил қилиш имконини беради.

Ходимни танлаш. Машқлар асосида шу нарса аниқландики, баъзи одамлар бошқаларга нисбатан ихтилофлар ва ноаниқликлар билан курашиш қобилиятига эга бўлади. Инсонни танлашдан мақсад маълум лавозимларга лойиқ одамларни тайинлашдан иборатдир. Шундай қилиб, иккита хулоса келиб чиқади. Биринчидан, ташкилотлар ролга хос ихтилофлардан, ноаниқликлардан, қайта тақсимлашдан қочиши керак, чунки улар маънавият даражасининг пасайиши ва иш унумдорлигининг сусайиши каби муаммоларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Иккинчидан, ташкилотлар мазкур муаммоларни аниқлаб, уларни ҳал этиш усулларини топиши мумкин.

Меъёрлар. Исталган гуруҳда, ҳатто қисқа вақт давомида фаолият кўрсатадиган гуруҳда ҳам гуруҳ аъзоларининг хулқ-атворида оид баъзи қонуниятлар кўзга ташланади. Бу қонуниятлар меъёрлар деб номланади. Меъёрлар барча гуруҳ аъзолари томонидан тан олинган хулқ-атворга хос тасавурларни ифодалайди. Меъёрлар билан ролларнинг фарқи шундаки, роллар одамларни ажратади, уларни бир-биридан фарқли равишда ҳаракат қилишга мажбур қилади, меъёрлар эса, аксинча, гуруҳ аъзоларининг бир хил ҳаракат қилаётганини кўрсатган ҳолда уларни бирлаштиради.

Меъёрларнинг хусусиятлари ва тавсифи. Меъёрларни белгилашда уларга хос иккита хусусият берилган. Биринчидан, меъёрлар қандай хулқ-атвор талабга жавоб бериши ҳақидаги аниқ тасавурларни ўз ичига олади. Иккинчидан, гуруҳ аъзоларининг мазкур тасавурлар ҳақидаги ўзига хос келишувлари мавжуддир.

Бу икки хусусиятдан ташқари яна меъёрларга хос бир неча сифатларни кўрсатиш мумкин. Улардан бири шундан иборатки, меъёрлар, асосан, муқаррарлик жиҳатларини ўз ичига олади, яъни маълум бир инсоннинг ўзини қандай тутиши “лозимлигини” кўрсатади. Иккинчидан, меъёрлар аниқ-равшан бўлиб, уларни кишилар яхши фарқлайдилар. Учинчидан, меъёрларни гуруҳ аъзоларининг ўзи ҳаётга жорий этади, иш жойидаги хулқ-атвор шакллари ташкилот томонидан белгиланади ва назорат қилинади. Меъёрларнинг гуруҳ томонидан қабул қилиниш даражаси гуруҳларда турлича бўлади, меъёрдан четга чиқиш ҳоллари ҳам бўлиши мумкин.

Меъёрлар тузилиши. Юқорида келтирилган меъёрга хос сўнгги хусусиятни кенгроқ тушунтириш лозим. Шунини таъкидлаш лозимки, меъёрларда маълум маънода тарқоқлик мавжуд (яъни меъёрлар хулқ-атворга доир параметрларни эмас, балки йўл қўйилиши мумкин бўлган қиймат чегарасини белгилайди). Иккинчи жиҳат эса шундан иборатки, турли меъёрлар (масалан, ишга келиш-кетиш вақти, иш вақти) барча гуруҳ аъзолари учун бир хил аҳамиятга эга эмас.

Бундай гуруҳларни таҳлил қилиш усули ижтимоий меъёрлар тузилмасини очиб бериш учун хизмат қилади. Хусусан, у қуйидагиларни аниқлаш имконини беради:

1) Гуруҳ энг қулай деб ҳисоблаган хулқ-атвор; 2) Хулқ-атворга оид йўл қўйиладиган фарқ; 3) Махсус иш кийимига оид муносабат; 4) Гуруҳ аъзолари ўртасидаги консенсус ёки уларнинг иттифоқлиги.

Меъёрлар такомиллашуви. Одатда меъёрлар узоқ вақт давомида, аста-секинлик билан ривожланади, баъзан эса тезда қарор топиши мумкин. Фелдман (Фелдман, 1984) фикрига кўра, меъёрлар қуйидаги тўрт усулдан бири асосида ривожланади. Биринчи усул гуруҳ аъзолари томонидан тан олинган, аниқ-равшан фикрлар асосида ривожланишдир. Меъёрлар гуруҳ фаолиятидаги жиддий ўзгаришлар натижасида ҳам юзага келиши мумкин. Фелдманнинг фикрича, меъёрлар ривожининг учинчи усули бу биринчиликдир. Биринчилик шундан иборатки, гуруҳ хулқ-атворида юзага келган биринчи намуна (шаблон) кўпинча меъёрга айланади. Ва ниҳоят, меъёрлар аввал юзага келган вазиятлар асосида вужудга келиши мумкин. Масалан, бир бўлимдан иккинчи бўлимга ўтказилган гуруҳ мазкур гуруҳга хос бўлган эски меъёрларни сақлаб қолади, гарчи уларга энди амал қилиш қийин бўлса ҳам.

Меъёрларни ҳаётга тадбиқ этиши. Юқорида айтиб ўтилганидек, меъёрларни ташкилот эмас, балки гуруҳлар ҳаётга жорий этади. Гуруҳ аъзолари учун фойдали бўлмаган меъёрларни гуруҳ аъзоларининг ҳаётга тадбиқ этиши эҳтимолдан узоқдир. Меъёрлар қўл келадиган соҳалардан бири бу гуруҳларда юзага келадиган шахслараро муаммоларга йўл қўймаслик борасидаги ёрдамдир. Ва ниҳоят, меъёрлар гуруҳнинг асосий кадриятларини ифодаласа ва гуруҳга хос хусусиятларни белгиласа, улар ҳаётга жорий этилади ҳамда фойдали бўлади.

Гуруҳ амалга ошираётган вазифалар меъёрлар нима учун жорий этилаётганини тушуниш имконини беради, лекин улар қандай амалга оширилаётгани ҳақида маълумот бермайди. Меъёрлар асосан, гуруҳ аъзоларининг уларни ўзлаштириб олиши ҳамда гуруҳ аъзолари томонидан йўл

қўйилган хатолар асосида хулоса чиқариши ёрдамида, рағбатлантириш ёки жазо чоралари асосида (воситали таълим) қабул қилинади. Инсонни ҳатти-ҳаракатлари учун рағбатлантириш (маълум хулқ-атвор усулини такрорлаш эҳтимоллигини оширувчи воқеалар) ёки жазолаш (маълум хулқ-атвор усулини такрорлаш эҳтимоллини пасайтирувчи воқеалар) натижасида воситали таълим вужудга келади. Ўзгалар йўл қўйган хатолар асосида хулоса чиқариш бошқаларнинг рағбатлантирилишини ёки жазоланишини кузатиш асосида юзага келади. Масалан, Сизни мақташлари, жамоатчилик машғулотларидан бирига (сокиал активитиэс) ёки бирон вазифага жалб этишлари, сизнинг намунали иш фаолиятингиз ҳақида бошқаларга айтишлари мумкин. Шу билан бирга турли усуллар ёрдамида Сизни жазолашлари ҳам мумкин. Жазо чораси турли шаклда бўлиши мумкин: нигоҳ ташлаш, истехзоли шарҳ, жамоат олдида айблаш. Шахсни қувғинга солиш ёки яккалатиб қўйиш мумкин. Бошқалар билан бир хил “қадам ташлашни” истамайдиган шахс пайдо бўлганда, аввало шахснинг ҳатти-ҳаракати хато эканлигига ишонтиришга ҳаракат қилинади. Атрофдагилар унинг фикрини ўзгартириш учун кўпроқ мулоқот юритадилар. Вақт ўтган сари ўзаро мулоқот тез-тез амалга оширилади, очикчасига гаплашишга ўтилади. Меъёр қанчалик аниқ ва муҳим аҳамиятга эга бўлса, ундан четга чиққан шахс ўз хулқ-атворини ўзгартириши лозим ёки жуда қизиқ ҳолатлар юзага келиши мумкин. Меъёрдан четга чиққан шахс гуруҳ томонидан четга чиқариб қўйилса ҳам, у гуруҳ олдида қўйилган вазифани бажаришда керак бўлиши мумкин. Агар бу шахсни бошқа одам билан алмаштириш мумкин бўлмаса, унга нисбатан маълум маънода келишув ишлаб чиқилади, у гуруҳ фаолиятининг бошқа барча турларидан четлаштирилади.

Меъёрларга содиқлик. Гуруҳлар ўз талабларига бўйсунганини талаб этадилар, лекин гуруҳ аъзолари меъёрларнинг аксариятига ҳеч қандай зўрлашларсиз ҳам амал қиладилар. Соломон Эш (Соломон Асч, 1955) ўтказган синовларда шу нарса маълум бўлдики: гуруҳ аъзоларининг аксарият қисми, гарчи уларнинг фикри нотўғри бўлса ҳам, якка бир шахснинг фикрини ўзига бўйсундира олади. Меъёрларга содиқлик гуруҳ аъзолари, топшириқ тавсифлари каби омилларга кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Топшириқ тавсифи. Тадқиқ этилаётган хулқ-атвор топшириққа боғлиқ бўлса, топшириқнинг икки маънолилиги меъёрларга содиқлик масаласига таъсир кўрсатиши мумкин. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, топшириқ икки маъноли бўлса, меъёрларга содиқлик даражаси шунчалик юқори бўлади ёки тўғри “қарор” топиш мумкин бўлмаган муаммолар учун содиқлик даражаси юқори бўлади.

Гуруҳ тавсифи. Эш тадқиқотларининг энг муҳим натижаларидан бири шундан иборатки, гуруҳ яқдиллиги меъёрларга содиқликнинг қанчалик намоён бўлиши билан узвий алоқадор. Хусусан, гуруҳ аъзоларининг барчаси консенсусни қўллаб-қувватламаган вақтда, якка шахслар гуруҳ консенсусига камроқ содиқ бўладилар.

Гуруҳ ҳажми ҳам меъёрларга содиқлик масаласига таъсир кўрсатади. Асосан, гуруҳ ҳажми ўсган сари унинг меъёрларга содиқлиги ҳам ошади. Лекин гуруҳнинг ҳар бир қўшимча аъзоси меъёрларга содиқлик анъанасига камроқ

ҳисса қўшади, яъни бу ҳолда меъёрларга содиқлик кундан- кунга камроқ намоён бўлаётгани ҳақида гапириш мумкин. Ва ниҳоят, гуруҳ аъзолари бирдам бўлганда, меъёрларга содиқлик яхши жипслашмаган гуруҳларга нисбатан юқорироқ бўлади.

Гуруҳ аъзоларининг индивидуал тавсифи. Крачфилд (Крутчфизлд, 1955) томонидан ўтказилган тадқиқотларнинг кўрсатишича, гуруҳ меъёрларига содиқлик масаласига нисбатан салбий тобелик ақл-заковат, чидамлилиқ, худбинлиқ туфайли учраши мумкин. Ижобий тобелик содиқлик, кўр-кўрона, сўзсиз бўйсунуш ва шафқацизлик орасида бўлиши аниқланган.

Содиқлик натижаси. Меъёрларга содиқлик ҳам ижобий, ҳам салбий натижаларга эга бўлиши мумкин. Аввал таъкидланганидек, меъёрлар гуруҳларга маълум бир фойда келтиради, демак, гуруҳларга содиқлик қанчалик юқори бўлса, бу гуруҳлар учун шунчалик яхшидир. Якка шахслар учун гуруҳ меъёрларига содиқликдан кўриладиган фойда шундан иборатки, меъёрларга юқори даражада содиқ бўлган одамларнинг ҳатти-ҳаракатлари жуда ўхшаш бўлади, натижада гуруҳ жипслиги ошади (лекин салбий жиҳатлар ҳам бўлиши мумкин, масалан, меъёрларга жуда қаттиқ риоя қиладиган одам комформист деган ном чиқариши мумкин). Ва ниҳоят, ташкилий жиҳатдан қараганда, меъёрларга содиқлик ҳам яхши, ҳам ёмон бўлиши мумкин. Бу меъёрга, унинг ташкилот мақсадига қанчалик мувофиқлигига боғлиқ бўлади.

Гуруҳий меъёрлардан четга чиқиши. Гуруҳ меъёрлари гуруҳга ҳам, унинг аъзоларига ҳам фойда келтиришини тан олган ҳолда, нима учун гуруҳ аъзолари ҳамма тан олган хулқ-атвор меъёрларидан четга чиқадилар, аксарият гуруҳ аъзолари билан “бирга қадам ташлашни” истамайдилар? Бунда икки жиҳатни кўрсатиш лозим.

Биринчидан, гуруҳ меъёрларидан четга чиқишимизнинг асосий сабаби шуки, меъёрлар биз тегишли бўлган гуруҳлар билан ёки биз яқдил деб ҳисоблаган гуруҳлар билан ихтилофга киришади. Мазкур гуруҳлар намунавий гуруҳлар (референке) деб номланади.

Иккинчидан, гуруҳлар амалга оширадиган баъзи ишлар гуруҳ аъзоларининг меъёрлардан четга чиқувчи хулқ-атворларини рағбатлантиради. Гуруҳ аъзоларининг бузғунчи шахсга нисбатан чидамлилиги унинг гуруҳ олдидаги аввалги хизматларига боғлиқ бўлади. Тадқиқотлардан шу нарса аёнки, гуруҳда катта ишончга сазовор бўлган якка шахснинг хулқ-атвори меъёрлардан четга чиқиши мумкин, бу ўз навбатида жазога лойиқ бўлмайди, аксинча, гуруҳ аъзоларининг қолганлари ҳам худди шундай ҳатти-ҳаракат қила бошлайди.

Меъёрлар ва ташкилий маданият. Ташкилий маданият уюшган (корпоратив) маданият деб ҳам юритилади. У фақат айрим гуруҳлар томонидангина эмас, балки бутун ташкилот томонидан тан олинган меъёрлар ва кадриятлар тизимидир. Ташкилий маданиятнинг муассаса фаолиятига таъсири мазкур муассаса атрофидаги муҳитга боғлиқ бўлади.

Статус (ҳуқуқий ҳолат). Ҳуқуқий ҳолат шахсий даражага, кадриятга ёки гуруҳдаги, ташкилотдаги, жамиятдаги нуфузга тегишли бўлади. Ҳуқуқий ҳолат

гуруҳнинг иерархик тузилмасини акс эттиради ва роллар турли машғулотларни ажратганидек, вертикал табақаланиш яратади. Бу кутилаётган натижадир.

Ҳуқуқий ҳолат тавсифи. Роллар, меъёрлар каби ҳуқуқий ҳолат ҳар бир ташкилий муҳитнинг ичида ва ташқарисида мавжуд бўлади. Биз уни кенг таҳлил даражасида ижтимоий ҳуқуқий ҳолат деб атаймиз. Одамлар ҳуқуқий ҳолатига кўра бўлинганда ижтимоий синфларга эга бўламиз.

Ижтимоий даражадан ташқари, яна ҳуқуқий ҳолатга кўра одамларни бўлишнинг ишчи даражаси мавжуддир. Касбий нуфуз бирор касбга доир нисбий ҳуқуқий ҳолатдир.

Бобнинг қисқача хулосаси

Ўзаро мулоқотнинг каттагина қисми кичик гуруҳлар таркибида юзага келади. Кичик гуруҳ икки ёки ундан ортиқ шахсдан иборат жамоа бўлиб, ўзаро ҳамкорлик натижасида улар бир-бирларига таъсир ўтказадилар. Кичик гуруҳлар, одатда уч кишидан саккиз кишигача бўлади, ўн беш ёки йигирма кишидан иборат бўлиши ҳам мумкин. Лекин йигирма кишидан ортиқ гуруҳлар кичик гуруҳ ҳисобланмайди. Бунга сабаб шуки, йигирмадан ортиқ киши ўзаро ҳамкорлик қилганда, кичик гуруҳларнинг айрим хусусиятлари, яъни бевосита (юзма-юз) мулоқот қилиш камроқ намоён бўлади. Кичик гуруҳлар, одатда, айнан бир жойнинг ўзида фаолият кўрсатади. Гарчи гуруҳнинг айрим аъзолари унинг бошқа аъзолари томонидан яхлит бирлик сифатида баҳоланса ҳам, гуруҳда вазифалар аниқ белгиланган бўлади. Ниҳоят, гуруҳ ўзгарувчан ташқи муҳитга маълум даражада мослашиш имкониятига эга.

Таянч иборалар:

Шахс гуруҳ, кичик ва катта гуруҳлар, расмий ва норасмий гуруҳлар, гуруҳларни шакллантириш, такомиллашуви, гуруҳ динамикаси, роли.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Гуруҳ ва уни аниқловчи омиллар?
2. Расмий ва норасмий гуруҳлар тушунчаси?
3. Норасмий етакчи қандай ҳислатларга эга бўлиш керак?
4. Гуруҳни бошқариш усуллари?

Асосий адабиётлар

1. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2007.
2. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.
3. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. 2000.

7 - БОБ. ЎЗARO МУНОСАБАТЛАР ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ИЖТИМОИЙ-РУҲИЙ ИҚЛИМ

7.1. Ходимлар билан муносабатни қандай қурмоқ керак

Иш жойидаги муаммолар ишнинг сифациз бажарилиши, хизматчининг шахсий ҳислатлари ёки уларнинг маданий даражаси асосида юзага келиши мумкин. Биринчи ҳол ходим шахсияти муаммолари билан боғлиқ бўлиши

мумкин. Бу номуносиб иш вазиятини юзага келтириши мумкин (масалан, у ишни яхши бажарсада, ҳамкасблари билан ёмон муносабатда бўлиши мумкин). Иккинчи ҳолда, ходимнинг ўзи хушфеъл шахс бўлсада, бажарилувчи ишнинг сифати паст ёки ўз вақтида бажарилмаслиги билан боғлиқ бўлиши мумкин. Раҳбар муаммонинг ходим шахсияти ёки бажарилувчи иш билан боғлиқлигини аниқлаши зарур.

Шахсиятчилик муаммоларини аниқлаш ва ҳал қилиш энг қийин масалалардан ҳисобланади. Баъзан фуқаронинг мураккаб шахс эканлиги ишнинг сифатига таъсир кўрсатади. Шахсиятчилик муаммолари ноқулай ва стрессли вазиятни туғдириб, ҳамкасбларининг ишига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Масалани ҳал қилиш учун Сиз ўзингизга "ходимлар ҳақиқатан ҳам бундан яхшироқ ишлай олмайдиларми ёки ишни яхши бажаришни хоҳламаяптиларми?" деган саволга жавоб бериш зарур. Бунинг учун улар билан гаплашиш, масалани муҳокама қилиш ва яхши ишлаш учун уларга нима ҳалал бераётганини аниқлаш зарур.

Шуни ёдда тутингки, ҳар бир инсон ўзгача ва у худди Сиз хоҳлагандек бўла олмайди. Сизнинг бошлиқ сифатидаги вазифангиз ходимингизнинг хулқи, феъл-атворини ҳисобга ола билишдир.

Ходимингизда оилавий муаммолар бўлиши (масалан, ўз жуфти билан ҳафалашиб қолган, ёки боласи бетоб бўлиб қолган ва хоказо) ва шунинг учун у яхши ишлай олмайди бўлиши мумкин. Статистика бўйича, ходимларнинг ярмига яқини ўз ҳаётида турмуш ўртоғи билан расмий ажрашиш вазиятига дуч келади. Бу стресс давридир ва бошлиқ ходимга ёрдам бериши, яъни хуқуқшуносга учрашиш ёки судлашиш учун вақт ажратиши зарур. Камдан кам кишиларгина шахсий муаммолардан қутулиб, бутун эътиборини ишга қарата олади.

Аmmo ўзи яхши ходим бўла туриб, муомаласи қийин, бошлиқ билан тортишувчи хизматчилар ҳам йўқ эмас. Бошлиқ сифатида Сиз нима қилишингиз керак? Одатда бундай кишилар гап кўтармас, ўпкаловчи бўлмайдилар. Сиз улар билан кўпроқ суҳбатлашиб, ҳар қандай ёрдамга тайёр эканлигингизни, шунингдек унинг қобилиятига, имкониятларига ишонишингизни билдириб қўйинг.

7.2. Ташкилотдаги келишмовчиликлар ва уларнинг ҳал этилиши

Яна бир муҳим масала - бу келишмовчиликларни бартараф қилишдир. Келишмовчиликларнинг Сиз учратишингиз мумкин бўлган тўрт хили мавжуд.

- 1) ўз атрофингиздаги ёки ички келишмовчилик;
- 2) Сиз ва ходимингиз ўртасидаги келишмовчилик;
- 3) Сиз ва бошлиқингиз орасидаги келишмовчилик;
- 4) ходимларингиз ичидаги келишмовчилик.

Ички келишмовчилик. Сиз ҳаётингиз билан касбингиз орасидаги ёки шахсиятингиз ва ташкилотингиз олдига қўйган мақсадлар орасидаги келишмовчиликлар билан тўқнашингиз мумкин. Бошлиқ бўлиб, янги

мажбуриятларга дуч келиш натижасида оилангиз ишларини бажариш мураккаблашиб кецагина буни пайқаб қолишингиз мумкин.

Ишингизга қанча куч сарфлайсиз? Кечқурун ёки дам олиш куни бажариш мақсадида уйга иш олиб кетасизми? Билингки, бунинг ҳаммаси Сизнинг шахсий ҳаётингиз ҳисобига бажарилади. Сизга, бошловчи раҳбар сифатида иш вақтини узайтириш, шахсий вақтни қисқартириш зарур бўлади. Агар бу ҳол вақтинча бўлиб, оилангиз бундан хабардор бўлса, балки бундай вазиятни Сиз келишмовчиликларсиз енгиб ўта оларсиз, лекин агар бу аҳвол сурункали тусга эга бўлса, шундай кун келадики, Сизда ҳеч қандай шахсий ҳаёт йўқ, ва оилангиз ўсиб, Сизни ташлаб кетган, ё кутишдан чарчаган эканлигини ҳис этасиз.

Сиз ва ходимларингиз ўртасидаги келишмовчилик. Сиз ва сизга қарам кишилар ўртасидаги нохушликлардан қандай қутулиш керак? Сиз меҳнат унумдорлиги борасида кимга таянишингиз керак, чунки қандайдир маънода Сиз ҳам ўз жамоангизга қарамсизку?

Биринчидан, бу аҳволга нима олиб келганлигини аниқлашингиз керак; иккинчидан, Сиз енгиб ўтиш зарур бўлган тўсиқларни кўриб, идрок этиб чиқишингиз керак; учинчидан, келишмовчиликни ижобий ҳал қилиш учун қандай имкониятларга эга эканлигингизни ўрганишингиз; тўртинчидан, келишмовчиликнинг ҳал қилиниши ёки қилинмаслигини, унинг натижаларини олдиндан кўра билишингиз керак.

Сиз ва бошлиғингиз орасидаги келишмовчилик. Бу ҳолда Сиз бошлиғингиз билан ўрин алмашиб, аниқроғи, ўзингизни унинг ўрнига қўйиб кўришингиз керак. Сиз бошлиғингиз сиздан қандайдир нореал нарсани кутяпти ёки у Сизга зарур манбаларни топишга кўмаклашишни ҳаёлига ҳам келтираётгани йўқ деб ўйлайсиз. Бошлиқнинг Сиздан жаҳли чиққан, Сиз ҳафасиз, нима қилмоқ керак? Рўй бериши мумкин бўлган келишмовчиликни камайтириш йўллари бор. Бошлиғингизнинг иш услубини таҳлил қилиб кўринг. Сизнинг ва бошлиғингизнинг иш услуби ўзаро мувофиқ бўлиши жуда муҳим. Масалан, агар бошлиғингиз жаҳлдор бўлса, унга мос келадиган Сизнинг услубингиз тинч ва хотиржамлик бўлади ва хоказо.

Ўзаро муносабатни тиклаш қанчалик бошлиғингизнинг вазифаси бўлса, у шунчалик сизнинг ҳам вазифангиздир. Бошлиғингизнинг иш соҳасидаги мавжуд муаммоларини тушунишингиз керак ва Сиздан кутилаётган талабнинг қайсиларини қондиришингиз шартлигини билиб олишингиз керак. Бошлиқ бўлиш ота-она бўлиш билан баравардир. Бу маҳорат ва санъат - бу ўқитувчи, раҳбар, устоз бўлишга тайёр туриш демакдир.

Ходимларингиз орасидаги келишмовчилик. Жамоада ходимларингиз унумли ишлашлари учун шароит ва Сиз иш унумдорлиги вазифаларини ҳал этишингиз учун имконият бўлиши, ходимлар Сизнинг ишингиздан қониққан бўлиши, яъни юқори даражада кадрлар қўнимсизлиги ёки ходимларингиз ичида норозилик аломатлари бўлмаслиги лозим. Бунга Сиз ходимларингиз келишмовчиликларини билган ҳолда, улар билан бемалол гаплаша оладиган, муаммо пайдо бўлганда, улар орасида воситачи бўла оладиган ҳолдагина эришингиз мумкин. Қўл остингиздаги кишилар Сиз билан гаплаша

олишлари учун, уларни доим диққат билан эшитишингиз, ҳатто кичик шикоятларни ҳам жуда жиддий қабул қилишингиз, улар учун қулай бўлишингиз, ғамхўр ва ҳамташвиш эканлигингизни кўрсата билишингиз керак.

Муаммони ҳали бошқа ходимлар аралашмасдан, бошланган ондаёқ ҳал қилиш яхшидир. Масалан, икки ходимингиз ўзаро ҳазиллашиб юрган бўлсалар, Сиз ҳазилнинг дўстона, ярми ҳазил ярми чин, сўз ўйини ёки кўпол ва аламлилигига эътибор беришингиз керак. Кейинги ҳолда, сиз улар орасида воситачи бўлишингизга тўғри келади.

Ҳамма келишмовчиликлар ҳам албатта ёмон эмас, баъзан турли нуқтаи назарни билиш фойдалидир. Фақат бу ҳолда у келишмовчилик эмас, кўпроқ мунозарадир. Келишмовчилик юз берганда албатта икки томоннинг шикоятларини шахсий суҳбатда тинглашингиз керак. Бахсчиларга тортишувни одоб ва сиполик билан олиб боришга ҳаракат қилиш кераклигини тушунтиринг. Сизга муомала қоидаларини ўрнатишнинг киши билмас ҳуқуқи берилган. Сиз риоя қилишингиз керак бўлган қоидалар: ҳеч қандай ранжитувчи лақаблар, бирга ишлашдан бош тортишлар ва ҳеч қандай шароитда ҳеч қанақа зўрлашлар. Ҳали ким айбдорлиги маълум эмас экан, Сиз ўзингиз ҳеч кимнинг тарафини олмаслигингиз керак. Эсда тутинг: агар баҳс жанжалсиз ҳал бўлмаса, Сиз уни ҳал қиладиган тўғри муомала тарзини ўрнатишингиз лозим. Сиз келишмовчиликларни ҳал қиладиган шахсан ўзингизнинг услубингизни аниқлаб олишингиз муҳим, чунки Сиз унга тез-тез мурожаат қилиб турасиз. Нима қилишингиздан қатъий назар, баъзан қулай чораларни кўришингиз жоиз. Аниқ келишмовчилик вазиятида Сиз учун одатланилмаган муомала талаб этилиши мумкин. Баъзан баҳс аралашига арзимайди ва сиз четга чиқиб турасиз, баъзан Сиз ўз фикрингизда қатъий туриб, тўғридан-тўғри карама-қаршиликка жазм қиласиз. Кишиларни келишишга мажбур қилиш осон эмас, шунинг учун Сиз мураса йўлини қидиришингиз мумкин. Вазиятни, унинг мумкин оқибатларини ўрганинг ва шундан кейингина амалга ўтинг. Раҳбарнинг вазифалари ичида энг мураккаби келишмовчиликларни ҳал қилишдир.

Раҳбарлар учун энг мураккаб ва ёқимсиз бўлган вазифа, яъни ходимлар ишини баҳолашдир. Ходимингизга баҳо беришдан аввал унинг бу масалага муносабатини тушунишга ҳаракат қилиб кўринг.

Кўп раҳбарларга ходимларига нисбатан ўз фикрини билдириш ёқмайди. Бу айниқса ходим раҳбарга яқин киши бўлган (масалан, дўсти) ҳолларда мураккаблашади. Бошқаларни танқид қилиш ёқимсиз, чунки ёмон кўриниб қолинади. Кўп раҳбарлар ходимларини ўта мақтаб юборишдан чўчийдилар. Буларнинг ҳаммаси бошқалар ишини баҳолашнинг ёқимсизлигига сабаблардир. Аммо эсда тутинг, ходимларнинг ишини яхшилаш раҳбарнинг вазифаси. Бу уларнинг ишини доимий равишда баҳолаб туришни талаб этади. Сиз ўз гапингизни тахминан шундай бошланг: "Биламанки, ҳозир Сиз эшитадиган гап таъбингизни хира қилади, ҳатто дилингизни оғритиши ҳам мумкин. Аммо менинг бундай мақсадим йўқ. Мен фақат ишни бажаришингизга ёрдам бермоқчиман." Ходимларингизни ҳафа қилмай ва ранжитмай уларга таъсир қилишнинг бир неча қоидалари бор.

1. Гапни суҳбатдошингизни мақташ ва унинг афзалликларини самимий тан олишдан бошланг.

2. Бошқаларнинг хатосига эътиборни тўғридан тўғри эмас, бошқа бир восита орқали, яъни билвосита қаратинг.

3. Аввал ўз хатоларингиз ҳақида гапириб, кейин суҳбатдошингизни танқид қилишга ўтинг.

4. Буюриш ўрнига суҳбатдошингизга саволлар беринг.

5. Кишиларга ўз обрўсини сақлашга имкон беринг.

6. Суҳбатда одамларнинг жуда кичик ютуқларини ҳам маъқуллашни унутманг ва уларнинг ҳар бир муваффақияти ҳақида тўхталиб ўтинг.

7. Одамлар учун шундай яхши обрў-еътибор яратингки, улар буни оқлашга астойдил ҳаракат қилсинлар.

8. Мукофотлашга мурожаат этинг. Сиз тузатмоқчи бўлган ҳатонинг осон тузатилиши ҳақида таассурот ҳосил қилинг. Шундай қилинганда, уларга қўяётган талабингиз қийин туюлмасин.

9. Сиз таклиф қилаётган ишни бажаришга уларнинг хурсандлик билан киришишларига ҳаракат қилинг.

Бу қоидаларни ёдда тутинг. Улар ҳақиқатан ҳам Сизга ўз фаолиятингизда ёрдам бериши мумкин.

Иш фаолиятини муҳокама қилишнинг бир неча асосий босқичлари мавжуд: муносабатни аниқлаш, вазифани баҳолаш, ахборот, режалаштириш ва шарҳни тугаллаш босқичлари.

Муносабатни аниқлаш пайтида ходимингизга ўзини енгил ва эркин ҳис қилишга ёрдам беринг. Баҳолаш мақсадларини тушунтиринг.

Вазифани баҳолаш пайтида Сиз хизматчингиз билан лавозим йўриқномасни муҳокама қилиб, унинг тўғрилиги ҳақида умумий фикр ҳосил қилишингиз керак. Ходим олдида қўйилган олдинги галдаги мақсад ва вазифани, унинг бажарилиш натижасини баҳоланг. Бу босқичда гап бажарилган иш, унинг сифати ва бажариш вақти ҳақида кетади.

Ахборот босқичи вақтида Сиз ҳамма мавжуд маълумотларни баҳолашингиз керак. Ходимингиз ўз олдида қўйилган ҳамма вазифани бажардими? Фақат натижаларнигина эмас, бажариш учун қилган ҳаракатларини ҳам баҳоланг. Уни яхши иш учун мақтаб қўйинг. Кўпинча шарҳ ва баҳолаш жараёни раҳбарнинг тўғри ва очиқ гапира олмаслиги, умумий тенденциялар билан чекланиб, тафсилотлар ҳақида гапира олмаслиги учун мағлубиятга учрайди. Камчиликларни кўрсатиш, келишувга эришиш, келгусида хатога йўл қўймаслик йўллари топиш лозим. Айниқса, ходимнинг кучли томонларини, унинг билими ва маҳоратларини таъкидлаб ўтиш керак.

Агар шарҳлаш тўғри ўтказилса, режалаштириш босқичида Сиз вазифа бажарилганми йўқми, ишни қандай яхшилаш кераклигини муҳокама қилишга ўтасиз. Шарҳни тугаллаш босқичида Сиз ходимингиз умумий фаолиятининг якунини чиқарасиз. Сиз баҳолашни худди суҳбатдек тугаллашингиз мумкин. Ходимдан унинг фаолиятини кўриб чиқиш қандай ўтганлигини сўраб қўйинг. Ўзингизнинг олган ҳиссиётингиз ҳақида ўртоқлашинг. Ходимингиз фаолиятини

баҳолашни албатта бошлиғингиз билан, у Сизга мадад бериб туриши учун муҳокама қилинг.

Машқ

Ушбу машқ Сизга ходимингиз фаолиятини ўрганиш ва баҳолашга тайёрланишга ёрдам беради. Сиз учрашувни қуйидагича режалаштиришингиз керак.

1. Ходимингизнинг лавозим йўриқномасини ўрганинг, унга кейин муҳокама қилиш учун зарур ўзгартиришлар киритинг.
2. Ходимингиз ҳақида бор маълумотлар рўйхатини тузинг.
3. Маълумот манбаини кўрсатган ҳолда ходим ҳақида субъектив маълумотлар рўйхатини тузинг.
4. Ходим фаолиятига нисбатан ўз муносабатингизни аниқланг.
5. Аниқлашда хато қилмаслик учун ходим шахсиятига нисбатан ўз ҳиссиётингизни ёзма ҳолда кўриб чиқинг.
6. Муҳокама қилиш учун масалалар рўйхатини тузинг.
7. Фаолиятни шарҳлаш яқуни бўйича ўз ишонч фикрингизни ёзиб қўйинг.
8. Ходимнинг кучли томонларини бирма-бир ҳисоблаб, улардан нима мақсадларда фойдаланиш мумкинлигини кўрсатиб чиқинг.
9. Ходимнинг камчиликларини кўрсатиб, уларнинг қайси вазиятларда намоён бўлишини рўйхатга олиб қўйинг.
10. Ишни яхшилаш чораларини бирма-бир номлаб чиқинг.
11. Сифат ва миқдор кўрсаткичлари кўринишида ўзингизнинг ижрочига кўядиган талабларингиз рўйхатини тузинг.
12. Ходим фаолиятини яхшилаш борасида сизнинг иштирокингиз қандай бўлишини аниқланг.

7.3. Мотивлаштириш - меҳнат унумдорлигини ошириш гарови

Мотивация (қизиқиш, қизиқтириш) - меҳнат унумдорлигини ошириш усулидир. Мотивация - бу кишида ишни сиз хоҳлаган йўсинда бажариш истагини шакллантиришга эришиш маҳоратидир. Мотивациянинг уч томони мавжуд: иш, ходимлар ва раҳбар.

1. Иш маълум аҳамиятга эга ва руҳан қониқтирувчи, шунингдек, умумий ишлаб чиқариш жараёнида муҳим ўрин тутуди деб қаралиши керак.

2. Ходимлар чиқарилаётган маҳсулот учун жавобгарликнинг маълум қисмини ўз зиммасида эканлигини яхши англашлари, яъни уларда маълум даражада масъулият ҳисси бўлиши керак. Иш жойи ортиқча стрессли вазиятлардан холи, ёқимли бўлиши керак.

3. Раҳбар ходимларини яхши иши учун кадрлаши ва мукофотлаши, ишнинг сифати ва бажарилиш тезлиги бўйича таклифлар киритиши керак. Ходимларингизнинг ҳар бири учун нима энг яхши мукофот эканлигини билиб олинг. Ходимлар мотивацияси - бу раҳбар учун энг қийин ва энг муҳим вазифадир.

Одамларни нима билан қизиқтириш мумкин. Биринчидан, келинг мотивацияни уч тоифага бўлиб оламиз.

1. Ходимлар ва мотивация.
2. Мотивация ва раҳбар.
3. Ходим ҳамкасблари ва мотивация.

Ходимларни унумли ишлашга ундовчи тўртта сабаб бор:

а) иш кутилаётган натижага эришиш воситаси ҳисобланиши керак, масалан юқори лавозимга кўтарилиш, маошнинг ортиши ва хоказо;

б) иш - мажбуриятнинг бажарилиши, иложи борича яхши ишлашингиз зарурлигига ишонч воситаси; бажарилган ишга ижобий муносабат одатда оилада, мактабда, маданий анъаналарда уқтирилувчи этикага асосланади;

в) ишларнинг бажарилиши Сизга мақсадга эришиш, қониқиш ҳиссини беради;

г) иш - бу янги қобилият ва маҳоратлар орттириш, уларни такомиллаштириш, янги билимлар олиш, янги чўққиларга кўтарилиш усули.

Ана шу тўрт сабабнинг ҳар қайсиси мотивация бўлиб хизмат қилиши мумкин - натижага эришиш воситаси, мажбуриятларнинг бажарилиши, қониқиш ёки янги маҳоратлар орттириш.

Қайд этилганидек, мотивациянинг иккинчи хили - бу раҳбар билан муносабат мотивацияси. Бошлиғингиз Сизни ишга сизда уни хурсанд қилиш иштиёқи борлиги билан ёки қўрқитиш билан жалб қилиши мумкин. Бошлиққа ёқиш учун Сиз ишни яхши бажаришга интиласиз. Шунингдек, мукофот албатта моддий бўлиши шарт эмас. Бу мақтов, тан олиш, маъқуллаш бўлиши ҳам мумкин.

Учинчидан, мотивация ҳамкасбларингиз билан боғлиқ. Тадқиқотлар кўрсатишича, ўз иши билан ғурурланувчи ёки боадаб иш гуруҳлари унумдорроқ ва шундай гуруҳ аъзолари бажарилган ишдан кўп қониқиш оладилар. Шундай қилиб, хизматчи учун ҳамкасблар томонидан таъсир мотивацияси жуда кучли. Бу шунингдек, мусобақа, аниқ шахсни ёки гуруҳни қувиб ўтишга интилиш. Албатта тан олиш керакки, агар ишчи мотивацияга эга бўлмаса, бу доим ҳам раҳбарнинг айби эмас. Баъзи одамларга умуман ўргатиш мумкин эмас ва нима қилинишидан қатъий назар, улар мотивацияга берилмайдилар. Кўпчилик ҳақида гапирадиган бўлсак, албатта бу раҳбарга боғлиқ, меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадларига эришиш, уччала тоифа мотивацияни бирга ҳисобга олиш унинг қўлидан келишига боғлиқ.

Бобнинг қисқача хулосаси

Иш жойидаги муаммолар ишнинг сифациз бажарилиши, хизматчининг шахсий ҳислатлари ёки уларнинг маданий даражаси асосида юзага келиши мумкин. Биринчи ҳол ходим шахсияти муаммолари билан боғлиқ бўлиши мумкин. Бу номуносиб иш вазиятини юзага келтириши мумкин. Иккинчи ҳолда, ходимнинг ўзи хушфёъл шахс бўлсада, бажарилувчи ишнинг сифати паст ёки ўз вақтида бажарилмаслиги билан боғлиқ бўлиши мумкин. Раҳбар муаммонинг ходим шахсияти ёки бажарилувчи иш билан боғлиқлигини аниқлаши зарур.

Яна бир муҳим масала - бу келишмовчиликларни бартараф қилишдир. Келишмовчиликларнинг тўрт хили мавжуд.

Мотивация - меҳнат унумдорлигини ошириш усулидир. Мотивация - бу кишида ишни сиз хоҳлаган йўсинда бажариш истагини шакллантиришга эришиш маҳоратидир. Мотивациянинг уч томони мавжуд: иш, ходимлар ва раҳбар.

Таянч иборалар:

Муомала, ички келишмовчилик, сиз ва ходимларингиз ўртасидаги келишмовчилик, сиз ва бошлигингиз ўртасидаги келишмовчилик, ходимларингиз орасидаги келишмовчилик, ходимларга таъсир қилиш қоидалари, мотивация.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ташкилотдаги ижтимоий-психологик муносабатларнинг моҳияти нимада?
2. Ташкилотларда қандай келишмовчиликлар учрайди ?
3. Ходимларга таъсир қилишнинг қандай қоидаларини биласиз ?
4. Ходимларни қандай мотивлаштириш мумкин ?

Асосий адабиётлар

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: 2007.
2. Фуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2003.

8 - БОБ. БОШҚАРУВ, РАҲБАРЛИК ВА НАЗОРАТ

8.1. Бошқариш ва унинг услублари

Корхонани бошқариш (менежмент)нинг моҳияти бир кишининг ёки кишилар гуруҳининг (бошқарувчиларнинг) бошқа кишиларга (бошқарилувчиларга) уларнинг мақсадга йўналтирилган ҳаракатларини уйғотиш учун таъсир кўрсатишдан иборат.

Кенг маънода, бу ерда инсонларнинг ўзаро комплекс муносабатлари доирасида қарорларни шакллантириш, уларни ҳаракатланиши ва бажарилишини таъминлаш фаолиятига хизмат қилувчи кўрсатмалар, жараёнлар ва инструментлар йиғиндиси назарда тутилади.

Корхонани бошқариш ўз ичига уч аспекти олади:

1. “Ким кимни” бошқаради? (институционал аспект). Бу аспект бошқариш масалалари ижрочиларини, хусусан, менежерлар ва бошқарув органларини характерлайди. Бошқа томондан, кимлар бошқаришини, хусусан, қарорлар билан боғлиқ шахслар ва бошқа ходимларни аниқлайдилар.

2. Бошқарув “қандай” амалга оширилади ва бошқарилувчиларга “қандай” таъсир кўрсатади (функционал аспект). Бу аспект, биринчидан, менежерлар ва бошқарув органлари фаолияти ва шаклланишини характерлайди. Бу ерда бошқарув вазифалари ва шунингдек, менежерлар фаолиятининг махсус тавсифларини (бошқарув услубларини) кўриб чиқиш мумкин. Бошқа томондан, менежернинг бошқарилувчиларга таъсир этиш муносабатлари характерланади.

3. Бошқарув “нималар” билан амалга оширилади? (инструментал аспект). Бу аспект менежерлар ўз вазифаларини амалга оширишда ишлатадиган қуроллари (бошқарув воситалари)га тааллуқли.

Бошқарув қуйидагиларнинг йиғиндисидир:

- ўзига жавобгарликни олган ҳолда;
- мақсадга эришиш ва шартларга риоя қилиш мақсадида;

- тегишли воситаларга, шунингдек уларни шакллантириш ва таъминлашга суянган ҳолда;

- муайян шахслар ва органлар томонидан бажариладиган;
- бошқа (хусусан, қарорлар билан боғлиқ) шахсларга;
- таъсир кўрсатиш.

Менежерлар “тадбиркор” органи номидан ва унинг топшириғи билан фаолият юритгани учун бошқаришнинг маънавий ўлчовлари тадбиркорлик этикасида келиб чиқади. Бундан ташқари, улар бошқарувчиларнинг шахсий сифатлари, ва шунингдек, барча менежерларнинг ишлаб чиқаришдан ташқари этика кодекслари билан аниқланади. Давосда (1973 йил февралда) менежмент бўйича учинчи Йевропа симпозиумининг охири кунида корхона менежерларининг “хулқ этикаси” кодекси лойиҳаси таклиф килинди. У куйидагиларни ифодалайди:

А. Менежернинг профессионал вазифаси бўлиб мижозларга, касбдошларга, сармоядорларга ва жамиятга хизмат қилиш, бир-бирига қарама-қарши бўлган қизиқишларни мурасага келтириш ҳисобланади.

1. Менежер мижозларга хизмат қилиши керак. У мижозлар эҳтиёжини энг яхши тарзда қондириши керак. Унинг ҳатти-ҳаракатлари корхоналар ўртасидаги баҳони максимал даражада пасайтиришни, маҳсулотнинг сифати ва хилма-хиллигини таъминловчи тенг мусобақага қаратилиши керак.

2. Менежер касбдошларга хизмат қилиши даркор, у ўз касбдошларининг қизиқишларини бир вақтда эътиборга олганидагина улар томонидан қабул қилинади.

3. Менежер капитал кўювчиларга хизмат қилиши лозим. У капитал кўйилмаларнинг давлат заём ссудалари даромад фоизидан юқори даромадлигини таъминлаши керак. Бу нисбатан юқори даромад катта таваккалчиликни мукофотлаш учун зарур. Корхона менежери капитал киритувчининг васийси ҳисобланади.

4. Рақобатбардош маҳсулотлар ва хизматларга янги ғоялар ва технологик янгиликларни жорий қилишга ҳаракат қилиши зарур.

Б. Корхона менежерининг мижозларга, касбдошларга, капитал кўювчиларга (сармоядорларга) ва жамиятга хизмат қилиши корхонанинг узоқ муддат яшаши таъминланганидагина мумкин бўлади. Бунинг учун корхона йетарли маблағ билан таъминланган бўлиши зарур.

Бошқариш жараёнлари ва усуллари

Бошқариш жараёни бир томондан, менежернинг мотивлари, кўрсатмалари ва қобилиятлари билан, бошқа томондан эса бошқарув амалга ошириладиган вазият билан аниқланади. Вазиятни аниқловчи омиллар масаланинг кўйилишидан, ходимлар муаммоларини ҳал қилиш учун назарда тутилган потенциалдан ва ташқи муҳитнинг ҳукмрон шароитларидан келиб чиқади.

Бошқарув стили (услуги) деганда менежер хулқининг типик манера ва усуллари тушунилади. Қабул қилинадиган қарорларда бошқарувчиларнинг иштирокига кўра бошқарувнинг авторитар, алоқадорлик ва автоном услублари ажратилади.

Бошқарувнинг авторитар услуги менежер учун ҳокимият мавжуд бўлганда ироданинг яккашахслилиги ва марказлашганлигини намоён бўлиши билан ажралиб туради. Менежер ҳал қилади ва буюради, ходимлар бу фармойишларни бажаришлари лозим. Бунда турли вариантларни кўриб чиқиш лозим:

- диктаторлик услуги. Менежер бошқарилувчиларнинг иштирокисиз ҳал қилади ва қатъий буюради, ходимлар жазолар ҳавфи остида унга эргашишга мажбурлар;

- автократик услуб. Бунда менежер ихтиёрида ҳокимият учун катта аппарат мавжуд;

- бюрократик услуб. Менежер обрўси бу йерда расмий табақавий тартиблардан келиб чиқади. Менежерлар ва ходимлар қоидаларнинг битта батафсил тизимига бўйсундилар:

- патриархал (матриархал) услуб. Менежер “оила бошлиғи” обрўси ёрдамида қайғуриб ва бутун жавобгарликни ўз зиммасига олиб, қарорни тушунтиради ва буюради, ходимлар унга бўлган чексиз ишончлари асосида бўйсундилар.

- хушмойиллик услуги. Менежер ўз обрўсини шахснинг энг яхши такрорланмас сифатлари асосида қарор топтиради ва шунга яраша юқори шахсий нуфузга эришади, ходимлар унинг қарорлари ортидан кузатадилар, чунки унинг ички ижобий ҳислатларига ишонадилар.

Бошқарувнинг алоқадорлик услуги қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштироки билан ажралиб туради. Бунда қуйидаги вариантларни фарқлаш муҳим:

- коммуникация услуги. Менежер ўз қарорини қабул қилинганини гапиришга қийналади ва шунинг учун ходимларга маълум қилгандан кейингина қарор чиқаради, ходимлар саволлар бериши, ўз фикрини билдириши мумкин, бироқ фармойишларга риоя қилишлари керак;

- маслаҳат услуги. Менежер қарорларни фақат батафсил ахборот ва бахslashувдан сўнгина қабул қилади, шунингдек ходимлар томонидан қарор ва муаммонинг оптимал йечимлари тўғрисида киритилган таклифларни инобатга олади. Ходимлар муҳокама тарзида иштирок этиб, қабул қилинган қарорларни бажарадилар;

- қўшма қарорли бошқариш услуги. Бунда менежер муаммони ўртага қўяди ва уни ҳал қилиш учун чекланган шарт-шароитларни ўрнатади, ходимлар келишилган чегараларда ўтказиладиган тадбирлар, тўғрисида мустақил қарор чиқарадилар, менежер рухсат беради, лекин вето (тақиқлаш) ҳуқуқини сақлаб қолади;

Автоном услуги. Менежер ҳал қилиш жараёнида ўз зиммасига кузатувчи олади ва йечимларни жамлашга қийналади, ходимлар мустақил, чегаралар белгиланмаган ҳолда, одатда кўпчилик овоз билан қарор қабул қиладилар.

8.2. Бошқарув тактикаси ва стратегияси. Унинг воситалари

Бошқарув воситалари. Сиз вазиятлар ва инсонларни қандай бошқаришни билсангиз, Сизни бошқаришга уриниб, Сизга қарши ишлатилаётган ҳаракатларни осон билиб оласиз. Бу ҳаракатларни билиш мулоқотни жонлантиради, қаршилиқ кўрсатишга ўзгача тус беради. Ким кимни бошқариши ҳал қилинаётган тортишув янада юқори даражада амалга ошади.

Вазиятни бошқариш имкониятига қандай омиллар таъсир этади? Уларнинг қайси бирларидан фойдаланиш мумкин? Қайси омилларни ҳисобга олиш зарур? Бошқача айтганда: Бошқарув механизми нима?

Бошқарув механизмига ўзининг муҳим категориялари ва махсус тактикаси хос. Бошқарув механизми категориялари шартли равишда тўртта турга бўлинади: жисмоний, эмоционал, ижтимоий ва аралаш.

Жисмоний воситалар - бу биз бевосита кузатадиган нарсалар, айнан уларнинг ўзгариши тез билинади. Ўзингизнинг қайсидир шахсий жисмоний сифатларингизни камчилик деб сезсангиз, уларни ўзгача хулқ қоидалари билан қоплашингиз мумкин.

Заруриятга қараб жисмоний сифатларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб ўтамиз, лекин бизнинг ҳар биримизда улар биргаликда намоён бўлади. Ҳар биримизнинг қалбимизда айрим элементларни бирлаштирган ўз идеал жисмоний образимиз мавжуд бўлиши керак.

Бўйи-баст. Жамиятимизда одатда ўрта ва паст бўйли кишиларга қараганда баланд бўйли кишиларга кўпроқ эътибор берилади. Кадрлар бўлимида ўтказилган сўровлар ишга қабул қилишда юқори бўйли кишиларга маълум даражада кўпроқ эътибор берилишини юзага чиқарди. Бу эркаларга ҳам, аёлларга ҳам, лекин аёлларга камроқ даражада тааллуқли. Бўйни ҳақиқий ўстириш қийин, лекин уни юқорироқ қилиб кўрсатиш мумкин.

Шундай қилиб, бўй ташвиш келтирганда нима қилиш керак. Гавданинг тузилиши ёрдамида уни ўзгартириш мумкин. Қисқа қилиб айтганда: “Тўғри тик туринг”, “Тўғри ўтиринг”. Тўғри тутилган гавда - бу тўғри йўл.

Гавданинг тўғри тутилиши - ўзига ишонч ва эркинлик тасаввуридир. Бундан ташқари гавданинг тўғри тутилиши кишини баландроқ кўрсатади. Ачинарли тутилган гавдангиз билан эса Сиз ўз душманларингизга хабар берасиз: мана бу заиф нишон. Бироқ Сиз ҳам рақибингизни ўзини қандай тутишига эътибор беринг: ёмон тутилган гавда заифликни маълум қилади. Сиз эса бундан фойдаланишингиз мумкин.

Лекин ортиқча қатъиятлиқни кўрсатманг – бу кучингиз етмаслигини кўрсатади. Агар, Сиз ўзингизни ишончсиз сезаётганингизни амалда кўрсаңгиз мағлубиятга учрайсиз. Ва аксинча, Сиз кучли ва ўзига ишонган инсон “ролини ўйнасангиз”, иккита нарса содир бўлиши мумкин. Биринчиси, Сизнинг рақибингиз ким кучли ва қатъиятли кишини ифода этаётганини ҳисобга олишга мажбур бўлади. Сизнинг фойдангизга биру нол! Иккинчидан, ўзингизни “зўр”лигингизни намоён қилиб, Сиз ҳақиқатдан ҳам ўзингизни қатъиятли деб ҳис қиласиз. Лекин бундай хулқ асосий тамойил – ҳар қандай вазиятда ҳам нимани хоҳлаётганингизни билишингиз зарурлиги билан бевосита боғлиқ. Сизга қандай яқун маъқуллигини билиб олсангиз, барча имкониятларингизни ишга солишингиз мумкин.

Кўл ушлашув. Биз ҳар куни бир-биримизнинг кўлимизни ушлаб кўришамиз, лекин буни кўпинча нотўғри қиламиз. Бу бошқалар билан жисмоний алоқага киришишнинг энг биринчи ва асосан ягона усулидир. Бу усул ўз вазифасини бажариши лозим. Яхши кўл ушлашувни иккита сўз – қисқа ва кучли сўзлари билан ифодалаш мумкин. Кўллар бир лаҳза бир-бирини ушлаб турилади. Албатта, узоқ “силташлар” ёки “сиқиб туришлар” бўлмаслиги керак. Контакт, ушлаш - бир-икки лаҳза - кўл бўшатилади. Лекин бу лаҳзалар - ниҳоятда муҳим. Кўл ушлашув бу фақатгина кўлга тегиш эмас. Унинг кучи қаътий ишончдан дарак беради.

Овоз. Кўл ушлашни оддий “Салом!” ёки “Ассалому - алайкум!” деган сўзлар билан бажарган маъқул. Лекин бу сўзлар аниқ эшитилиши ва эркин, ҳамда ишончга тўла бўлиши керак. Сиз инсонга ишонмаган тақдирингизда ҳам буни билдирманг. Сизнинг қадам ташлашингиз каби нутқингиз ҳам равон бўлсин. Тез гапириш инсонни фикридан адаштиради, ҳаяжонни кўрсатиб кўяди. Сиз қабул қилишга қулай бўлган тезлик билан ифодали қилиб гапиринг. Фақатгина нима гапираётганингизга эмас, балки қандай гапираётганингизга ҳам аҳамият беринг. Овозингиз қандай эшитилишини тасаввур қилинг.

Бошқалар мулоқотда ўзини қандай тутишини кузатинг. Мулоқотга киришаётган томонларни кузатишнинг кўп имкониятлари мавжуд. Кинофилмларда, телекўрсатувларда танишув ва учрашув сахналарини кўриш мумкин. Кўриш вақтида овозга, гавда тутилишига, ҳаракатларнинг равонлигига эътибор қилинг. Инсонларни мулоқот жараёнида кузатиш мумкин бўлган шароитларда ишласангиз, бундан фойдаланинг. Мулоқот бошланишини масалан, ресторанда ҳам кўрса бўлади. Ишбилармонлар бир-бирини қандай қаршиламқда? Нима содир бўлаяпти? Инсонлар қандай қилиб шаклланиб бўлган гуруҳларга қўшилаяптилар? Бу қандай ҳаракатлар билан амалга оширилмоқда? Содир бўлаётган нарсаларни кузатишдан фойдали хулосалар чиқаринг. Бу нарсаларга юзаки қараманг, асл моҳиятига эътибор беринг. Мумкин бўлган вазиятларни тасаввур қилинг, ҳар бир қулай вазиятларда Сиз мулоқот йўллари ва усуллари амалда қўлланг. Балки омад сизга ҳар доим ҳар қандай ҳолатда кулиб боқмас, лекин Сизнинг ғалабаларингиз ўртача даражадан юқори бўлади.

Бошқарувнинг эмоционал (ментал) воситалари. Бошқарувнинг кўпгина эмоционал воситаларидан биз кўйидагиларига тўхталамиз.

“Қила олмоқ - бажармоқ” ўртасидаги муносабат. Агар сиз вазифани бажариш мумкинлигига ўзингизни ишонтирсангиз ва ишонсангиз, - Сиз уни бажара оласиз.

Жойлашувнинг таъсири. Хулқ-атворнинг қандай намоён бўлишига “Бу йерда мен ўз уйимдаман. Бу менинг маконим” деб ҳис қилиш ҳам таъсир этади. Ўзингизга ишончни, Сизга таниш жойларда ҳис қиладиган хотиржамликни ўз истагингизга кўра уйғота олсангиз - ҳар қачон ва ҳар қандай жойда хотиржам бўлишингизга ёрдам беради.

Мулоқот турини танлаш. Кўпинча Сизда мулоқот турини танлаш имконияти мавжуд: масалан, Сиз телефонда ёки юзма-юз гаплашишингиз

мумкин. Ўзингизга энг қулай ва самаралисини танланг. Телефон гапни бошлаш учун яхши - Сиз суҳбатдан олдин ёзувларни тайёрлаб қўясиз.

Мувозанатнинг кўриниши. Сизнинг рақибингиз ўз устунлигига ишонади. У Сизга ўз ҳукмини ўтказиш мумкинлигига ишониб, ўзига қатъий ишонади. Сиз унинг фикрларини ўзингизга керакли томонга буришингиз мумкин. Мантиқий ниҳояга йетгандан сўнг, бахслашувни унинг сўзлари билан яқунланг, лекин бунда Сизга керакли бўлган нарсаларни уқтириб тулинг.

Бошқарувнинг ижтимоий воситалари. Ижтимоий борлиқнинг баъзи ҳақиқатлари борки, уларнинг моҳиятини тушуниб, ўз фойдангиз учун ишлатишингиз мумкин. Бу каби нарсаларнинг инсонлараро муносабатларга қандай таъсир кўрсатишини англамасак, ўзимиз билмаган ҳолда бошқарув воситалари таъсирига тушиб қолишимиз мумкин. Бошқарувнинг ижтимоий воситаларига қуйидаги тушунчаларни киритиш мумкин.

Лексика. Ўз фикримизни қандай сўзлар билан ифодалаймиз? Фойдаланадиган сўзларга қараб кишилар қайси тоифага киришини тез билиш мумкин. Бу ҳар доим “юқори даражада” гаплашиш зарур дегани эмас - сўзлар вазиятга тўғри келиши керак. “Менинг гўзал хонимим” мюзиклида профессор Хиггинс шундай деган эди: Элиза Дулитл ўз талаффузи билан “кўчага маҳкум қилинган”. Элизанинг нутқи ўзгарди ва у бошқа инсонга айланди.

Тўғри, чиройли тилда гапиринг - ўзингизда ишончни, фикрларни эркин ифодалаш қобилиятингизни намоён қилинг, сўзлар билан ифодаланган аниқ фикрларингизни намоён қилинг.

Жаргон. Бу тилнинг алоҳида қисми, лексиканинг бир бўлими. Ҳар бир касб, этник гуруҳ, бир йерлик кишилар шундай сўзлар ва ибораларга эга бўлиб, уларни “ўзиники”лар орасида ишлатиши одатга айланган. “Ўзиники” бўлишни истайсизми - шу гуруҳнинг, шу инсоннинг жаргонини (оммавий тилини) ўрганинг, ундан фойдаланишга тайёр тулинг. Агар бу жуда қийин, махсус жаргон бўлса, Сизнинг билимларингиз суҳбатдошингиз учун кутилмаган ҳол бўлади - ва бу Сизнинг фойдангизга хизмат қилади.

Лекин оммавий сўзларни меъёрида ишлатинг, ошириб юборманг. Жаргон сўзлар кўпайиб кетганини сезсангиз, иложи борича самимийликни сақланг. Акс ҳолда Сизни “сохта” деб қабул қилишлари мумкин. Шундай қилиб, сиз ўз рақибингизни унинг хунаридан хабардор эканингизга ишонтирмоқчи бўлсангиз - унинг оммавий сўзлашувини ишлатинг. Бироқ хушёр бўлинг – ўзингизни билимдон қилиб кўрсатманг.

Машҳур исмни айтиши. Жаргондан қандай мақсадда фойдалансангиз, рақибингиз учун ҳурматли бўлган машҳур исмни айтиб ҳам шундай натижага эришиш мумкин. Сиз иш орасида шундай кишини танишингизни айтиб қўйсангиз, Сизга эътибор ва ҳаттоки ҳурмат таъминланади. Аммо, бунда ҳам ошириб юбормаслик керак, Сизга таниш кишилар қаторига нотаниш кишиларни ҳам қўшиб юборманг.

Тситаталар, манбалар. Кўпчилик ўз қарашлари, фикрларини маъқуллаб - “Мен... .. биламан” деб айтадилар. Бироқ бунда фақатгина шу билимларнигина айтиб қолмасдан, балки уларнинг манбаларини келтириш муҳим. Махсус адабиётлардан ситаталар, маълумотлар гапириб бериш орқали

мазкур соҳадаги билимларни намоён қилиш ортиқча бўлмайди. Шунинг учун баъзан “...га мувофиқ...” ёки “... қонунга биноан” деган жумлаларни қўшиш ўринлидир. Бу Сизнинг гапингизга қизиқишни кучайтиради.

Шуниси аниқки, бундай тактикани қўллаш учун уйда тайёргарлик кўриш зарур. Алломаларга таянишни ёки китоблардан ситаталар келтиришни истасангиз, гапларингизнинг тўғрилигига ишонч ҳосил қилишингиз зарур. Бунинг учун жиддий тайёрланинг - махсус адабиётларни мутолаа қилинг, билимли кишилар билан суҳбатлашинг. Ахборотни ишлатишдан олдин, уни тўпланг ва таҳлил қилинг.

Аралаш воситалар. Бошқаришнинг бошқа воситаларини кенг усуллар тўпламидан иборат аралаш воситалар тоифасига киритиш мумкин. Улардан баъзиларини кўриб чиқамиз:

Йозувлар. Суҳбат чоғида олдиндан ёзиб қўйган ўз ёзувларингизга қараб қўйиш фойдалидир. Йозувлар бўйича ситаталар келтиринг ва ҳар қандай баҳсда устунлик сўзсиз Сиз томонда бўлади. Баҳслашувнинг энг муҳим лаҳзаларида рақибингизнинг сўзларини яширмасдан ёзиб боринг. Керакли вақтда Сизнинг позицияларингизни мустақамловчи нарсаларни қайтариб, Сиз уни бутунлай қуролсизлантиришингиз мумкин.

Яқуний мулоҳазалар. Ниҳоят, баҳслашув натижасида чиқарилган хулосаларингизни ифодаланг ва рақибингизнинг Сиз билан келишишига ҳаракат қилинг. Сиз ўз нуқтаи назарингизни тан олинишига фақат уни шакллантириш билангина эришингиз мумкин. Рақибингиз қисман қўшилмаса ҳам умуман Сизнинг хулосаларингизни қабул қилиши мумкин.

Худди шундай тактикани рақибингиз ҳам қўллаши мумкин - уни бутунлай забт этишга интилинг. Уни энг яхши тарзда ишлатинг - бошқалар ундан фойдаланганда – огоҳ бўлинг. Бу воситалар ёрдамида Сизни бошқариш уларга насиб этиши мумкин. Сиз уларни бошқаринг. Ва ниҳоят, - албатта қулай вақт ва мос келувчи тактикани танланг.

8.3. Сиз раҳбар бўлсангиз

Бошлиқ ва бўйсунувчини ўзаро муносабатларига алоҳида талаблар қўйилади. Одатда раҳбар жамоада муҳим шахсдир. Кўп нарса унинг инсонлар билан қандай муомала қилишига, қай тарзда ва нималарга аралашушига боғлиқ.

Немис ёзувчиси Кноблокнинг раҳбарга жамоадаги хулқда ўз йўлини топиб олиш баъзан қанчалик мураккаблигини акс эттирувчи хажвияси кўпчиликка маълум:

Раҳбар ишга вақтида келса, “Ишга азонлаб югуриб келибди, бизни алдамоқчи”, кеч келса, “Бошлиқлар кечикмайдилар, улар ушланиб қоладилар” деб кесатишади. “Рафиқангиз, болаларингиз тузукми?” деса - “Бировнинг ишига бурнини тикади”, сўрамаса - “Шунақаям кўрс бўладими” дейдилар. “Қандай таклиф бор?” - деб қизикса - “Ўзида ҳеч қандай таклиф йўқ” деб шивирлайди, сўрамаса - “Жамоа фикрига қулоқ солмайди”. Масалани тез ҳал қилса - шошма-шошар, ўйлашни истамайди. Секин ҳал қилса - қатъияциз, масъулиятдан қочувчи. Янги штат бирлигини талаб қилса - штатни

кўпайтиради. “Бор кучлар билан уддалаймиз” деса - “Бизни қурбон қилмоқчи” деб норози бўладилар. Юқоридаги кўрсатмаларсиз иш юрица - ўзбошимча, кўрсатмаларни аниқ бажарса - эски бюрократ. Ҳазиллашса - “қитиқламасанг кулмайди”, ҳазиллашмаса “Ҳеч кулганини кўрганмисизлар?” деб гапирадилар. Дўстона муомала қилса - ишончга кириб олмоқчи. Ўзини алоҳида туца - манман. Ишлар яхши кетаётган бўлса - пировардида бу биз ишляпмиз. Режа бажарилмаса - қилмишига яраша, у бир ўзи айбдор - дейдилар.

Одатда раҳбарликнинг уч турини ажратадилар - авторитар, демократик ва эркин (либерал). Ишга доир этикет хулқнинг қандай йўналишини танлашга маслаҳат беради? Ўзингиз ҳал қилинг.

Авторитар раҳбар қарорларни якка ўзи қабул қилади ва бўйсунувчиларнинг ҳатти-ҳаракатларини, уларга ташаббус кўрсатиш имкониятини бермай, қатъий равишда белгилайди. Бундай раҳбарга ўз шахсини юқори баҳолаш ва қўл остидагиларнинг ишчанлик ва инсоний сифатларига йетарли баҳо бермаслик хос. У одатда ўзини ва бошқараётган фирмани, ўзини ва унга бўйсунган жамоани бир-бирига тенглаштиради, кўпинча ишда “ёнади”, ўзини ишсиз тасаввур қила олмайди, шахсий ҳаётини унутади, кучини аямасдан, лекин қўл остидагилари ҳақида қайғурмасдан ишлайди. Авторитар раҳбар кўпинча ҳеч қандай ҳаражатларни, шу жумладан инсонларни ҳам аямасдан ишлаб чиқариш мақсадларига эришишни кўзлайди. Бундай раҳбар билан бирга кишилар ўзларини “вулқон”дагидек, фавқулоддаги вазият ҳолатидагидек ҳис қиладилар. Уларни зарурияциз безовта қиладилар, асабларига тегадилар, ҳаддан ташқари ишлатадилар.

Раҳбарликнинг *демократик услуби* бўйсунувчиларга уларнинг малакаси ва иш хусусиятларига мос бўлган мустақилликни бериш, ишлаб чиқариш масалаларини уларнинг бевосита иштирокида ёки ҳеч бўлмаганда улар билан муҳокама қилгандан сўнг ҳал қилиш, уларга ишлаш учун зарурий шароитларни яратиш, уларнинг ҳаракатларини холис баҳолаш, инсонларга ижобий муносабатда бўлиш ва уларнинг эҳтиёжлари ҳақида ўйлаш кабиларни кўзлайди. Раҳбарнинг бундай ҳаракатлари нафақат яккабошчилик принципларини барбод қилиб анархияга олиб келади, балки раҳбарнинг реал ҳокимлигини ва обрўсини мустаҳкамлайди, жамоада унумли иш шароитини яратишга кўмаклашади. Раҳбарликнинг бу услубида қўл остидагиларнинг ташвишлари ва қизиқишларини билиш зарур. Йирик япон фирмаларининг бирида “Ҳафтада соат, ойда кун” деган қоида мавжуд. Айнан шундай даврийлик билан юқори раҳбарлар цехга келади ва ишчилар билан ёнма-ён конвейерда ишлайди. Бундай амалиёт ташаббускорлари ҳисоблаганидек, бу ишчилар билан алоқани сақлашга, уларнинг кайфияти, иш ва турмуш шароитларини билишга имкон беради. Раҳбарликнинг бундай услуби энг маъқул ҳисобланади.

Либерал услуб. Бу услубни кўпинча раҳбар ишни ўз холига ташлаб қўйганда албатта самарасиз сифатида кўрадилар. Аммо айрим кичик ишлаб чиқариш гуруҳларида, илмий жамоаларда у жуда муҳим, бундай услуб ходимлар билан хушмуомала бўлишни, уларнинг иш жараёнига минимал

аралашини, бўйсунувчилар фикрини ҳурмат қилишни, ишга доир бахсларни рағбатлантиришни кўзлайди.

Кўпинча раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасида масофа бўлиши зарур, яхши муносабатлар ва талабчанлик бирга бўлолмайди деган фикр кўп учрайди, аммо ғарбда раҳбарият ва бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларнинг демократик принципларга қурилганлиги асло ишга таҳдид солмайди, аксинча умумий қизиқишларга эга “ягона” оила таассуротини яратишга имкон беришини аллақачон тушуниб йетганлар. Кўп фирмаларда бундай қизиқиш бўлиб мижозлар ва буюртмачиларнинг қизиқиши ҳисобланади. Биринчи ўринда – хизматчи. Унинг мижозлар билан қандай муомала қилиши ишга ёлловчиларнинг унга бўлган муносабатини акс эттиради. Фирма ходимлари, агар раҳбариятдан норози бўлсалар, мижозлар ҳақида қайғурмайдилар. Агар фирманинг раҳбарияти ва ходимлари ўртасидаги муносабатларга “плюс” белгисини қўйиш мумкин бўлмаса, фирма ва мижозлар ўртасидаги муносабатлар “минус” белгисига эга бўлади. Фақат жонкуярликкина жонкуярликни уйғотади.

Енг аввало, вақт чекланганлигига қарамай суҳбатни охиригача йетказиш зарур. Раҳбар ишга доир суҳбат ташаббусини топишга ўрганиши даркор. Бошлиқнинг бўйсунувчига ҳар қандай ҳаракати оддий бир шахснинг бошқа шахсга муносабати сифатида эмас, балки ҳокимиятга эга бўлган шахснинг бошқа шахсга таъсири сифатида қабул қилинади. Шунинг учун раҳбарнинг қайси бир жамоа аъзосини хуш кўрмаслиги унинг муомаласида кўринмаслиги керак, акс ҳолда бошлиқнинг гапи инсонни шахсий, касбий ва бошқа ҳислатларига берилган баҳо деб тушунилиши мумкин. Ва аксинча, бошлиқ ва бўйсунувчининг шахсий дўстона муносабатлари хизмат муносабатлари соҳасига таъсир қилмаслиги зарур. Агарда раҳбар хизмат муносабатларини шахсий муносабатлар асосида шакллантирса, у ҳеч қачон катта обрў-еътибор ва ҳурмат қозонмайди. Шунинг учун бошлиқ ўз ходимларига нисбатан фаол, оғир ва вазмин бўлиши лозим.

Ҳар қандай раҳбар меҳнати кўп асаб кучини сарфлашни тақозо этади, бу унинг ҳатти-ҳаракатларида акс этиши мумкин, бироқ шунга қарамай у доим ва ҳамма йерда хушмуомала ва одобли бўлиши зарур. Яхши раҳбарга манманлик, димоғдорлик, асабийлик, инжиқлик, ҳокимият кучи билан қўл остидагиларга ўз одатларини зўрлаб ўтказиш ётдир. У бўйсунувчини камситиш, шахсий ғурурини таҳқирловчи вазиятлардан ўзини четга олади. Раҳбарнинг ижобий сифати – босиқлик, вазминлик бўлиб, у ҳамма вақт (қарор қабул қилишда, сўзларда, ҳаракатларда) зарур, чунки дастлабки истаклар баъзан нотўғридир. Унинг таъсири остида ҳиссиётларга берилиб инсон ҳақиқатни нотўғри қабул қилади. Баъзан у босиқ пайтда ҳеч қачон қилмайдиган ишини ёки сўзини қизишиб кетганда содир қилиши мумкин. Бундай вазиятда тўғри йўл – ўз хатосини тан олишдир. Бундан обрўга путур йетмайди. Хатоликни содир қилган инсон узр сўрамасдан, қайсарлик билан ўзининг нотўғри позицияларини химоя қилишни давом эттирса вазиятни янада мураккаблаштиради. Ўзини тута билмаслик, асабийлашувчанликнинг натижаси сифатида урушиш ва кўрслик келиб чиқади. Ҳақоратловчи сўзлар ҳеч қачон жамоада нормал муносабатларни

ўрнатмайди. Рухшунослап фикрича қатъий ва босиқлик билан берилган топшириқлар асабий ҳолатда ва дашномлар бериш орқали топширилган вазифаларга қараганда кучли таъсир этади. Бўйсунувчи айб иш қилганда ҳам энг жиддий суҳбат бошқа ҳар хил нарсаларга ўхшамаслиги керак. Жиддийлик ва талабчанликни чўрткесарлик ва айб излашдан фарқлаш, жазолашни айб даражасига қараб белгилашни билиш зарур. Шунингдек, бир ўзига ва кўпчилик олдида эълон қилинган хайфсан ўртасидаги фарқни ёдда тутиш керак. Табиийки, раҳбар фаолиятини бўйсунувчиларга қаратилган танқидий гапларсиз тасаввур қилиш қийин. Бу йерда танқиднинг инсон томонидан ҳаққоний, асосли деб қабул қилиниши жуда муҳим. Танқид унга қўйиладиган асосий талабларга жавоб берсагина таъсирчан кучга эга бўлади.

Биринчидан, у ишга ва предметга оид бўлиши керак. Афсуски, сохта танқид (псевдокритика) ҳам учрайди. Шундай ғаразли мақсадларни кўзловчи танқиднинг бир нечта тури мавжуд:

1. Шахсий адоватларни ҳал қилиш, ўз ҳолатини ва обрўсини сақлаш ва ошириш воситаси сифатидаги тенденциоз (ғаразли, бир ёқлама) танқид.

2. Ўзига хос “профилактика” сифатидаги танқид. Айрим раҳбарларнинг фикрича, усиз ишлаш кайфиятини яратиб бўлмайди.

3. Стандарт танқид. Масалан, маърузага “танқидий” қисмнинг киритилиши, у ҳеч қандай мажбуриятни юкламайди ва расмий характерга эга.

4. Кўргазмали танқид, у камчиликларни кўрсатиш орқали муросасизликни пайдо бўлишига олиб келади.

5. Огоҳлантирувчи-қораловчи танқид. Принципиал ва соф виждонли ходим минбардан танқидий гапиришга руҳсат сўраганда, раҳбар ёки унинг “сафдошлари” томонидан арзимаган хатоларини бўрттирувчи айблалар.

Иккинчидан, танқид яхши ниятли бўлиб, танқид қилинувчининг ижобий ҳислатлари ва хизматларини ҳисобга олиши керак. Унинг вазифалари - инсонни камситиш эмас, балки уни яхши томонга ўзгаришига ёрдамлашиш, мавжуд ҳолатдан чиқиш йўллари кўрсатиш. Танқид фақат салбий урғулардан иборат бўлса, доим адолациз деб қабул қилинади.

Учинчидан, танқид аниқ белгиланган объектга қаратилиши керак. Кишининг аниқ ҳаракатларини баҳолаш ўрнига унинг шахсини, характерини танқид қилиш яхшилик келтирмайди.

Тўртинчидан, танқид аниқ ёндашишни, инсоннинг темперамент ва характер хусусиятларини ҳисобга олишни тақозо этади. Айримлар танқидга салбий муносабатда бўладилар, лекин тез тинчланиб меъёрий ҳолатга келадилар, бошқа шахсга “йетиб бормаслиги” ҳам мумкин, учинчи шахсни тортишувга чақириши, тўртинчи шахс эса ўз қилмишини чуқур қоралашга мойил бўлиб, унга нисбатан жазо қўллаш ортиқчадир. Ҳатто айрим жазо чораси руҳий ҳолат кечинмалари, педагогик таъсир кўрсатиши янгиллигига кўра турли таъсир кўрсатади.

Иш фаолияти раҳбарни кўпинча мураккаб ва нозик вазиятларга дуч қиладики, уларда руҳшунослар тавсия этган хулқ-атвор қоидаларига риоя этиш асабий тангликни пасайтиришга ва хатолардан ҳимояланишга ёрдам беради. Биргина ишдан бўшаш жараёнини олсак, унга ҳамма учрайди ва барча учун у

доим мураккабдир. Бозор иқтисодиёти шароитида эса у янада кескинлашади. Ишдан бўшашдаги стрессларни биров бўлса ҳам пасайтириш учун америка бизнес ва менежмент мактабларида ҳатто янги мутахассисларни – менежер-терминаторларни (инглизча терминате - тугатиш) тайёрлашни бошладилар, улар шу каби ишлар билан шуғулланадилар.

Юқоридаги фикрларни умумлаштириб, мамлакатимиз учун бозор иқтисодиёти шароитларида инсонларни бошқаришда малакали раҳбарлар жуда зарур деган хулоса чиқариш мумкин. Асосийси раҳбар бизнинг давримизда қарорлар чиқаришда қатъий бўлиши зарур. Раҳбар кишиларни, биринчи навбатда ўз атрофидагиларни жуда яхши билиши, фақат бўйсунувчилар билан эмас, балки юқоридаги раҳбарлар билан ҳам муомала юритишда принципал бўлиши керак. Ўз ходимлари билан суҳбатлашганда раҳбар ўз фикрларини тушунарли баён қилишни, суҳбатдошларини диққат билан тинглашни, ҳар қандай эътирозларни рад қилмасликни билиши лозим, чунки айнан шу эътирозлар берилаётган ахборотнинг йетарли эмаслигини кўрсатади.

Тест. Сиз ишбилармонсиз

1. Сиз анчадан бери бошлаб ва орқага суриб қўйган ишингизни тугатмоқчисиз. Тўсатдан сиз ёқтирадиган бошқа жинсли азиз инсон кўнғироқ қилиб, учрашишни сўради:

а) Сиз: “Азизим, кейинроқ” - дейсиз ва ишингизни тезда тамомлайсиз;

б) “Кетаяпман менинг севгилим” - деб, барча ишларни қўйиб учрашувга шошасиз;

к) Сиз таркидунёликни танлаб, ўз истакларингиздан воз кечиб, йенгил руҳда ишингизни давом эттирасиз.

2. Сиз қувноқ учрашувга боришни ёки ўз қоғозларингизни тартибга солишни танлашингиз керак:

а) Сиз “Ҳар нарсанинг ўз фурсати бор” - деб йиғиштиришга киришасиз;

б) худди шу иборани хурсанд эслаб, анчадан бери кутган вақт йетди деб улфатларингиз олдига югурасиз. Ишларни муддат тугагунча битираман деб кўнглингизга тугиб қўясиз;

к) Сизни тартибсизликда айблаётган кишиларга дадил боқиб, қоғозларингизнинг кейинги тақдирдан воз кечиб мағрур кетасиз.

3. Сиздан бошқалар уддалай олмайдиган ишни илтимос қилдилар:

а) Сиз илтимосчининг йелкаларига қоқиб, “Гап йўқ” деб, дўстларингизнинг бирдан фойдаланиб, хизматни бажарасиз;

б) бандлигингизни айтиб, илтимосини қайтарасиз;

к) қўлини узоқ ушлаб, вазиятни шоша-пиша ўйлаб, илтимосини қисман бажарасиз.

4. Ишбилармон кишилар одатда кийимни мақсад деб билмайдилар. Сизчи?

а) мен учун кийим-кечак жуда кўп нарса;

б) яхши кийим менга иш учун керак;

к) мен чиройли кийинишни ёқтираман, чунки бу менга ва атрофдагиларга ёқади.

5. Сиз дўстларга қандай муносабат билдирасиз?

а) дўстлар - бу жуда яхши;
 б) дўстлар - бу яхши;
 к) дўстлар - мен учун ҳамма нарса, улар билан маслаҳатлашаман, уларга ёрдам бераман.

6. Сиз севган кишингизга йетарлича эътибор берасизми? Ишда ушланишингиз ҳақида доим огоҳлантирасизми?

а) ҳеч қачон! Мен иш билан машғулман! Арзимаган ишларга вақтим йўқ;
 б) албатта, қўнғироқ қилиб қўйиш мумкин ва иложи бўлганда шундай қиламан;
 к) албатта қўнғироқ қиламан.

7. Шахсий ҳаёт ҳаммада, ҳатто энг ишбилармон одамларда ҳам бор. Сиз унга қандай аҳамият берасиз?

а) оила, уй - бу менинг ҳаётим. Мен умр йўлдошимни севаман, фарзандли бўлишни хоҳлайман, иш эса фақат моддий аҳволни таъминлаш учун зарур;
 б) оила - бу ёмон эмас. Оила даврасида баъзан бир-икки кунни ўтказиш яхши;

к) йўқ! Бутун умрни ошхонада ўтказишни хоҳламайман! Болаларга бувиси қараб турсинлар, мен эса ишлашни истайман.

8. Сиз ўз ишларингиз ва қўплаб муаммоларингиздан воз кечиб дам олишга вақт ажрата оласизми?

а) ҳа, бироқ ҳар доим эмас. Агар муҳим ишим бор бўлса, уни ўйламасдан турулмайман, дам олиш ҳам татимайди;

б) дам олаётганимда, мен барча ишларимни ташлаб, вақтимни чоғ ўтказаман;

к) қачон охирги марта дам олганимни эслолмайман. Ишлар кўп.

Жавоблар натижасини ҳисобланг. Олинган балларни жамланг.

Жавоб Варианти	Савол номери							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
А	5	10	10	3	10	10	3	5
Б	3	5	3	5	5	5	5	3
К	10	3	5	10	3	3	10	10

60 баллдан юқори. Сизда талант бор! Бундай ҳислатли кишини топиш қийин. Бутун ҳаётингизни ишга бағишлайсиз. Шундай давом этаверса Сиз ёлғиз қолишингиз мумкин, чунки ўз яқинларингиз ҳақида ўйламайсиз, дўстларингизни эса ишбилармон шериклар сифатида баҳолайсиз. Сиз совук ёлғиз ҳиссиз компьютер бўлиб қолишингиз мумкин.

35 дан 60 балгача. Сиз ўзлигингизни сақлаб қолгансиз. Шу билан бирга ҳаётдан орқада қолмайсиз. Сизнинг яқинларингиз Сиздан хурсанд. Сиз меҳрибон ва хушёрсиз, бироқ шунингдек ишларингизни ташлаб қўймасдан уларни бажаришга улгурасиз.

35 баллгача. Сиз жуда йенгилтаксиз. Тасодифга бунчалик ишониб фақат ўйин-кулгига берилмаслик керак.

8.4. Биргаликда бошқариш ҳақида тушунча ва ишлаб чиқариш шароитида унинг аҳамияти

Бошқариш жараёни бу раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадга эришиш учун одамларнинг қўшма фаолиятини уйғунлаштириш бўйича мақсадга мувофиқ ҳаракатлари мажмуасидир. Бошқариш тизим сифатида унинг янада майда бўлинмалари мавжудлигини кўзда тутди: бу унинг элементлари, яъни қисмлари орасидаги муносабатни ташкил қилиш, маълум мақсад сари жоиз бўлган назорат остида фаолият кўрсатаётган маълум механизмлар мажмуи сифатида унинг ишлаш тартиботини ташкил қилиш кабиларни ўз ичига олади.

Бошқариш жараёнини қуйидаги босқичларга ажратиш мумкин:

- 1) мақсаднинг қўйилиши;
- 2) маълумотлар йиғиш;
- 3) таҳлил ва мулоҳаза ишлари;
- 4) фаолият вариантлари ва ташкилий иш босқичларини танлаш.

Бошқарувнинг қуйидаги тармоқлари мавжуд: ижтимоий, ишлаб чиқариш бўйича, техникавий, давлатга қарашли ва бошқалар. Маъмурий буйруқбозлик тизимидаги режали иқтисод шароитида бошқарувнинг вазифаси асосан олий даражадаги раҳбарлардан қуйиларига кўрсатмалар бериш билан белгиланар эди. Бу қоғозбозликнинг кучайишига олиб келган эди. Кўпинча ҳосил бўлган вазиятга зид қарорлар чиқариш рўй берар эди. Бу аста-секин "сен учун ҳамма нарса қилинади" деган тушунча асосида бепарволик ва тайёрга айёрлик кайфиятини вужудга келтирди.

Бозор иқтисодиёти шароитида ва умуман, ҳозирги замон ишлаб чиқаришида, бошқариш омилининг, бошқарувчилик маданиятининг ва бошқарувчилик фалсафасининг аҳамияти кўп марта ортиб кетди. Бугунги кундаги рақобатчилик курашида мавқенинг кучайиши бошқарувнинг сифати билан чамбарчас боғлиқ. Бошқаришни такомиллаштиришни ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг энг асосий омилларидан бири деб ҳисоблаш зарур.

Нима учун шундай? Энг аввало ишлаб чиқариш ҳаражатларининг тузилмаси ўзгарди. АҚШ саноат ишчиларининг иш ҳақи улушига маҳсулот қийматининг 2-10 % тўғри келади. Ишлаб чиқариш ҳаражатларининг асосий қисмини моддий-энергетик ҳаражатлар, асбоб-ускуналарни тутиш ва ишлатиш, транспорт чиқимлари, сақлаш ва шу каби ҳаражатлар ташкил этади. Демак ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун асбоб-ускуналарни созлаш ва таъмирлаш муддатларини қисқартириш, ички исрофгарчиликларнинг барча турларини (масалан, нуқсонли маҳсулотлар, материаллар, хомашё, энергиянинг ортиқча сарфланишини) бартараф қилиш ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб қолди.

Кўпинча раҳбарлар ишлаб чиқариш маданияти, бошқариш услуги, ташкил қилиш фалсафаси ва корпоратив кадриятлар каби масалаларга кам эътибор берадилар.

Юқори малакали бошқарувчиларга ва юқори самарали ишлаб чиқаришга эга корхоналар эса, мана шу, биринчи қарашда ахамияциз кўринган омиллар аслида хўжалик фаолиятининг муайян кўрсаткичларида моддий тус олишини яхши биладилар.

Умумий мақсад кишиларни бирлаштиради, уларнинг зўриқишларига маъно ва мақсад сари интилиш туйғусини беради, бошқарувчилик қарорларини ишлаб чиқиш жараёнида асос солувчи йўл-йўриқлар кўрсатади. Янги бошқарувчилик фикрлашлари нимада ифодаланади? Бу ишлаб чиқаришни ташкил қилиш шакл ва усулларида, самарадорликни ошириш йўллари, ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлиги ва тезкорлиги соҳаларида доимий равишда яхшиланишлар қидириш - бу доимий равишда исрофгарчиликлар манбаини қидириш демакдир.

8.5. Бошқариш ва назорат тизими

Кадрларни танлаш ва кўтариш тизими. Илғор корхоналарда ходимнинг ишдаги ўсиши унинг ўз вазифалари доирасини қанчалик яхши бажариши ва команда аъзоси сифатида қанчалик муваффақиятли ишлашига қараб амалга оширилади. Бошқарувчининг хизмати, энг аввал, ўз командасида 1) қўйилган масалани ҳал қилиш учун зарур ресурсларни ҳозирлашни; 2) команда аъзолари ҳатти-ҳаракатларини ўзаро мувофиқлаштиришни таъминлай олишида кўринади.

Команданинг ҳар бир аъзосидаги қарор қабул қилиш жавобгарлиги, команда аъзоларининг ўз манфаатларини кескинлаштириш, бир-бирига қарама-қарши кўйиш эмас, балки уларни ўзаро мувофиқлаштиришга қодирлиги асосида танланиши керак. Айниқса Япониядаги бошқарувчиликда ёрқин ифодасини топган бу ёндашув бошқарув тузилмалари доирасида кадрларни танлаш ва олға суришнинг қанчалик муҳимлигини исботлайди. Япон компанияларидаги кадрлар танлаш тизимининг пухта ўйланганлиги ва яхши чамаланганлиги япон ишчи кучларининг энг итоаткор ва интизомлилиги туфайли миллий ягоналик кўринишини ҳосил қилишга имкон туғдиради. Аслида эса, гап фақат бошқарувни ташкил қилиш тузилмаларининг иш тарзида энг самарали усуллар билан таъминланишига имкон туғдирадиган саводли кадрлар сиёсати ҳақида кетмоқда.

Олий маълумотли ходим ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилишда муваффақиятли қатнашиш, ўз малакасини ошириш, кенг доирада ихтисослик ва меҳнат маҳоратларини эгаллаш учун олий маълумоциз ходимга қараганда бошиданок анча катта имкониятларга эга. Шунинг учун япон фирмаларида (ва умуман бошқарув яхши ташкил қилинган фирмаларда) олий маълумотга эга кишилар бошиданок бундай маълумоти йўқ кишилардан "юқори туриши" ажабланарли эмас. Бу хизмат бўйича кўтарилиш тезлигида ҳам, меҳнатга ҳақ тўлаш даражасида ҳам ўз аксини топади. Японияда ҳозирданок умумий олий таълим жорий қилиш масаласи муҳокама қилинмоқда.

Японияда қабул қилинган хизмат бўйича кўтарилиш тартиби бўйича барча даражадаги ходимлар лавозим бўйича фақат ўзининг амалий, тақдирга лойиқ

хизматлари учунгина кўтарилади. Бошқаларнинг хато ва камчиликларига нисбатан бепарволик қилиш ярамайди. Акс ҳолда кадрлардаги ташаббускорликдан ёки умуман қимматли кадрлардан ажралиб қолиш мумкин.

Шундай қилиб, хизмат бўйича кўтарилиш ва ҳақ тўлаш ишчининг ҳақиқий малакасига асосланади, бунда унинг малакаси фақат ходимнинг ўз шахсий вазифаларини бажаришга қодирлигини эмас, балки унинг ўз корхонасининг ишлаб чиқариш ва бошқа муаммоларини ҳал қилишда қатнашиш қобилиятини, ўз компанияси хўжалик фаолиятининг барча томонларини билиш ва тушуниб етиш қобилиятини ҳам кўрсатади.

Японияда раҳбарлар кадрлар танлаш борасида ҳам катта ютуқларга эришганлар. Япон тизими янги келган ходимга ўзини фирма фаолиятининг бир неча соҳаларида текшириб кўришни таклиф этади. Кейин ходим учун ўзини энг қобилиятли қилиб кўрсатган иш жойи тайинланади.

Қарор қабул қилиш жараёни ва муаммоларни ҳал қилиш усуллари. Илгари "лидер" (йетакчи) ва "бошқарувчи" сўзлари кўп ишлатилар эди. Йетакчи ва бошқарувчилар томонидан қарор қабул қилиш жараёнини яхши тушуниб йетиш учун уларни ўзаро фарқлай билиш керак. Команда йетакчиси ва бўлим бошқарувчисининг вазифаларидаги фарқ йетакчи билан раҳбар-бошлик вазифалари ўртасидаги тафовутдан келиб чиқади.

Раҳбар бошқаришни шахсан ўзи хоҳлаган қарор қабул қилиш ва меҳнат жараёни устидан назорат асосида олиб боради. Йетакчи қарор қабул қилиш ҳуқуқини тортиб олмайди, балки аксинча, бу ҳуқуқни бригада ёки команданинг ҳар бир аъзосига топшириб қўяди. Унинг асосий мақсади - қарор қабул қилиш эмас, команданинг бошқа аъзолари йечиши зарур бўлган муаммоларни қидириш, жамоа фаолиятининг мақсад ва вазифаларини шакллантириш бўйича ёрдам кўрсатишдан иборатдир. Шунга мос равишда меҳнат жараёнини назорат қилиш вазифаси (яъни маъмурий мажбурлашга асосланган, ходимлар устидан ҳукмронлик), мувофиқлаштириш вазифаси (яъни ҳар хил, ходимларнинг кўпинча ўзаро зид бўлган манфаатларини келиштириш йўллари қидириш) билан алмаштирилади.

Қарор қабул қилиш жараёнидаги ёки бошқача айтганда, бошқарув услубидаги бундай ўзгаришлар биринчи навбатда ҳозирги замон одамлар орасидаги муносабатларнинг ўзига хос хусусиятлари ва ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг объектив заруратларига асосланади.

АҚШда ташкилий маданият ва янгича бошқарув тафаккурининг реал тимсолига айланган Калифорния штатидаги "Фрито лей" компаниясига қарашли заводнинг бир ишчиси "биз кишиларга эмас, муаммоларга ҳужум қиламиз. "Биз "ким ноҳақ"лигини эмас, нима қилиш зарурлигини ҳал қиламиз" - деб таъкидлади. Бундай масалаларни ҳал қилиш учун алоҳида мажлислар зали ажратилган бўлиб, у йерда ҳар хил бўлимларнинг ходимлари ўз муаммоларини муҳокама қилиш учун мунтазам учрашиб туришади.

Умуман, тайёргарлик ва қарор қабул қилиш жараёнини 5 босқичга ажратиш мумкин.

1) ишлаб чиқариш жараёни ёки фаолиятнинг бошқа турларини мунтазам равишда таҳлил қилиш ва муаммоларни келтириб чиқараётган зиддиятлар ва номуносибликларни ўз вақтида аниқлаш;

2) таҳлил ва башорат қилиш учун қўшимча маълумотлар йиғиш;

3) эҳтимолий вариантларни ишлаб чиқиш;

4) йечимнинг алоҳида вариантларини амалга оширганда кутиладиган самарадорликни аниқлаш;

5) йечимнинг энг яхши вариантини танлаш.

Бошқарув қарорлари бир-биридан мустасно равишда мавжуд бўлмайди. Улар кўпинча маълум мақсадга эришишга мўлжалланган занжирни ташкил қилади. Бошқарув қарори - бу раҳбар томонидан бажарилаётган мувофиқлаштириш чоралари кўзга ташланадиган асосий ҳужжатлардан биридир.

Юқорида айтилганлар асосида қарорларни тайёрлаш ва амалга ошириш жараёнида қуйидаги масалаларга эътибор бериш мумкин:

- қандай қилиб қарорларнинг илмий асосланганлигини кўтариш ва таваккалчилик ҳавфини камайтириш мумкин;

- қарорни тайёрлаш учун зарур бўлган маълумотлар ҳажми қандай бўлиши керак;

- қарорни тайёрлаш жараёнида манфаатдор шахсларнинг фаолиятини қандай қилиб мувофиқлаштириш керак.

Бу масалаларни йечишда чамаси уч йўналишда ҳаракат қилмоқ зарур:

- бошқарув қарорини тайёрлаш тадбирлари сифатини яхшилаш, энг яхши ҳисоблаш усуллари ва ҳисоблаш техникасидан фойдаланиш;

- қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши устидан амалий назорат тизимини яратиш;

- қарорни тайёрлаш жараёнини демократлаштириш, яъни уни ишлаб чиқишга иложи борича кўпроқ бажарувчиларни жалб қилиш;

- баъзи бўлимларни алоҳида маълумот йиғиш ёки йечимнинг эҳтимол вариантларини ишлаб чиқиш каби масалаларни ҳал қилишга ихтисослаштириш.

Аммо охириги сўз раҳбар зиммасида бўлиши ёки мулкчилик турига қараб овозга қўйиш натижалари асосида аниқланиши керак.

Ходимларни рағбатлантириш тизими. Инсоният тарихида бошқарувда қатнашган одамлар томонидан ўз ишчилари ишини рағбатлантириш бўйича жуда катта тажриба тўпланган. Аммо ҳар бир давр ўз усулларига таянади. Бизнинг давримизда раҳбарларга айнан меҳнаткашларнинг ташаббусини рағбатлантириш усуллари тавсия этилади. Булардан баъзиларини санаб чиқиш мумкин.

1. Тадбиркор бўлинг. Доимий равишда меҳнатни ташкил қилишнинг янги шакллари қидиринг, ишчилар орасида ижодий ҳамкорликни кучайтиришга интилинг.

2. Ўз эътиборингизни ташкилий маданиятнинг ташаббусни бўғувчи ва чеклаб қўювчи томонларига қаратинг.

3. Ходимларингизнинг ўзаро ва сиз билан маълумотлар ва фикрлар алмашуви учун мулоқот эркинлиги ва очиқлик муҳитини яратинг.

4. Ходимларингизнинг шахсий фазилатларини ўрганинг ва ҳисобга олинг. Ҳар бирининг қобилиятини алоҳида қадрланг.

5. Ташаббусли бажарувчиларга аввалгидан тузукроқ тақдирланиши қафолатланишини ҳимоя қилинг.

6. Плюрализмни қадрланг. Сиз танлаган иш услуби албатта энг яхшиси бўлмаслиги мумкин.

7. Ходимларингизга бажарилганда шахсий ва ихтисос бўйича қониқиш келтирувчи ишларни буюришга ҳаракат қилинг. Шундай бўлмаса, улар иш билан яхши қизиқмасликлари мумкин.

8. Муваффақият билан эришилган ютуқлар фақат ижодий фаоллик кўрсатаётган ишчиларгагина қулиб боқиши мумкинлигига барчани ишонтиринг.

9. Ҳаддан ташқари қаттиқ жазоламанг. Кўпинча жазонинг таъсири тақдирлаш таъсиридан бир неча марта ортиқ бўлади. Баъзида эса, қанчалик жумбоқли бўлмасин, хато учун жазоламаслик жазолашдан ортиқ бўлади. Шунингдек, бир марта хато қилган одам ўз қобилиятига ишончни йўқотиб қўйиши мумкинлигини унутманг. Иложи бўлса, ютуқларини тақдирлаб, камчиликларини сезмасликка интилинг.

10. Конструктив равишда, аста-секин, чекланган соҳада бўлса ҳам танқиддан фойдаланинг. Бамайлихотир ва ҳайрихоҳлик билан гаплашинг.

Келтирилган ўнта маслаҳат бошқарувчи билиши керак бўлган гапларнинг арзимаган бир қисмигина холос. Аммо улар билан танишгандан кейин унинг психология, суҳбатдошни ишонтира билиш ва бошқа шу каби соҳалар бўйича билими қанчалик чуқур бўлиши кераклиги ойдинлаша бошлайди.

8.6. Назоратни ташкил қилиш механизми

Технологияни бошқариш менежери ишини роял созловчининг иши билан таққослаш мумкин. У асбоб торлари йетарлича тортилганми, асбоб (бизнинг шароитда, айтайлик, корхона) яхши овоз чиқариб бера оладими каби саволларни текшириб кўради. Технологияни самарали бошқариш учун нималар зарур?

Биринчидан, хатоларга мурасасизлик. Технология тўхтовсиз ва бенуқсон ишлайдиган бўлиши керак. Акс ҳолда янги муаммолар пайдо бўлади.

Иккинчидан, технология сарф-ҳаражатлар нуқтаи назаридан самарали ва рақобатбардош бўлиши керак. Бу йерда бошқарув ва назорат вазифаси жуда кўп муқобил вариантлардан биттасини, биринчи навбатда ҳаражатлар мезони бўйича энг мақбулини танлаб олиш билан белгиланади. Технологияни бошқариш, агар ҳаражатларга эътибор қилмаслик мумкин бўлганда, кўп марта йенгилроқ бўлар эди.

Учинчидан, бошқарув доимий равишда технологияни такомиллаштиришга қаратилган бўлиши керак. Агар менежер эришилгандан қаноатланиш сезмаса, бу яхши ҳолат.

Ниҳоят, тўртинчидан, бошқарув рақобатчилар томонидан амалга оширилган инқилобий сакрашни қарши олишга тайёр бўлиши керак.

Технологиянинг яхши бошқарувчиси, албатта, ўзининг олим ва мухандисларига таянишни истаган бўлар эди. Бошқа томондан, олим ва мухандислар сўзсиз бошқаларнинг ютуқларини кўчирма қилиш эмас, балки ўзларининг илмий изланишлари натижаларинигина ишлаб чиқаришга татбиқ этилишини хоҳлаган бўлар эдилар. Бу фаолиятни самарали бошқариш олимларнинг ижодий фаоллигини, уларнинг ташаббускорлик ва тадбиркорлигини рағбатлантирувчи ташкилий чоралар ўтказиш билан ифодаланadi. Компанияда ишлаётган олимларга, кўпинча, маошга қараганда ўзининг илмий ижод қилиш имкониятлари, илмий меҳнат натижаларидан қаноатланиш, ғояга қизиқиш ва уни илмий жамият аъзолари томонидан тан олинishi каби омиллар муҳимроқ бўлади.

Бирор компания янги бир техник йечимни ишлаб чиқишда омадлироқ бўлиши мумкин. У билан рақобатни давом эттириш учун бошқа фирмалар ана шу янада илғорроқ янги технологияга ўтишга мажбур бўладилар. Бошқарувчининг роли ўз компанияси тадқиқотчиларининг амбицияларини, яъни уларнинг орқада қолганлиги уларнинг иззат-нафсига қаттиқ текканлигини йенгиб ўта олишида кўринади. Бу йерда бошқарув сиёсати бир томондан илмий-текширув фаолияти мавзусини (бошқалар томонидан эришилган бўлса ҳам) ишлаб чиқариш эҳтиёжларига яқинлаштириш, иккинчи томондан, ўз компанияси олимларининг истикболли илмий натижаларини татбиқ қилишни тезлаштириш бўйича чоралар кўриш масалаларини кўзда тутади.

Илғор корхоналарга кўп эътибор қаратиш одати иши юришмаган омадсизлар унчалик кўп эмас деган таассурот ҳосил қилиши мумкин. Аммо маълумки, янги ғоянинг туғилишидан бошлаб то унинг муваффақиятли татбиқ қилинишигача бўлган машаққатли йўлни шараф билан мустақил йенгиб ўтган фирмалар сони бир фоизнигина ташкил қилади. Тахминий статистика бўйича, ана шу бир фоизга кўшилиш учун икки мингга яқин уриниш қилиб кўриш керак экан.

Агар менежер технология янгиликларига доим йўқ деяверса, кўп ҳолларда ҳақ бўлиб чиқади. Аммо бор-йўғи бир неча хатодан кейиноқ унинг хўжалиги тез орада банкротлик ҳавфи остида қолади. Шунинг учун у анъанавий технологияни бажаришни баркамолликка йетказиш кафолатини олувчи барқарорлик билан энг янги технологияни татбиқ қилишга қилинаётган ҳаракат ўртасидаги мувозанатни жуда чуқур сезиши керак. Табиийки, савол туғилади, "янги технологиянинг ўз корхонасидаги тақдири ҳақида қарор қабул қилишда менежер нимага таяниши керак? Нахотки фақат субъектив ҳис-гуйғуларга?" Йўқ албатта. Қайси лойиҳаларни танлаш зарурлигини тушунишда менежерга яхшироқ имкон берувчи бир неча асосий коидалар мавжуд:

1) Янги технологияни танлашда менежерлар унинг ёқимлилиги ва улардан кутиладиган улкан имкониятлардан келиб чиқадилар. Аслида эса улар қанчалик истеъмолчи талабларига жавоб беришидан келиб чиқиш керак. Агар истеъмолчи талабларини оқламасангиз бозорда керакли ютуққа эриша олмайсиз. Бу йерда, бошқарувчи ўрнига истеъмолчи ҳал қилади.

2) Янги дегани доим ҳам энг яхши дегани эмас. Шунинг учун умуман олганда янги технологиялар ютиб чиқади дейиш нотўғридир. Эволюцион йўл

революцион йўлдан фарқли равишда таваккалчи эмас, амалий натижани тезроқ беради ва ҳаражатларнинг унчалик кескин кўпайишини талаб қилмайди. Менежерда хушёр ақл бўлиши керак. Кўпинча у янги ихтиро истиқболга берилиб, анъанавий технологиядаги ҳали ишга солинмаган катта имкониятлар яшириниб ётганини ёдидан чиқаради.

3) Тез-тез учраб турадиган адашиш бу янги технологияни қўллаш истиқболи унинг муваффақиятли татбиқ этилишини олдиндан аниқлаб беради деган фикрдир. Аслида эса ҳал қилувчи омил уни татбиқ қилиш учун зарур бўлган инфратузилмадир. Агар ишлаб чиқариш учун хомашё, малакали муҳандислар ва ишлаб чиқариш кучлари йетишмаса, ноёб хоссаларга эга янги материалнинг ихтиро қилиниши ҳеч нима эмас. Ана шу технологияларни бошқариш мисолида бозор шароитида ўзгариб турадиган бошқарув стратегиясининг кенг ва эгилувчан ҳолда ўзгариб туришининг аҳамияти яққол кўриниб турибди. Шу билан бирга бу бошқарув билан шуғулланувчи кишиларнинг қанчалик мураккаб масалалар билан тўқнашишларини ҳам кўрсатиб турибди.

8.7. Раҳбар меҳнати ва вазифалари

Раҳбар меҳнати маҳсулот ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг табиий ва ажралмас қисмидир, чунки ишлаб чиқарувчиларнинг иши меҳнатни тўғри ташкил қилиш билан чамбарчас боғлиқдир. Раҳбарнинг меҳнати унумлидир. Бошқарувчилик меҳнатининг ўзига хос хусусияти унинг миқдорини аниқлаш қийинчилигидадир. Фирмага рақобатчи аниқ корхонада раҳбар меҳнати бир неча турдаги масалаларни ҳал қилишга қаратилган:

- асбоб-ускуналардан, ишлаб чиқариш жойларидан фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқаришни такомиллаштириш билан боғлиқ, масалан, юқорида кўриб ўтилган технологик масалалар;

- иқтисодий муносабатларни яхшилаш ва такомиллаштириш билан боғлиқ иқтисодий масалалар;

- ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш ва тартибга солиш билан боғлиқ бўлган ижтимоий масалалар.

Шу билан бирга айтилган масалалардан бирини йечатуриб, унинг қабул қилган қарори бошқа фаолият соҳаларида қандай ўзгаришлар келтириб чиқариши мумкинлигини кўра билиши керак.

Раҳбарнинг шахсий вазифалари сифатида қуйидагиларни айтиш мумкин. Ходимларнинг малакасини ошириш ва уларда буюрилган иш учун жавобгарлик ҳиссини ривожлантириш. Ўз вазифаларини яхши уддалашни хоҳлайдиган раҳбар, ходимларига нисбатан ишончни уларга топширилган вазифалар бажарилишини назорат қилиш орқали ифодаланувчи юқори талабчанлик билан бирга олиб бориши керак. Шунингдек раҳбар кадрларни ўстириш ва олға суриш учун шароит яратишга ҳаракат қилиши керак.

Йирик бир корхонада вице-президент ўринбосари ишда юқори ишлаб чиқариш кўрсаткичларига эга эди. Унинг фикрича, бошлиғи – вице-президент президентлик лавозимини олганда унинг ўрнини эгаллаши мумкин эди. Аммо

ухбат пайтида ундан ўзига тенг даражага ёки унинг ёрдамида ундан ҳам юқори даражага кўтарилган уч кишининг номини айтишни сўраганларида, у ҳеч кимни кўрсата олмади. Ва фақат шу сабаблигина унинг номзоди олиб ташланди.

Ҳозирги корхоналарда агар сизнинг кўтарилишингиз натижасида иш жойингиз ёлғизланиб қоладиган бўлса, сизнинг уринишларингиз беҳуда, чунки сиз ўзингизга ўринбосар тайёрлаб олмагансиз.

Умуман раҳбарларнинг кўтарилиши масалалари осонликча ҳал бўлиб қолмасдан, ўзида зиддиятлик аломатларини мужассамлаштиради, чунки қабул қилинган қарорлар ҳисоб нуқтаси ва баҳолаш мезонлари билан чамбарчас боғлиқ. Жамиятнинг прогрессив ҳаракати раҳбарлардан ҳар хил соҳаларда янада кўпроқ билим талаб қилади. Шу билан бирга раҳбарларнинг профессионал қобилиятлари ва имкониятлари борган сари ортаверади. Шунинг учун айнан шундай мутахассислар тайёрлашга кўпроқ эътибор қилиш керак деб ҳисоблаймиз.

Бобнинг қисқача хулосаси

Корхонани бошқариш (менежмент)нинг моҳияти бир кишининг ёки кишилар гуруҳининг (бошқарувчиларнинг) бошқа кишиларга (бошқарилувчиларга) уларнинг мақсадга йўналтирилган ҳаракатларини уйғотиш учун таъсир кўрсатишдан иборат.

Кенг маънода, бу ерда инсонларнинг ўзаро комплекс муносабатлари доирасида қарорларни шакллантириш, уларни ҳаракатланиши ва бажарилишини таъминлаш фаолиятига хизмат қилувчи кўрсатмалар, жараёнлар ва инструментлар йиғиндиси назарда тутилади.

Корхонани бошқариш ўз ичига уч аспектни олади: 1. “Ким кимни” бошқаради? (институционал аспект). 2. Бошқарув “қандай” амалга оширилади ва бошқарилувчиларга “қандай” таъсир кўрсатади (функционал аспект). 3. Бошқарув “нималар” билан амалга оширилади? (инструментал аспект).

Таянч иборалар:

Бошқариш (менежмент), институционал, функционал ва инструментал аспектлар, бошқарув жараёни, бошқарув стили, авторитар услуб, алоқадорлик услуби, автоном услуб, бошқарув механизми, бошқарув механизмнинг физик, эмоционал, ижтимоий ва аралаш воситалари, раҳбарликнинг авторитар, демократик ва эркин (либерал) типлари, танқид ва унинг турлари, кадрлар танлаш ва кўтариш тизими, қарорлар қабул қилиш жараёни ва муаммоларни ҳал қилиш, ходимларни рағбатлантириш тизими, назоратни ташкил қилиш механизми, раҳбар меҳнати ва вазифалари.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Бошқаришнинг моҳияти нимада?
2. Қандай бошқариш услубларини биласиз?
3. Бошқарув воситаларининг қайси турларини биласиз?

4. Ишбилармон раҳбар қандай бўлиши керак?
5. Бошқарув жараёни нималардан иборат?
6. Назорат тизими қандай ташкил қилинади?
7. Раҳбар меҳнати ва вазифалари нималардан иборат?

Асосий адабиётлар

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: 2000.
2. Ғуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. 2000.

9–БОБ. ҲУКМРОНЛИК СИЁСАТИ

9.1. Ҳокимият тушунчаси

Ҳозирги ўзгарувчан вақтда ташкилотларни бошқариш жуда мураккаб иш, чунки бу вазифани оддий, ёдланган формулалар билан амалга ошириш мумкин эмас. Раҳбар кўп сонли вариациялар аҳамиятини ва умумий ҳақиқатлар

тушунчасини ҳисобга олиши шарт, шунга кўра бир ҳолат иккинчисидан ажралиб туради.

Бошқарув жараёни ташкилотларни вужудга келиши ва фаолият кўрсатишига тегишлидир. Ҳар қандай расмий ташкилот ичида норасмий ташкилот мавжуд. Булар раҳбарият истагига кўра ташкил этилмаган бўлсада, барча раҳбарлар уларни ҳисобга олиши керак. Бундан ташқари раҳбар ўз вазифаларини яхши бажараётганлигига қарамай, олдинга интилаётган ташкилотда қўйилган мақсадларга эришиш учун қандай ҳодиса ва муносабатлар зарурлигини аниқлаш қийин.

Агар одамлар алоҳида шахс ва гуруҳларнинг ўзаро самарали таъсирига эриша олмасалар, ўз вазифаларини муваффақиятли бажара олмайдилар, чунки ҳар қандай ижобий фаолият ушбу муносабатларга боғлиқ. Бундай жараёнларни ҳал қилиш учун у ёки бу гуруҳлар аниқ вазиятда қандай ролни бажарадилар ва унда раҳбарлик жараёни қандай ўрин эгаллашини билиш зарур. Раҳбар гуруҳ куч-қудратини, мавжуд ўзаро муносабатлар бошқарув томонидан тавсия этилган доиралардан чиқиб кеца ҳам, умумий масалаларни ҳал этишга йўналтириши керак. Бу вазифани амалга оширишнинг асосий механизми - мустақил, лекин узвий боғланган ҳукмронлик концепсиялари ва шахсий таъсир этишдир.

Бошқарувда раҳбар обрўси, таъсири ва ҳукмронлигидан унумли фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Бу нуқтаи назар менежерлик касбидан олдинроқ юзага келган. Никколо Маккиавеллининг ХВИ аср бошларида яратилган машҳур “Принц” асарида ёзилишича, ҳокимият ва ундан фойдаланиш давлатни бошқаришда асосий қурол бўлиб ҳисобланади. Энтони Джейнинг “Управление и Маккиавелли” ва Майкл Коднинг “Власт” номли машҳур китобларида айтиладики, бизнинг даврда бу концепсиялар анча ҳаётий ва ҳаракатчандир. Табиийки, “ҳокимият” нима деган савол туғилади.

Ҳокимият - бу ҳаракат қилиш имконияти, бошқа одамларнинг хулқига ёки ҳолатига таъсир этиш қобилияти. Бошқа сўзлар билан айтганда ҳокимият - бу бошқа одамлар хулқига таъсир ўтказиш имконияти. Таъсир - бу бир шахснинг иккинчи шахс хулқи, муносабатлари ва ҳиссиётларига ўзгартириш киритувчи ҳар қандай ҳаракатидир. Таъсир воситалари турлича, қулоққа шивирлаб айтилган сўздан тортиб, тиралган пичоққача бўлиши мумкин. Шунингдек, бир одам ўзининг ғоялари билан ҳам иккинчи одамга таъсир этиши мумкин. Бирон бир сиёсий ташкилотда ҳеч қандай расмий лавозимга эга бўлмаган ва ҳеч қачон зўравонлик билан шуғулланмаган К.Маркс ХХ аср воқеаларига таъсир кўрсата олган. Раҳбарлар шундай таъсир этиш қобилиятига эга бўлишлари керакки, бу фақат бир ғояни қабул қилишга эмас, балки ҳаракатга - натижавий меҳнатга олиб келсин. Самарали бошқарувга эришмоқчи бўлган ҳар қандай раҳбар ўз ҳукмдорлигини ривожлантириши ва том маънода ундан ижобий фойдалана олиши лозим.

Кенг жамиятда ҳокимлик тушунчаси салбий қарашларни вужудга келтиради. Масалан, Лорд Эктон шундай деган: "Ҳокимият ахлоқсизлик тенденциясига эга, мутлоқ ҳокимият эса мутлоқ ахлоқсизлантиради".

Кўпгина инсонлар ҳокимликни зўравонлик, куч ва агрессия билан боғлайдилар. Бундай қарашларни тушуниш мумкин, чунки ҳокимликнинг тубида айнан кўпол куч туради, ҳатто зўравонлик фақат спортда ва телевиденияда бўлади деб ҳисобловчи юқори ривожланган жамиятда ҳам куч асло ҳокимиятнинг зарурий қисми эмас.

Ҳокимликнинг бошқарувда кераклиги ҳақида гапирадиган бўлсак, раҳбарлардан фақатгина расмий ваколатлар эмас, балки ҳокимлик ҳам талаб этилади. Чунки раҳбарлар ўзларига бўйсунмайдиган одамларга боғлиқлик ҳиссини сезадилар. Шунингдек ҳозирги замонавий ташкилотларда ҳеч ким раҳбарга фақатгина бошлиқ бўлгани учун бўйсунмайди.

Ҳамма ташкилотларда самарали ишлаш учун тегишли ҳокимиятдан фойдаланиш шарт. Ташкилотнинг ҳар хил бўлинмаларида раҳбар бевосита бошлиқлар, ишчилар ва ҳамкасбларга боғлиқ бўлади. Аслида бу гуруҳлар раҳбар атроф-муҳитининг бир қисмидир. Бу одамларсиз раҳбар самарали ишлай олмайди. Жуда кўп раҳбарлар шунингдек ўз ташкилотидан ташқаридаги одамлар ва корхоналарга – буюртмачилар, рақобатчилар, таъминотчилар ва улар фаолиятини тартибга солувчи бошқармалар ва касаба уюшмаларга боғлиқ бўлади. Энг яхши ҳолатда бу одамлар ва кучлар раҳбарлар билан ҳамкорлик қиладилар ва маълум мақсадга эришишга кўмаклашадилар. Раҳбар маълум ваколатларга эга бўлсада, ишчиларнинг кучини мақсадга йўналтириш имконияти ҳар доим ҳам мавжуд бўлмайди.

Честер Бернارد таъкидлашича, ишчилар бирор бир ишни қилишдан бош тортишлари мумкин. Ҳозирги замон ишчилари ўтмишдошларига нисбатан ўқимишлироқ ва анъанавий ҳокимликка камроқ бўйсунадилар. Бундай муаммо йўқ бўлганда ҳам, раҳбар унга расман бўйсунмайдиган кишиларга боғлиқ бўлади.

Раҳбарият дуч келадиган қийинчиликларнинг энг асосий сабаби уларнинг бевосита бошқариб бўлмайдиган омиллар ва одамлар билан боғланганлигида. Агар раҳбар бошқариб бўлмайдиган кучларга таъсир кўрсата олмаса, демак у ўз ишини бажара олмайди, бу эса нафақат шахсий меҳнат самарадорлигига, балки бутун ташкилотнинг фаолиятига зарар кўрсатади, бошқа сўз билан айтганда самарадорлик пасайиб кетади.

Агар раҳбар йетарли ҳокимиятга эга бўлмаса, у бошқа одамлар орқали маълум бир мақсадга эришиш учун керакли ресурсларга эга бўла олмайди. Бунда кўпинча нотўғри ишлатиладиган ҳокимлик ҳам ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши учун кераклидир. Роберт Бирстед айтганидек, ҳокимият ҳар бир ташкилотда бўлади ва унинг тузилишини ташкил этади. Ҳокимиятсиз ташкилот ҳам, тартиб ҳам бўлмайди.

Юқорида айтиб ўтилганлардан ҳокимлик таъсир этиш билан узвий боғланганини кўришимиз мумкин. Раҳбарликка келсак, раҳбарлик – бу алоҳида шахслар ва гуруҳларга таъсир этиш, ташкилот мақсадларига эришиш учун уларнинг ҳаракатларини йўналтира олиш қобилиятидир. Шундай қилиб, биз раҳбарлик, таъсир ва ҳокимият ўзаро боғланган деб айтишимиз мумкин. Бундан ташқари таъсир этиш ва ҳокимият раҳбарликнинг асосини ташкил қилувчи элементлардир.

9.2. Ҳокимиятнинг асосий турлари

Бошқариш учун таъсир этиш зарур, таъсир этиш учун эса ҳокимият асосига эга бўлиш зарур. Ҳокимиятга эга бўлиш учун биз ижрочи учун аҳамиятли бирор нарсани назорат остида ушлаш имкониятига эга бўлишимиз керакки, бу нарса уларни хоҳишимиз бўйича фаолият юритишга мажбур этади. Бу "нимадир" ҳаммамизда мавжуд. Ҳокимият ижрочини фаол эҳтиёжларга мурожаат қилишига эришади. Таъсирнинг барча турлари инсонларнинг қондирилмаган эҳтиёжларини қондириш ёки қондиришга тўсқинлик қилиш орқали бошқа инсоннинг хоҳишларини бажаришга ундайди ёки ижрочининг феъл-атвориغا боғлиқ ҳолда унинг эҳтиёжлари қондирилиши ёки қондирилмаслигини кутишга ундайди. Кишилар муайян хулқни намоён қилганда нима содир бўлишини тасаввур қилади. Раҳбар эса келажакда ижрочисига ўз таъсирининг натижасини тасаввур этади. Натижада раҳбар ҳам ижрочидек келажакдаги хулқ-атворининг ўхшаш ёки ноўхшаш услубини ўзига сингдиради. Раҳбарнинг ўз бўйсунувчисига таъсир этиш жараёнини қуйидагича тасвирлаш мумкин:

- 1) раҳбарлар ишлатадиган ҳокимият тури;
- 2) раҳбарнинг таъсир этишга уриниши;
- 3) бўйсунувчидан хоҳлаган хулқ-атвор натижаларини тасаввур қилиш ва кутиш;
- 4) бўйсунувчи хулқ-атвори натижасининг муҳимлиги;
- 5) бўйсунувчининг хулқ-атвори ва унинг натижалари;
- 6) бўйсунувчининг эҳтиёжларига таъсир этиш.

Ҳокимият турли хил кўринишга эга бўлиши мумкин. Ҳокимият ва раҳбарлик соҳаси тадқиқотчилари Френч ва Рой Вен ҳокимият асосларининг қулай таснифини ишлаб чиқдилар. Уларнинг таснифи бўйича ҳокимиятнинг бешта асосий тури мавжуд.

1. Мажбурлашга асосланган ҳокимият. Мажбурлаш методикаси, одатда барча ҳолларда одамга бирор нарса керак бўлса, ва бошқа одам уни тортиб олишга қодир бўлса, ҳокимиятга йўлдош бўлади. Ушбу "нимадир"га ўз шахсий ҳаёти ёки бошқа инсоннинг ҳаётини мисол қилиш мумкин. Шунинг учун зўрлаш мавжуд бўлмаса ҳам кўрқув инсонлар нима учун онгли ёки онгсиз равишда ўзларига таъсир этишга йўл қўйиб беришларининг кенг тарқалган ҳислатидир. "Ҳокимият брокерлари" китобида Девид Кипп шундай дейди: "айрим шахслар куч, нутқий қобилиятлари, шунингдек бошқа тизимларга ҳиссий ёрдам кўрсатиш ёки кўрсатмаслик имкониятларига таянган ҳолда мажбурий ҳокимликни амалга оширадилар. Бу шахсларга жисмоний хўрлаш, кўрқитиш, ёки бошқаларни севишга қаршилик қилиш каби воситаларга йўл қўйишга имкон беради". 1975 йилгача дунёдаги йирик савдо дўконлари эгаси бўлган Грант ўз компаниясининг истеъмолчилардан тушаётган кредитлар бўйича қийинчиликка дуч келганда бу муаммони йечиш учун ўз усулини: директорлар учун "Бифштекс ва боблар" номи остида салбий стимуллар

дастурини таклиф қилди. Ўз вазифаларини бажара олмаган директорлар хўрлаш тадбирларига тортилган. Баъзиларга бу таъсир этди. Шунга қарамадан, Грантнинг пассиви ортиши давом этаверди, чунки кўпчилик директорлар хўрлашларга тортилмаслик учун ўз ҳисоботларини тўғрилаб кўярди. Бу ҳолатда мажбурлашга асосланган ҳокимият кўпчилик раҳбарларга таъсир этмагандек (унга ишонч йўқлиги ва уни қўллаш катта ҳаражатларни талаб қилиши сабабли), кўрқитиш ҳам ўз олдига қўйилган вазифаларга эриша олмади. Аммо инсонни нотўғри ҳаракат вақтида ушлаш имконияти мавжуд бўлганда кўрқитиш таъсир этиши мумкин. Бунинг учун эса юқори ҳаражатларни талаб қилувчи самарали назорат тизимига эга бўлиш зарур.

Кўрқитишни қўллайдиган ташкилотлар хусусий тадбиркорлик ва очик жамият шароитларида фаолият юрита олмайди. Фред Лутанснинг сўзлари бўйича, "зўравонлик вақтинча бўйсунушга олиб келсада, у кўнгилсиз, салбий таъсирларга (кўрқув, қасос) олиб келади, бу эса ўз навбатида ишлаб чиқариш самарадорлигининг пасайишига, ишдан қониқмасликка, кадрлар қўнимсизлигига олиб келади".

2) Мукофотлашга асосланган ҳокимият. Ижро этувчи ишонадики, таъсир этувчи эҳтиёжларни қондириш ва хурсанд қилиш имкониятига эга. Тақдирлаш орқали таъсир қилиш - бошқа одамларга таъсир этишининг энг қадимги ва самарали усуллари билан бири. Тақдирлашга асосланган ҳокимият ўзига маъқул хулқ-атворга эришиш мақсадида бўйсунувчига ижобий ёндашади. Мотивациянинг кутиш назариясида ижрочи унинг фаол эҳтиёжларини қондирувчи мукофот олиш катта эҳтимолга эгаллигини ва раҳбар хоҳлаган нарсани бажаришга қодирлигини тасаввур қилади. Жон. П. Коттер бошқаларга вақти-вақти билан ёрдам кўрсатиб, уларда мажбурият ҳиссини уйғотиш орқали ҳам ҳокимиятни кучайтириш мумкинлигини таъкидлайди. Коттер таъкидлашича, "баъзи инсонлар улардан кам вақт ва куч талаб қилувчи, аммо бошқалар буни жуда катта баҳоловчи шахсий ёрдам кўрсатиш қобилиятларига эга."

Тақдирлашга асосланган ҳокимият, раҳбар ижрочи тасаввуридаги мукофотни тўғри аниқлай олганда ва ҳақиқатан ҳам унга шу мукофотни таклиф қила олганда таъсирчан бўлади. Аммо амалиётда раҳбар тақдирлаши учун бир қанча чекланишлар мавжуд. Баъзи бир ҳолатларда чекланишлар ташқаридан қўйилиши мумкин: масалан, касабга уюшмаси билан қайси меҳнат тури қандай мукофотланишига келишилган меҳнат шартномаси орқали. Нимани ва қандай мукофотлашни аниқлашнинг мураккаблиги тақдирлашга асосланган ҳокимиятнинг қийинчилигини оширади. Пул ва мансаб ҳар доим ҳам одамда кучли таассурот қолдирмайди ва унга таъсир этиш қобилиятига эга эмас. Шунинг учун яхши раҳбар бошқа таъсир этиш усуллари ҳам қўллашни ўрганиши керак.

3) Эксперт ҳокимият. Ижрочи таъсир этувчининг эҳтиёжларни қондира олувчи махсус билимларга эга эканлигига ишонади. Ақлий ишонч орқали таъсир этиш қуйидагича амалга оширилади: ижрочи таъсир этувчининг берилган лойиҳа ва масалалар бўйича махсус билимга эга эканини тасаввур этади. Ижрочи раҳбарнинг билимини қимматли ишонч сифатида қабул қилади.

Бу ҳолатда таъсир этиш ақлий ҳисобланади, яъни ижрочининг бўйсунушига қарори онгли ва мантиқийдир. Жон П. Коттер раҳбарнинг муваффақиятлари қанчалик катта ва кўпроқ намоён бўлса, раҳбар шунча кўп ҳокимликка эришади деб таъкидлайди. Шахс бошқаларнинг тасавури бўйича ташкилот олдида қўйилган мақсадларга эришишига ёрдам бера олса ва ижобий қарорлар қабул қила олса, ташкилотда эксперт ҳокимиятдан фойдаланиши мумкин. Бошқалар эса ўз шахсий мақсадларига эришиш учун эксперт билимлар зарур деб ҳисоблайди. Текширишлар шуни кўрсатдики, агар одамлар гуруҳлари маълум бир кишини бирор соҳада эксперт деб айтишса, бу гуруҳ тез орада шу одамнинг кўрсатмаларига эргашади. Бу ҳатто шу одамда экспертлик мавжуд бўлмаганда ҳам содир бўлади.

Ходимларнинг ўз раҳбарини эксперт деб ҳисоблаши гуруҳ ёрдамида қарор қабул қилишда салбий натижаларга олиб келиши мумкин. Бу саволни муҳокама қилаётиб, Стейнер ва Майнер таъкидлайдиларки, раҳбар "ўзининг ходимлари билан маълумот қидириш ва улар томонидан қўйилган масалаларнинг муқобил йечимларини излаш учун учрашувга бориши ва у ердан олдиндан ўзи ўйлаб қўйган йечимлар билан қайтиши мумкин".

Надлер, Хекман ва Лоулернинг таъкидлашича, "баъзи бир техникавий мураккаб масалаларда ходимлар ўз раҳбарларига қараганда яхшироқ мутахассис бўлиши мумкин". Демак, агар сиз ходимларга сизни эксперт деб ҳисоблашига рухсат берсангиз, улар ўз маълумотларини сиз билан ўртоқлашмаслиги мумкин. Бу эса камроқ фойдали йечим қабул қилинишига олиб келади.

Ақлий ишонч нима учун мутахассислар, расмий ҳуқуққа эга бўлмасалар ҳам, ташкилотларда амалий таъсир ўтказишлари мумкинлигини тушунтиради. Мутахассислар ишончини қабул қилаётиб бевосита раҳбар ўз вақтини тежайди, акс ҳолда унга мутахассисларнинг ҳар бир тавсиясини пухта текшириши керак бўлар эди. Бевосита раҳбар бўш вақтини бошқа ишга ажратиши мумкин, масалан, мураккаб масалаларни йечиш орқали муқофот олиб ўзининг каттароқ эҳтиёжларини қондиришга сарфлаши мумкин. Экспертларнинг маслаҳатларидан бутунлай воз кечиш бевосита раҳбарларни катта эҳтиёжларини қондиришдан кўра кўпроқ ҳимояланишга ҳаракат қилишини англатиши мумкин.

Ақлий ишонч харизматик шахслар таъсири асосланган кўр-кўрона ишончга қараганда камроқ барқарордир. У шунингдек секин таъсир этади. Ақлий ишончни эгаллаш учун узок вақт талаб қилинади. Мутахассис ноҳақ бўлиб чиқса, раҳбар кейинчалик унинг маслаҳатига эргашмайди, яъни унинг таъсири камаяди. Аммо бу ақлий ишонч таъсир этишнинг бошқа усулларида кучсиз дегани эмас. Баъзи ҳолатларда мутахассиснинг ақлий ишонч таъсири раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги ҳокимият балансини ўзгартиради. Раҳбарга ходимнинг маълумоти ва тавсияси керак бўлса, охиригисининг ҳокимлиги ортади.

4) Қонуний ҳокимият. Ижрочи таъсир этувчининг буюриш ҳуқуқига эгаллигига, у эса бўйсунушига мажбурлигига ишонади. Бунинг эвазига у ўз эҳтиёжларини қондира олади. Раҳбар ташкилий иерархиянинг юқори босқичида бўлгани учун ходим унинг кўрсатмаларига анъанавий равишда

бўйсунди. Шундай ҳолда қонуний ҳокимият таъсирчан бўлади. Раҳбарларга бошқа одамларни бошқариш ҳуқуқи берилгани учун улар қонуний ҳокимиятдан фойдаланадилар. Агар тарихга назар ташлайдиган бўлсак, анъана энг кўп тарқалган таъсир этиш воситаси бўлиб чиқади.

Раҳбар ижрочининг ҳимояга ва алоқадорликка бўлган эҳтиёжларини қондириш учун анъанадан фойдаланади. Ташкилотлардан ташқаридаги маданий меъёрлар бошлиқларга бўйсунуш кутилаётган хулқлигини тасдиқлаганидагина анъана орқали таъсир этиш мумкин. Минг йиллар давомида ғарбий маданий анъана бошлиқ ҳокимиятини мустаҳкамлади. Бу деярли барчани маълум бир мансабни эгаллаган шахсга бўйсунушга мажбурлашларини исботлайди. Инсон анъанага асосланган таъсир этишга ишониш эвазига ижтимоий гуруҳга мансублигини сезади. Мансублик ва ўзини шахс сифатида ҳис этиш унинг ижтимоий эҳтиёжларини қондиради ва ҳақиқий ҳимояланишни вужудга келтиради.

Баъзи бир кишилар учун анъана қарор қабул қилишни анча осонлаштиради ёки истисно қилади. Анъаналар жуда кучли бўлган тизимларда "нима яхши" ва "нима ёмон"лиги анча аниқ белгиланган. Анъана - ҳам ташкилот, ҳам раҳбар учун ёқимли воситадир. У катта афзалликка - шахсизликка эга. Энг яхши мукофотларни биринчи навбатда энг яхшиларга, яъни бу тизимга энг яхши бўйсунувчиларга берилиши ташкилотнинг ўз аъзоларининг итоаткорлигига эришиш учун анъанадан фойдаланиш қобилиятини мустаҳкамлайди. Лекин анъана янгиликларни жорий қилиш вақтида кўпчилик эски анъаналарни ёқлаб чиқиши туфайли ишга ҳалақит бериши ҳам мумкин.

5) Эталон ҳокимият. Таъсир этувчининг тавсифлари ва фазилатлари шундай жозибадорки, ижрочилар ҳар томонлама шу шахсга ўхшашга ҳаракат қилади.

Эталон ҳокимиятни харизматик шахслар мисолида кўриш мумкин. Харизма мантиққа, тарихий анъанага эмас, балки раҳбарнинг шахсий сифатлари ва қобилиятларига асосланган ҳокимиятдир. У ўзининг бутунлай "шахслилиги" билан қонуний ҳокимиятдан фарқ қилади.

Харизматик шахсларнинг баъзи тавсифлари:

1. Энергия алмашиш. Гўё уларнинг юзидан нур ёғилиб туради ва уни одамларга улашади.

2. Таъсирчан ташқи кўриниш. Бу билан одамларни ўзига жалб қилади.

3. Характернинг мустақиллиги. Улар ўз мақсадларига мустақил, бошқаларга бўйсунмасдан ва суянмасдан эришадилар.

4. Яхши нутқ қобилияти. Чиройли нутқи ва ўзаро мулоқот қобилияти кучли ривожланган.

5. Мақтовларни қабул қилиш. Ўз номига айтилган мақтовларни ортиқча эътиборсиз осон қабул қилади.

6. Ўзини тута билиш. Ҳар хил ҳолатларда ҳам барқарорликни сақлаб қолади.

9.3. Раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасидаги ҳокимият баланси

Боғлиқлик консепсияси ҳокимлик ҳақидаги яна бир кенг тарқалган фикрнинг асосизлигини таъкидлайди. Жуда кўп одамлар, қўлида ҳокимлик бор одам ўзининг хоҳишини, ўзининг ишларини бошқаларга қилдиради деб ўйлайди. Лекин бу шундай бўлганида, раҳбарлар ҳар доим таъсир этиш учун ҳокимликка эга бўлардилар. Лекин, ҳозирги кунда, ҳокимлик ва таъсир этиш шахсга ва унинг раҳбарлик қобилиятига боғлиқдир деб тан олинади. Абсолют реал ҳокимлик йўқдир, чунки ҳеч ким ҳамма вазиятларда одамларга таъсир эта олмайди.

Масалан, ташкилот шароитида, ҳокимлик қисман иерархия билан аниқланади. У ёки бу одамнинг ҳокимлиги, унинг эгаллаб турган расмий ваколатларидан эмас, балки бошқа одамга қарамлик даражаси билан аниқланади. Буни қуйидаги формула билан ифодалаш мумкин: А шахснинг Б шахсга таъсир этиш даражаси, Б шахснинг А шахсга қарамлик даражасига тенг.

Бўйсунувчилар ҳокимлиги. Одатда раҳбар бўйсунувчиларга ҳокимлик қилади, чунки унга ойлик маошни кўтариш, вазифа бериш, хизмат бўйича кўтарилиш, ваколатни кенгайтириш, ижтимоий эҳтиёжларни қондириш ва ҳ.к.лар боғлиқдир. Лекин баъзан бунинг акси, яъни ходимлар ўз раҳбарининг устидан ҳокимиятга эга бўлади. Бошқа сўз билан айтганда, бўйсунувчилар вазифаларни бажариш, ўз ҳамкасбларига таъсир этиш қобилиятига эга. Масалан, артист ва спортчиларнинг раҳбарияти, албатта, маошни бир миллион доллардан камроқ беришни хоҳлайди, лекин улар спортчи ва артистларнинг ютуқларига қарамдирлар, чунки спортда рақобат жуда ҳам кучли. Бўйсунувчиларда ҳокимият пайдо бўлишига таъсир этувчи омилларни бирлаштириб, Девид Махани шундай дейди: “бир одам бошқа одамга нисбатан қай даражада қарамликда бўлса, шу даражада бошқа одам ҳокимликка эгадир”.

Ҳар бир раҳбар шуни тушуниши керакки, агар ўз ҳокимиятини бир томонлама ишлаца, бўйсунувчилар ҳам ўз ҳокимиятини кўрсатишлари мумкин. Шунинг учун яхши раҳбар ҳокимликнинг зарурий мувозанатини сақлаб қолишга интилади. Бўйсунувчилардан ташқари, раҳбарга нисбатан, ҳамкасблари ҳам ҳокимликка эга бўлишлари мумкин. Ҳокимликнинг анча қисмини бошлиқларнинг котиблари ҳам эгаллайдилар, чунки улар маълум бир маълумотни кимдан олишни яхши биладилар. Джон. П. Коттер фикрича, ҳар бир раҳбар, бошқаларга ишлаш учун керакли бўлган ресурслар масаласида қарамлигини кўрсатиш билан, ўз ҳокимлигини ошириши мумкин. Бу ресурслар муҳим маълумотлар, хизматлар, пул ва ҳ.к.лар бўлиши мумкин. Девид Мак Клеланднинг изланишлари шуни кўрсатадики, самарали раҳбар ҳокимликка катта эҳтиёж сезиб, ўзининг ҳокимлигини буйруқ тариқасида ишлатмайди. Аксинча ҳокимлик қилаётган гуруҳ аъзоларига кўмаклашади, мақсадларни амалга оширишда ғамхўрлик қилади.

Юқоридагиларни таҳлил қилиб, шундай хулоса қилиш мумкин, ҳокимлик – бу ташкилот ютуқларига эришиш учун ёрдам берувчи воситадир. Ҳокимликни ишлатиш оқибатлари ташкилот учун унчалик салбий бўлмайди. Ҳокимликни ва таъсир этишни ҳар хил омилларини ва шакллари кўриб чиқиб, баъзи жойда унинг бирор-бир шакли керак бўлса, бошқа вазиятда уни ишлатишга ҳожат

йўқ, чунки у ташкилотнинг ривожланишини тўхтатиб қўйиши мумкин деган хулосага келиш мумкин. Баъзан турли усулларни бирга ишлатиш мумкин, аммо бунинг салбий томонлари ҳам бор, чунки уларни бирлаштириш қимматга тушиши мумкин.

Қуйидаги тест ёрдамида бошқаларга қанчалик таъсир эта олишингизни аниқлаб оласиз. Ушбу саволларга "ҳа" ёки "йўқ" деб жавоб беринг:

1. Сиз ўзингизни актёр ёки сиёсий арбоб сифатида тасаввур қила оласизми?

2. Ғалати кийинадиган ва ғайриоддий одамлар жаҳлингизни чиқарадими?

3. Бошқа одамлар билан самимий кечинмаларингиз ҳақида гаплаша оласизми?

4. Ўзингизга нисбатан озгина ноҳурматликни сезганда бунга тез муносабат билдирасизми?

5. Бирор киши, сиз учун муҳим бўлган соҳада катта ютуқларга эришса, кайфиятингиз бузиладими?

6. Атрофдагиларга ноёб имкониятларингизни кўрсатиш учун, жуда қийин ишни бажаришни ёқтирасизми?

7. Ишингизда муҳим натижага эришиш учун барча нарсани қурбон қила оласизми?

8. Дўстларингиз доираси ўзгармаслигига интиласизми?

9. Ҳаётингизда барча ишлар ва кўнгилочишларни қаттиқ тартибга солинган ҳолда ўтказишни ёқтирасизми?

10. Уй жихозлари жойини алмаштириш ёки уйдаги вазиятни алмаштириш ёқадими?

11. Эски масалаларни янги усуллар билан йечишга уринасизми?

12. Мағрур ва кеккайган кишиларни мазах қиласизми?

13. Ўз бошлиғингизни ёки обрўли одамни бирор нарсада ҳақлигини исботлашни ёқтирасизми?

Қуйидаги жадвалга асосланиб, олган балларингизни ҳисоблаб чиқинг.

Жавоб	Саволлар												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ҳа	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
йўқ	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

35-65 балл. Сиз ажойиб имкониятларга эгасиз. Сиз бошқаларга самарали таъсир этишингиз мумкин, уларнинг хатти-ҳаракатларини ўзгартира оласиз, уларни тўғри йўлга йўналтиришингиз мумкин. Бундай вазиятларда сиз ўзингизни қулай ҳис этасиз. Сиз инсон одамлардан қочмаслиги ва фақат ўзи ҳақида ўйламаслиги керак деб ишонасиз. Одам бошқалар учун ҳам бир иш қилиши, уларни ўргатиши керак, чунки одамлар ўзларини ҳаётда яхши ҳис этишлари керак. Сизнингча, бу фикрлар билан рози бўлмаган кишиларни аямаслик керак. Ўзингизни ҳақлигингизга атрофингиздагиларни ишонтириш

қобилиятига эгасиз, лекин эҳтиёт бўлишингиз керак, чунки сизнинг ҳолатингиз зўравонликка йўйилиши мумкин.

30 ва ундан кам балл. Одатда сиз ҳақ бўлсангизда, атрофингиздагиларни бунга доим ҳам ишонтира олмайсиз. Сиз ўз ҳаётингиз ва бошқаларнинг ҳаёти тартибли, фаҳм-фаросатли ўтиши ва яхши одатларга боғлиқ бўлиши керак деб ҳисоблайсиз. Сиз бирор ишни "куч орқали" қилишни ёқтирмайсиз. Бунда сиз ўзингизни жуда вазмин тутасиз, чунки хоҳлаган мақсадингизга эриша олмайсиз, ва кўпинча сизни тўғри тушунмайдилар. Афсус.

Бобнинг қисқача хулосаси

Ҳокимият - бу ҳаракат қилиш имконияти, бошқа одамларнинг хулқига ёки ҳолатига таъсир этиш қобилияти. Бошқа сўзлар билан айтганда ҳокимият - бу бошқа одамлар хулқига таъсир ўтказиш имконияти. Таъсир - бу бир шахснинг иккинчи шахс хулқи, муносабатлари ва ҳиссиётларига ўзгартириш киритувчи ҳар қандай ҳаракатидир. Таъсир воситалари турлича бўлиши мумкин. Шунингдек, бир одам ўзининг ғоялари билан ҳам иккинчи одамга таъсир этиши мумкин. Самарали бошқарувга эришмоқчи бўлган ҳар қандай раҳбар ўз ҳукмдорлигини ривожлантириши ва том маънода ундан ижобий фойдалана олиши лозим. Раҳбарлардан фақатгина расмий ваколатлар эмас, балки ҳокимлик ҳам талаб этилади. Ҳамма ташкилотларда самарали ишлаш учун тегишли ҳокимиятдан фойдаланиш шарт.

Таянч иборалар

Ҳокимлик, таъсир, ҳокимлик турлари, раҳбарлик, анъана, мукофотлаш, жазолаш.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ҳокимият, таъсир кўрсатиш ва раҳбарлик ўртасидаги нисбатни қандай тушунтириш мумкин?
2. Ҳокимиятнинг асосий турларини айтиб беринг.
3. Раҳбарлик тушунчасининг моҳияти нимада?

Асосий адабиётлар

1. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2006.
2. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. 2000.
3. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.

10 – БОБ. ТАШКИЛОТЛАРДА ЗИДДИЯТЛАР

10.1. Зиддият тушунчаси ва моҳияти

Бошқариш назариясининг кўпгина тушунчалари сингари, зиддиятнинг ҳам кўп таърифлари мавжуд. Улардан бири шундай ифодаланadi: зиддият - бу аниқ шахслар ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ва ундан ортиқ томонлар ўртасидаги келишмовчиликлардир. Ҳар бир томон ўз қарашлари ва мақсадлари қабул қилиниши учун ҳаракат қилади ва бошқа томоннинг худди шундай ҳаракатларига қаршилик кўрсатади. Масалан "СиБиЭс" компаниясининг кейинги йил сметаси тайёрланаётганда "СиБиЭс янгиликлари" ва "СиБиЭс спорт" президентлари Директорлар Кенгашини айнан унинг бўлимига компания ресурсларининг катта қисми берилиши зарурлигига ишонтирмоқчи бўладилар. Одамлар зиддият ҳақида ўйлаганларида уни кўпинча агрессия, кўркитиш, баҳс, душманлик ва ҳоказолар билан боғлайдилар. Натижада зиддиятни салбий ҳодиса деб ҳисоблаб, ундан иложи борича қочиш ёки пайдо

бўлиши биланоқ уни ҳал қилиш лозим деб биладилар. Бу Вебер бюрократия концепсиясини қўллайдиган мактаб муаллифлари ишларида яккол кўриниб туради. Бундай механизмлар асосан зиддиятларнинг келиб чиқишига ёрдам берадиган шароитларни йўқотиб, пайдо бўлган муаммоларни ҳал қилади деб ҳисобланади.

Ҳозирги замон қарашлари ҳатто самарали бошқарилаётган ташкилотларда ҳам зиддиятлар нафақат мавжуд бўлган, балки керак ҳодиса эканлигидан иборат. Албатта, зиддият ҳамма вақт ҳам ижобий характерга эга эмас. Айрим вазиятларда у алоҳида шахсларнинг талабини қондиришга ва бутун ташкилотнинг мақсадига эришишга халақит беради. Лекин кўпгина вазиятларда зиддият қарашларнинг хилма-хиллигини келтириб чиқаришга, қўшимча ахборот беришга ва кўпроқ муқобил ёки муаммоларни кўрсатишга ёрдам беради. Бу эса гуруҳнинг қарор қабул қилишини самаралироқ, ва шу билан бирга одамларнинг ўз қарашларини ифода қилиш ёрдамида ҳокимиятга ва ҳурматга бўлган шахсий эҳтиёжларини қондиришга ёрдам беради. Бу эса режа, стратегия ва лойиҳаларни самаралироқ бажаришга олиб келади.

Шундай қилиб, зиддият функционал, яъни ташкилот самарадорлигини оширадиган ёки дисфункционал, яъни шахсий қониқишни, гуруҳий ҳамкорликни ва ташкилот самарадорлигини пасайтирадиган бўлиши мумкин. Зиддият роли, асосан, уни бошқариш самарадорлигига боғлиқ. Зиддиятни бошқариш учун унинг келиб чиқиш сабабларини билиш лозим.

10.2. Зиддият турлари

Зиддиятнинг тўртта асосий тури мавжуд: шахсий ички, шахслараро, гуруҳ ва шахс орасидаги ва гуруҳлараро.

Шахсий ички зиддият. Зиддиятнинг бу тури ҳар хил кўринишларни қабул қилиши мумкин. Шулардан энг тарқалгани - ролли зиддият бўлиб, у бир одамга унинг иш натижаси қандай бўлиши кераклиги ҳақида қарама-қарши талаблар қўйилганда пайдо бўлади. Шахсий ички зиддият шунингдек ишлаб чиқариш талаблари шахсий талаблар ёки қадриятлар билан мос тушмаслиги оқибатида вужудга келади. Шунингдек шахсий ички зиддият иш кўпайиб кетиши ёки етишмаслигининг натижаси сифатида пайдо бўлади. Тадқиқотлар кўрсатишича, бундай зиддият иш унумдорлигининг паст даражасидан қониқиш, ташкилотга ва ўзига оз даражада ишониш ва стресс билан боғлиқ.

Шахслараро зиддиятлар. Зиддиятларнинг бу тури энг кўп тарқалгандир. Ташкилотларда у ҳар хил кўринишларда бўлади. Кўпинча бу раҳбарларнинг чекланган ресурслар, капитал ёки ишчи кучи учун курашидир. Улардан ҳар бири ресурслар чекланганлиги учун ўзидан катта раҳбариятни бу ресурслар айнан унга берилиши кераклигига ишонтириш зарур деб ҳисоблайди. Шахслараро зиддият шахсларнинг тўқнашуви сифатида ҳам намоён бўлади. Ҳар хил характерли, қарашли ва қадриятли одамлар айрим вақтда келишишга куч топа олмайдилар.

Шахс ва гуруҳ орасидаги зиддиятлар. Агар шахс гуруҳ позициясидан бошқача позиция эгалласа, алоҳида шахс ва гуруҳ орасида зиддият келиб

чиқади. Шунга ўхшаш зиддият раҳбарнинг мажбуриятлари асосида ҳам келиб чиқади: у бир вақтда ишлаб чиқариш унумдорлигини таъминлаш билан ташкилот қоидалари ва тадбирларига риоя қилиш заруриятидан келиб чиқади. Раҳбар ўз хизматчилари кўзига унчалик яхши кўринмайдиган тартиб чораларини қўллашга мажбур бўлади. Шунинг оқибатида гуруҳ ўз раҳбарига муносабатини ўзгартириб, меҳнат самарадорлигини пасайтириш орқали жавоб қайтариши мумкин.

Гуруҳлараро зиддиятлар. Ташкилот нафақат расмий, балки норасмий бўлган кўпгина гуруҳлардан иборат бўлади. Ҳатто энг яхши ташкилотларда ҳам бундай гуруҳлар орасида зиддиятлар келиб чиқиши мумкин. Норасмий гуруҳлар раҳбар уларга ноҳақ муносабатда бўлади деб ҳисоблаб, бир-бири билан кўпроқ жамулжам бўлиб, у билан ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайтириш орқали "ҳисоблашмоқчи" бўладилар.

10.3. Зиддият сабаблари

Зиддиятларнинг бир қанча сабаблари мавжуд. Зиддиятларнинг асосий сабаблари: тақсимлаш керак бўлган ресурсларнинг чекланганлиги, мақсадларнинг турлилиги, хулқ-атворнинг хилма-хиллиги, маълумот даражасидаги фарқлар ва ҳ.к.

Ресурсларни тақсимлаш. Ҳатто энг катта ташкилотларда ҳам ресурслар ҳамма вақт чекланган бўлади. Раҳбарият ҳар хил гуруҳлар орасида материал, инсон ва молия ресурсларини ташкилот мақсадига самаралироқ усул билан эришиш учун тўғри тақсимлаши зарур. Аниқ бир раҳбар, хизматчи ёки гуруҳга ресурсларнинг кўпроқ қисмини ажратиш, бошқаларнинг жами миқдордан озроқ қисмга сазовор эканлигини англатади. Шундай қилиб, ресурсларни тақсимлаш зарурияти турли хил зиддиятларни келиб чиқишига олиб келади.

Мақсадларнинг хилма-хиллиги. Зиддиятнинг келиб чиқиш имконияти ташкилотнинг ихтисослашув ва бўлинмаларга бўлиниш даражаси ошиши билан кўпаяди. Бу ихтисослашган бўлинмалар бутун ташкилот мақсадларидан кўра ўз мақсадига эришишга кўпроқ эътибор берадилар.

Қарашлар ва қадриятларнинг турлилиги. Бирон-бир вазиятга бўлган қарашлар маълум мақсадга эришиш истаги билан боғлиқдир. Вазиятни объектив баҳолаш ўрнига одамлар, уларнинг фикрича ўз гуруҳи ёки шахсий талабларига қулай бўлган қарашлар, муқобиллик ва вазият аспектларини излайдилар. Қадриятларнинг турлилиги кўп зиддиятларнинг сабаблари ҳисобланади. Бундай зиддиятлар кўпинча университет факултетлари орасида пайдо бўлади (бизнес ва техника), соғлиқни сақлаш ташкилотларида касалларга сифатли шифо бериш энг катта қадрият деб ҳисоблайдиган шифохона маъмурияти орасида ҳам кўплаб учрайди.

Хулқ ва ҳаёт тажрибасидаги хилма-хилликлар. Бундай хилма-хилликлар ҳам зиддият келиб чиқиш имкониятини ўстириши мумкин. Сиз доим жаҳлдор ва зўравон, ҳар бир сўз учун тортишувчи одамларни кўплаб учратгансиз. Бундай одамлар ўз атрофида зиддиятли муҳит яратадилар. Шунингдек ҳаётини тажриба, қадриятлар, маълумот, иш стажи, ёшидаги фарқлар ҳар хил

гуруҳлардаги ишчилар орасида ҳамкорлик ва бир-бирини тушуниш даражасини пасайтиради.

Бир ёки ундан ортиқ зиддият манбаларининг мавжудлиги бошқариш жараёнида унинг пайдо бўлиш имкониятларини кўпайтиради. Лекин зиддият туғилишига катта имконият мавжуд бўлганда ҳам, томонлар вазиятни кескинлаштирмаслик учун унга ўз муносабатини кўрсатмасликлари мумкин. Лекин кўпгина вазиятларда одам, бошқа одамнинг ўз истаган мақсадига эришмаслигига қаратилган муносабат кўрсатади. Ҳақиқий зиддият бошқа томон ёки воситачини қатъий ишонтириш ҳаракатида пайдо бўлади. Одам ўз нуқтаи назарини бошқаларга ўтказишга ҳаракат қилади ёки ўзгалар фикрини мажбурлаш, анъана, тақдирлаш, ишонтириш каби таъсирлар билан йўқ қилмоқчи бўлади.

Зиддиятнинг жараён сифатидаги кейинги босқичи – бу зиддиятни бошқаришдир. Зиддиятни бошқариш самарадорлиги, унинг оқибатлари функционал ёки дисфункционал бўлишида кўринади, улар эса ўз навбатида, келгуси зиддият имкониятларига таъсир қилади: зиддият сабабларини йўқотади ёки яратади.

Зиддиятнинг функционал оқибатлари. Зиддиятнинг қуйидаги функционал оқибатлари мавжуд. Улардан бири муаммони барча томонларга маъқул усул билан йечишдир. Натижада кишилар бу муаммони ҳал қилишда ўз иштирокини кўпроқ ҳис этади. Бу эса, ўз навбатида, қарорларни қабул қилишда душманчилик, адолацизлик ва ўз хоҳишига қарши бориш каби қийинчиликларни имкон борича камайтиради ёки бутунлай йўқотади. Бошқа функционал оқибат - томонлар келгуси зиддиятли вазиятларда антагонизмдан кўра кўпроқ ҳамкорликка мойил бўладилар.

Зиддият шунингдек хизматчиларнинг ўз раҳбарлари қарашларига зид қарашларини айтолмаслиги, яъни бўйсунуш синдромини камайтиради. Қўшимча ғоя ва вазиятнинг "ташхиси" уни тушунишига олиб боргани боис қарор қабул қилиш жараёни сифатини яхшилайти, белгилар сабаблардан ажратилиб, қўшимча муқобилликлар ва уларни баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилади. Зиддият орқали гуруҳ аъзолари қарор бажарилишидан олдин пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммоларни ҳал қилишлари мумкин.

Зиддиятнинг дисфункционал оқибатлари. Агар зиддиятни бошқаришнинг самарали усули топилмаса, қуйидаги дисфункционал оқибатлар, яъни мақсадга эришишга ҳалақит берадиган шароитлар келиб чиқиши мумкин:

1. Қониқмаслик, ёмон кайфият, кадрлар кўнимсизлигининг кўпайиши ва ишлаб чиқариш ҳажмининг пасайиши.

2. Келажакда паст даражадаги ҳамкорлик.

3. Ўз гуруҳига кучли содиқлик ва ташкилотнинг бошқа гуруҳлари билан кераксиз рақобат.

4. Ўз мақсадларини ижобий деб, бошқа томонни эса "душман" ва унинг мақсадларини салбий деб тасаввур қилиш.

5. Зид томонлар ўртасида мулоқот ва ҳамкорлик қилишнинг йўқолиши.

6. Ҳамкорлик ва мулоқотнинг камайиши натижасида зиддиятнинг кучайиши.

7. Реал муаммони ҳал қилишдан кўра "ғалабага" кўпроқ эътибор бериш.

10.4. Зиддиятли вазиятни бошқариш

Зиддиятли вазиятни бошқаришнинг бир қанча самарали усуллари мавжуд. Уларни тузилмавий ва шахслараро усулларга бўлиш мумкин. Раҳбарлар характернинг оддий фарқланишини зиддият сабаби деб ҳисобламаслиги керак. Раҳбар аниқ сабабларни таҳлил қилишдан бошлаши, кейин эса мос методикани қўллаши лозим. Зиддиятни ҳал қилиш методикасини қўллаш орқали зиддият имкониятини камайтириш мумкин.

1. Тузилмавий усуллар. Зиддиятни ҳал қилишнинг тўртта тузилмавий усули мавжуд – бу ишга қўйиладиган талабларни тушунтириш, координацион ва интеграцион механизмларни қўллаш, умумқабул қилинган комплекс мақсадларни ўрнатиш ва тақдирлаш тизимидан фойдаланиш.

Ишга қўйиладиган талабларни тушунтириши. Дисфункционал зиддиятни йўқотувчи самарали бошқарув усулларида бири - ҳар бир ходим ва гуруҳдан кутиладиган натижаларни тушунтиришдир.

Координацион ва интеграцион механизмлар. Бу усулда координацион механизм қўлланилади. Кенг тарқалган механизмлардан бири - буйруқлар занжири. Агар икки ва ундан ортиқ хизматчилар бирор масалада турли фикрларга эга бўлса, улар уни ҳал қилиш учун умумий раҳбарга мурожаат этадилар.

Умумташкилий комплекс мақсадлар. Зиддиятли вазиятларни бошқаришнинг бу усули икки ва ундан ортиқ ходимлар, гуруҳлар ва бўлимларнинг ҳамкорлигини талаб қилади. Бу усулнинг ғояси - ҳамма аъзоларнинг кучини умумий мақсадга эришиш учун йўллашдир. Масалан: ишлаб чиқариш бўлимининг уч сменаси ўзаро зиддиятли вазиятда бўлса, ҳар бир сменага эмас, балки бутун бўлим учун мақсадларни шакллантириш лозим.

Тақдирлаш тизими тузилмаси. Бу усул дисфункционал оқибатлардан кутулиш учун одамлар хулқига таъсир кўрсатиш билан амалга оширилади. Умумташкилий комплекс мақсадларга эришишда фаол иштирок этувчи, ташкилотнинг бошқа гуруҳларига ёрдам берувчи, муаммони ҳал қилишга комплекс ёндашувчи одамлар ташаккур, мукофот ёки хизмат кўтарилиши билан тақдирланиши керак. Тақдирлаш тизими алоҳида шахс ва гуруҳларнинг нотўғри хулқини тақдирламаслиги ҳам муҳимдир.

Юқоридаги фикрларни яқунлаб, шуни таъкидлаш мумкинки, умумташкилий мақсадларни амалга оширишга ёрдам берувчиларга нисбатан тақдирлаш тизимини мунтазам қўллаш ходимлар раҳбарларга ёқиши учун зиддиятли вазиятларда қандай ҳаракат қилиши кераклигини тушунишга ёрдам беради.

2. Зиддиятларни ҳал қилишнинг шахслараро усули. Зиддиятни ҳал қилишнинг бешта шахслараро усули мавжуд: четлашиш, юпатиш, мажбур қилиш, келишиш ва муаммони ҳал қилиш.

Четлашиш. Бу услуб шуни назарда тутадикки, киши зиддиятдан қочишга, қарама-қаршиликларни келтириб чиқарадиган вазиятларга тушмасликка

ҳаракат қилади, бу эса муаммо ва уни ҳал қилиш вақтида ҳам асабийлашмасликка олиб келади.

Юмшатиши. Бу услуб ғазабланмасликка ҳаракат қилувчи хулқ билан характерланади ва “биз ҳаммамиз – битта бахтли команда” деган ғояга асосланади. ”Юмшатувчи” зиддият ва ғазабланиш сабабларини кўрсатмасликка уринади ва бирдамликка чақиради. Аммо зиддият асосидаги муаммо ҳақида унутиб кўядилар.

Мажбур қилиши. Бу йерда шахс ўз нуқтаи назарини қабул қилдириш учун бор кучини аямайди. У ўзгаларнинг қарашлари билан қизиқмайди. Бундай услубни қўллайдиган шахс зўравонлик билан ўзгаларга таъсир қилиш учун ўз ҳокимиятидан мажбурлаш орқали фойдаланади.

Келишиши. У бошқа томоннинг нуқтаи назарини қисман қабул қилиш билан характерланади. Келишиш қобилияти бошқарув вазиятларида юқори баҳоланади, чунки бу зиддиятни иккала томонни ҳам қониқтирувчи тарзда тез ҳал қилишга олиб келади. Лекин зиддиятнинг эрта босқичларида компромисдан фойдаланиш уни ҳал қилишда муаммони аниқлаш ва муқобил йечимларни топиш вақтини қисқартиришга халақит бериши мумкин.

Муаммони ҳал қилиши. Ушбу услубнинг моҳияти зиддият сабабларини тушуниш ва ҳамма томонлар учун маъқул йўлни топиш учун фикрлар хилма-хиллигини тан олиш ва бошқа нуқтаи назарлар билан танишишдан иборат. Бй услубдан фойдаланувчи шахс ўзгалар ҳисобига ўз мақсадига эришишни кўзламайди, балки зиддиятли вазиятдан чиқишнинг энг яхши йўлини излайди.

Амалиёт кўрсатишича, ҳозирги вақтда кўпгина раҳбарлар зиддиятдан қочмоқчи бўладилар ёки бўлмаса унинг ривожланишига аралашмайдилар. Лекин бетарафликни сақлаш ҳаракатлари ҳамма вақт ҳам асосли бўлавермайди, чунки вазият кескинлашади ва барибир буни ҳал қилиш лозим бўлади, лекин энди бунга кўпроқ ҳаражат кетади. Раҳбар илғор қарашларни фаол қўллаб-қувватлаши, ҳосил бўлган муаммоларни ҳал қилиш учун амалий дастурларни таклиф қилиши лозим. Агарда зиддият бузғунчи характерга эга бўлиб, уни тўхтатиш мумкин бўлмаса, тажрибали раҳбар бузғунчи кучларнинг ижобий томонларидан нотўғри бошқарув тизими ва салбий вазиятларни йўқотишда фойдаланади. Нима бўлганда ҳам ишлаб чиқариш зиддиятини ҳосил бўлган қарама-қаршиликнинг маҳсули сифатида қараш лозим, шунинг учун у икки ёқлама баҳолашни эмас, балки ҳаракатга келтирувчи кучларнинг ҳамма қирралари, элементларини қамраб олувчи кўп ёқлама баҳолашни талаб қилади. Таҳлил зиддиятнинг бир қанча функцияси мавжудлигини кўрсатади:

1. Гуруҳларнинг ҳосил бўлиши, зиддиятга тааллуқли гуруҳларнинг меъёрий ва жисмоний чегараларини ўрнатиш ва сақлаб туриш.

2. Гуруҳ ичидаги ва гуруҳлараро муносабатларнинг, яқка шахслар ва гуруҳлар ҳамкорлиги, марказлашуви ва уларнинг ўзгариб бораётган шароитларга мослашувининг нисбатан барқарор тузилмасини ўрнатиш ва сақлаб туриш.

3. Жамоа ва ташқи муҳитнинг ривожланиш динамикаси шароитида улар ҳақида қўшимча ахборот олиш.

4. Кучлар мувозанатини ўрнатиш ва сақлаб туриш, ижтимоий назорат шакллари ва усуллари ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш.

5. Меъёрларни ижод қилиш (маълум бир тамойил ёки хулқ қоидаларини ишлаб чиқиш).

6. Янги ижтимоий институтларни яратиш.

Зиддият орқали амалга оширилган ҳамма яратувчи функциялар раҳбарнинг юқори билимдонлиги шароитида жамоада ижтимоий-руҳий иқлимни ривожлантириш ва барқарорлаштиришга ёрдам беради.

Бобнинг қисқача хулосаси

Зиддият - бу аниқ шахслар ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ва ундан ортиқ томонлар ўртасидаги келишмовчиликлардир. Ҳар бир томон ўз қарашлари ва мақсадлари қабул қилиниши учун ҳаракат қилади ва бошқа томоннинг худди шундай ҳаракатларига қаршилик кўрсатади.

Зиддият функционал, яъни ташкилот самарадорлигини оширадиган ёки дисфункционал, яъни шахсий қониқишни, гуруҳий ҳамкорликни ва ташкилот самарадорлигини пасайтирадиган бўлиши мумкин.

Зиддиятнинг тўртта асосий тури мавжуд: шахсий ички, шахслараро, гуруҳ ва шахс орасидаги ва гуруҳлараро.

Таянч иборалар:

Зиддият, шахсий ички зиддият, шахслараро зиддият, шахс ва гуруҳ орасидаги зиддият, гуруҳлараро зиддият, зиддият сабаблари, функционал ва дисфункционал оқибатлар, зиддиятларни ҳал этишнинг тузилмавий ва шахслараро усуллари.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Зиддият нима?
2. Зиддиятнинг қандай асосий турлари мавжуд?
3. Зиддиятни асосан қайси сабаблар келтириб чиқаради?
4. Зиддиятнинг функционал ва дисфункционал оқибати деганда нима тушунилади?
5. Зиддиятли вазиятни бошқариш усуллари биласизми?

Асосий адабиётлар

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: 2007.
2. Фуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.

11 - БОБ. ИНСОНИЙ МУНОСАБАТЛАР ВА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

Инсонлараро муносабатлар меҳнат соҳасида жуда муҳим бўлиб, тафаккуримизда, хулқимизда ва ҳаётимизда белгиловчи ўрин тутлади. Меҳнат жараёнида одамийлик сифатларимизнинг кўпчилиги намоён бўлади. Замонавий меҳнат муносабатларининг яна бир муҳим тарафи бу - инсонларнинг иш юзасидан мулоқотидир.

Ҳаётимиз меҳнат тақсимоли ва турли инсонларнинг ҳаракатларини бирлаштириш, яъни меҳнат кооперациясидан иборатдир. Ишлаш жараёнида бирлашиб меҳнат жамоасини ташкил қиламиз. Бу эса бизнинг алоҳида кучимиздан анча юқори кучга эга. Меҳнат фаолиятида эса инсонлараро мулоқот муҳим ўрин эгаллайди.

Шубҳасиз, исталган оммавий меҳнат бевосита мулоқотни кўзламайди. Аммо деярли ҳар бир инсоннинг иши меҳнат жамоаси билан узвий боғлиқ. Шунинг учун инсонлар ўртасидаги бевосита амалий мулоқот жамоа ҳаётини тامينлашда муҳим ўринга эга дейиш мумкин. Бу муносабатлар маданияти ва этикаси ҳаммамизга ва ҳар биримизга тўғридан-тўғри дахлдордир.

Айнан инсон ҳамма моддий ва маънавий ишлаб чиқариш соҳасидаги меҳнат тавсифи ва натижаларини энг юқори даражада белгилайди. Ҳозир буни тасаввур қилиш қийин, лекин аслини олганда оддий ҳақиқат - жамият ҳаётида инсоннинг салмоқли ўрни узоқ вақт ичида тан олинмаган.

Ўйлаймизки, ўтмишдаги ҳар бир мусибат ва омадсизлик, шунингдек келажақда рўй бериши мумкин бўлган омадсизликларга фақат ўзимиз жавобгар бўламиз деган фикр ҳеч кимда шубҳа туғдирмайди. Вақтни ва вазиятни ҳисобга олиш шубҳасиз ўз мазмунига эга. Вақт бу – биз, ва шу сабабли немис шоири Паул Флеминг ижодидан мисол келтириш жуда ўринлидир. У ўзининг қисқа ҳаётида ватани учун оғир кечган даврлардан мисоллар келтириб, инсонларнинг вақт ва ўзи олдидаги жавобгарлигини жуда тўғри таърифлаб берган.

11.1. Меҳнат жамоасида ишга рағбатлантириш

Жамиятимизнинг кўпгина ютуқлари - юқори даражадаги тартиб интизом ва инсонларни ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал қилишга жалб этиш, шу билан бирга фавқулодда фидокорлиги ва ҳатто меҳнатдаги қаҳрамонлиги билан боғлиқ. Лекин, иккинчи томондан мавжуд камчиликларимиз, нуқсон ва ҳатто фожиаларимиз меҳнат, технологик ва ижрочилик интизомининг пастлиги билан тушунтирилади.

Сир эмаски, илгари оддий ишчи ёки раҳбар учун ишни бажариш эмас, балки у тўғрисида қойилмақом ҳисобот бериш муҳим ҳисобланган. Ҳозирда, яъни бозор иқтисодиёти шароитида аҳвол ўзгаради. Ҳар қандай устаси фарангларнинг ишни бордек кўрсатишлари ўз кучини йўқотади. Чинакам яхши

ишгина ҳозирда ўз қимматини топа бошлади. Меҳнат натижаларининг аҳамияти ўзгариши учун дастлабки шарт-шароитлар яратилди. Агар шу давргача, маъмурият ҳукмронлиги ва расмиятчилиги шароитида ишлаб турган киши бутун куч-қувватини сарфлаб, “оқ қарға” аҳволида бўлган бўлса, ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида ходимларнинг ўзаро яхши меҳнати ва унинг натижаларига алоҳида эътибор қаратилади. Шунингдек, жараённинг ижобий томони шундаки, ҳамма бир-бирининг сирини ошкор қилмасликка ҳаракат қилади. Лекин нотўғри бажарилган иш ҳаммага панд бериши мумкин. Шунинг учун ижобий иш ҳамкасблар ўртасидаги ҳурматга ва ишчининг ўз-ўзини ҳурмат қилишга замин яратади.

Олимлар меҳнат фаолиятини мотивлаштириш масалалари билан кўп шуғулланмоқдалар, бунга тегишли назариялар кўп. Лекин булар меҳнаткашга икки хил ёндашишга асосланган. Уларнинг бирида табиатан ялқов, жавобгарликни ёмон кўрадиган, консерватив, худбин, корхона манфаатига бефарқ, фақат маош ва тинч ҳаётни кўзлайдиган инсонни кўриш мумкин. Бу вазиятда эса албатта қаттиққўл бўлиш керак. Иккинчи қарашдаги инсон унинг акси, яъни ўта меҳнацевар, жамоат ҳурматиغا сазовор инсондир. Бунда корхонада инсонлар фаолияти яхши йўлга қўйилса, бу корхона янада ривожланади. Маълумки, ҳаддан ташқари кучли назорат кишиларда умуман иш фаолиятида “ижод”нинг бошланишига ҳалақит беради, ҳатто уни жавобгарликни ҳис қилмайдиган бир “жисмга” айлантириб қўяди, бу эса иш сифатининг пасайишига олиб келади. Масалан, меҳнат фаолияти муаммоларини бирдан ҳал қилиш учун ўта қаттиққўллик, ноқонуний текширишлар ўтказиш каби ҳар хил усуллардан фойдаланиш кишиларнинг анчагина асаб ёки юрак касалликларига чалинишига сабаб бўлади. Бошқача қилиб айганда, ишчининг ички интизоми биринчи навбатда туриши зарур. Албатта амалда ички интизомни ўрнатиш учун ташқаридан назорат кучайиб боради. Ва бу борада қаттиққўл раҳбарлар иш олиб боришлари зарур бўлади.

Бу соҳада учта таъсир этувчи ҳаракат мавжуд: ишчининг меҳнат натижасидан манфаатдорлиги, унинг ишлаб чиқаришнинг асосий эгасига айланиши ва кишидаги мавжуд мусобақавий инстинкт. Биринчи иккита омил у ёки бу жиҳатдан юқорида муҳокама қилинди. Учинчи, яъни мусобақага оид омиллар албатта “мукофот” – иш ҳақиға бўлган қизиқишга асосланади. Худди шу туйғу гуруҳлар ўртасидаги мусобақаларда ҳам амал қилади. Бир пайтлар шу асосда социалистик мусобақалар ташкиллаштирилди. Ўз даврида бу мусобақалар фойдали ҳисобланарди, ва ишчилар ўртасида ғолиб муҳим ўрин тутарди. Оҳирги йилларда бу каби мусобақаларнинг таъсири бирдан қисқарди ва кейинчалик оддий расмиятчиликка айланиб қолди. Мусобақалар шартини аниқлаш ва унинг натижаларини чиқариш бутунлай расмий характерга эга, кўрсаткичлар тизими эса қатнашчилар учун бутунлай тушунарсиз бўлиб қолди. Уни бекор қилиш керакми? Социалистик мусобақа имкониятларига қисман зарар етган бўлсада, у мутлақо тугатилмаган. Уни янгилашга ҳаракат қилиш, маълум маънода тўлдириш ва унга ҳақиқий меҳнат мусобақаси тусини бериш зарур. Шу билан бирга меҳнат мусобақасида уч хил: моддий, ижтимоий ва инсоний мотивлар ҳаракат қилади.

Амалий ҳаётда санаб ўтилган мотивлар бир-бирига узвий боғланган, лекин ўз-ўзига ҳурмат (ижтимоий) мотиви ҳар бир киши учун муҳимдир. Социалистик мусобақаларда бу рағбатни янгидан йўлга қўйиш учун кўпгина нарсаларни инсонлар онгида ва жамиятда ўзгартириш зарур. Жумладан, кўп нарса корхона ва ташкилотлардаги маънавий-руҳий иқлимга боғлиқ.

11.2. Ишимизга нима ҳалақит беради

Киши яхши ҳақ олади, ишдан мамнун, қизиқарли иш, ижтимоий-иқтисодий шароитлар ҳам ёмон эмас, лекин кўпинча инсон бу ишдан қониқмайди. Бунинг сабаби нимада?

Сабаблар албатта ҳар хил, лекин аксарият ҳолларда, “ҳаммаси яхши-ю жамоадаги шароит яхши эмас” деган шикоятлар эшитиб турамыз. Бунинг акси ҳам бўлиши мумкин. Иш ҳақи ўртача, шароитлар ҳам юқори даражада эмас, лекин инсон: “Бизнинг жамоамизда ажойиб иқлим” деб хушнуд ишга отланади.

Иқлим нафақат иш жойида ёки меҳнат жамоасида инсон кайфиятига таъсир қилувчи куч бўлиб қолмай, балки ишлаб чиқариш унумдорлиги ва унинг сифатига ҳам катта таъсир қилади. Бу XX асрнинг 20-йилларидаёқ тажрибада аниқланган. Американинг электр асбоблар ишлаб чиқарувчи компаниясида меҳнат унумдорлиги ва иш жойининг ёритилиши ўртасидаги боғланиш бўйича текширишлар олиб борилганда кутилмаган нарсага дуч келишди. Ишчи гуруҳидаги ижобий муҳит меҳнатнинг юқори унумдорлигини ва ҳамма шароитлар оғир бўлганда ҳам ижобий натижаларга эришилаётганлигини исботлади. Амалдаги бу янгилик ҳаммани ҳайратда қолдирди ва бошқарув назарияси ва амалиётида янги мактабни – инсоний муносабатлар мактабини вужудга келтирди.

Ташкилотда иқлим тушунчаси жамоанинг маънавий ёки руҳий муҳитини, кишилар орасидаги муносабатларни ўз ичига олади. Меҳнат жамоасининг иқлими унинг аъзолари кайфиятини вужудга келишига, бу эса ўз навбатида меҳнат унумдорлигига ва сифатига таъсир ўтказади. Шуниси қизиқарлики, бу вазият ҳар хил жамоаларга деярли бир хил таъсир кўрсатади. Шунга қарамадан ҳамма жойларда ҳам ижобий маънавий иқлимни ҳосил қилишга йетарли эътибор қаратилмайди. Шундай катта идора, ташкилот ва корхоналар борки, ишчилар орасидаги кескин тўқнашувлар натижасида ишнинг сифатига путур етади. Бу борада, яъни ишчилар учун ижобий иқлимни яратишга аввало раҳбарлар масъулдирлар. Замонавий ишлаб чиқаришларда кишилар орасидаги ишга оид муносабатлар ўз шахсий хусусиятларини йўқота бошлаган. Шунга қарамай кўп кишилар, айниқса ёшлар ва аёллар бу қийин шароитни бошдан кечирмоқдалар ва ҳатто расмий хизмат муаммоларининг кўплигидан азият чекмоқдалар. Кишилар ҳиссий ҳаётининг асосий қисми турмушда ўтади. Бироқ биринчидан, у йерда ҳам ҳар доим яхши муносабатлар ҳукмронлик қилмайди. Иккинчидан, иш ва турмуш – бу ҳаётнинг ҳар хил соҳалари, улардан ҳар бири эса ўз навбатида ички уйғунликка муҳтож. Шунинг учун иш

муносабатларидаги совуқлик ва каттикқўлликни фақатгина меҳнат жамоасидаги иқлим юмшатиши мумкин.

Бу иқлим иккита даражада юзага келади, яъни бутун корхона ёки ташкилот даражасида ва иш жараёнида бир-бирига узвий боғлиқ кишилардан иборат кичик гуруҳ даражасида. Бу иккала даража ҳам муҳим, чунки катта жамоадаги омадсизликдан кўра, кичик гуруҳдаги ижобий иқлимнинг устунлиги афзалдир.

Муносабатлар тури демократизм ва ҳокимлик ўртасидаги нисбат билан белгиланади. Демократизм деганда муҳим масалаларни муҳокама ва ҳал қилишда ходимларнинг кенг иштирок этиши тушунилади. Авторитар тушунчада эса раҳбарнинг бошқариш ҳукмронлиги ёки ўз ҳокимиятидан сўзсиз фойдаланиш тушунилади.

Муносабатлар услуги қатъий шахсийдан тортиб, маълум даражада эгасиз расмий муносабатларгача тебранади. Муносабат услубида “ўқнинг” нормал вазияти жамоа характери, кўрилаётган иш тури ва бошқа аниқ жиҳатлардан иборат.

Шахсий мустақиллик даражаси, яъни ишчининг мустақил фикр юритиш доираси унинг ижодий меҳнاتини фаоллаштиради. Шунинг учун раҳбар ходимни талабга мос ҳолда назорат қилиши зарур. Муомалада ўзаро ёрдам ва ҳайрихоҳлик меҳнат жамоасидаги ижобий иқлимнинг шаклланишига ёрдам беради. Хизмат юзасидан, айниқса ноишлаб чиқариш характеридаги ҳар хил фикрларга тоқат билан қараш ижобий иқлимни шакллантиришда муҳим аҳамиятга эга. Ҳар биримиз ўзгалар фикрини, ҳатто у бизнинг фикримизга зид бўлса ҳам инобатга олишга ўрганишимиз зарур. Текширишлар кўрсатадики, бор-йўғи 10% кишилар ўзгалар фикрини тинглар ва инобатга олар эканлар.

Ҳозирги вақтда ишчиларни рағбатлантириш жазолашга нисбатан анча юқори сифатли кўрсаткични бермоқда. Меҳнат жамоаси аъзоларининг қониқиш даражасига муносабатларнинг, мажбуриятларни ва мукофотлашни тақсимлашнинг адолациз ёки адолатли эканлигига кишиларнинг холис баҳоси муҳим таъсир кўрсатади. Биз учун қанча иш бажариш ва ҳақ олиш эмас, балки ҳиссамизнинг одилона баҳоланишини сезиш муҳимдир.

Меҳнат унумдорлигини кўтариш ва иш сифатини яхшилашга олиб келувчи ижобий иқлимни яратиш кўп жиҳатдан раҳбарга, унинг маҳорати ва истагига боғлиқ бўлади. Бунда талабни пасайтириш, кишиларга тилёғламачилик қилиш мақсадга мувофиқ эмас.

11.3. Раҳбар: лавозим ёки истеъдод

Раҳбар ишининг моҳияти кишилардаги айрим қобилиятлар, қизиқишлар, меҳнатга бўлган муҳаббатидан маҳорат билан фойдаланиш ва балки асосан аҳил жамоаларда, ҳамфикр гуруҳлардаги каби маҳорат билан “бошқариш усули”ни йўлга қўйиш, ижодда ва ишлаб чиқаришда ижобий натижаларга эришишдан иборат. Бунинг учун эса кишиларга нисбатан катта ишонч бўлиши керак. Уларни кучли назорат ёки бекордан-бекор безовта қилиш керак эмас. Шунинг учун раҳбарлар фақат иш юзасидан эмас, балки ишчининг шахсий

ҳаётидаги муаммоларни ҳал қилишда, шу билан бирга ижтимоий турмушида таянч бўла олишлари муҳимдир.

Баъзилар “ҳақиқат баҳса туғилади” деган фикрни низо-муаммоларни ҳал қилишда энг яхши услуб деб ҳисоблашади. Улар ҳар хил қарашлардаги очиқ тўқнашув ишнинг олдинга силжишига муҳим замин яратади деб ҳисоблайдилар.

Хизматдаги низо – бу ҳар доим асабийлашиш, зўриқиш, ҳатто муносабатларнинг бузилиши, умумий иқлимнинг кескинлашишидир. Низо келиб чиққан жамоада касаллик, айниқса, юрак-қон томир касалликлари келиб чиқиши ва улар фожиали оқибатларга олиб келиши мумкин. Демак, амалда бўлар-бўлмасга дарҳол “хужумга ўтувчи” низолардан ва шунингдек оқланмайдиган бағрикенгликни, яъни пишган зиддиятларни турли келишувлар билан ҳаспўшлаб кетишни бартараф қилиш керак. Корхона ва умуман меҳнат жамоасидаги низолар салбий ёки ижобий натижаларга олиб келиши мумкин. Лекин, айнан шунинг учун ҳам, ташкилотдаги низоларнинг тутган ўрнига бир хил муносабат билдириш мумкин эмас. Уларни иложи борица қисқартиришга ҳаракат қилиш зарур.

Раҳбарнинг иш олиб бориш услуби, унга бўйсунадиган кишиларга бўлган муносабати меҳнат жамоасидаги иқлимга ўзининг бевосита таъсирини кўрсатади. Жамоада раҳбар ҳал қилувчи муҳим шахс. Жамоада раҳбарнинг вазифасини ифодалашга кўпгина уринишлар мавжуд. Бундай тавсифлардан баъзилари анча қизиқарли. Масалан, раҳбар вазифаларининг батафсил тавсифи қуйидагича:

1. Гуруҳ ҳаракатларининг жавобгар ижрочиси ва йўналтирувчиси.
2. Гуруҳ фаолиятини режалаштирувчи шахс.
3. Сиёсатни шакллантирувчи ва стратегик қарорлар қабул қилувчи шахс.
4. Эксперт ёки ахборот манбаи.
5. Ҳакам ва воситачи.
6. Гуруҳнинг ташқи вакили.
7. Жамоа рамзи.
8. Идеолог-мафкурачи.

Раҳбариятнинг кўпгина услублари мавжуд, лекин уларнинг ҳар бирида ходимларига муносабати, яъни уларнинг ишини қандай баҳолаши яққол бўлиши керак. Раҳбар қуйидагиларни эсда тутиши шарт: ҳар бир ишчи унинг иши қандай ва нима учун, ҳамда қанақа мезонлар билан баҳоланишини билиши зарур.

Бобнинг қисқача хулосаси

Инсонлараро муносабатлар меҳнат соҳасида жуда муҳим бўлиб, тафаккуримизда, хулқимизда ва ҳаётимизда белгиловчи ўрин тутаяди. Меҳнат жараёнида одамийлик сифатларимизнинг кўпчилиги намоён бўлади. Замонавий меҳнат муносабатларининг яна бир муҳим тарафи бу - инсонларнинг иш юзасидан мулоқотидир.

Ҳаётимиз меҳнат тақсимоти ва турли инсонларнинг ҳаракатларини бирлаштириш, яъни меҳнат кооперациясидан иборатдир. Ишлаш жараёнида бирлашиб меҳнат жамоасини ташкил қиламиз.

Деярли ҳар бир инсоннинг иши меҳнат жамоаси билан узвий боғлиқ. Шунинг учун инсонлар ўртасидаги бевосита амалий мулоқот жамоа ҳаётини тامينлашда муҳим ўринга эга дейиш мумкин. Айнан инсон ҳамма моддий ва маънавий ишлаб чиқариш соҳасидаги меҳнат тавсифи ва натижаларини энг юқори даражада белгилайди.

Таянч иборалар

Меҳнат фаолияти, муаммолар, мурожаат, эътибор, ҳурмат, таъсир, ён босиш.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Меҳнат жамоасини ишга қандай рағбатлантириш мумкин?
2. Меҳнат жамоасида қулай ижтимоий иқлим қандай аҳамиятга ва таъсирга эга?
3. Жамоада раҳбар қандай вазифаларни амалга оширади?

Асосий адабиётлар

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: 2007.
2. Фуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. М. 2004.

12 - БОБ. СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ

12.1. Стресс ҳақида тушунча

Тадқиқотчиларнинг фикрича, раҳбарлар, ходимлар ва умуман кишилардаги бетобликларнинг кўпчилигига стресс сабабчидир. Демографик маълумотларга қараганда охириги йилларда кўпгина тараққий этган давлатларда стресс миллионлаб кишиларнинг "ёстиғини қуритмоқда". Стресс (инглизча стресс - зўриқиш) – бу организмнинг жисмоний ва асосан психологик зўриқишидир. Шу сифатда стресс ахборот (информацион) ва ҳис-туйғули (эмоционал) бўлиши мумкин. Биринчиси, киши ўзига керакли ахборотларни ҳазм қилишга ожизлик қилган ҳолларда, иккинчиси эса, оила ёки ишхонадаги ҳис-туйғу қўзғатувчи муаммоларни ҳал қила олмасликдан келиб чиқади. Психологик стресс кишини

безовта қилувчи қандайдир бир воқеа эмас, балки кичик бўлсада, тинимсиз таъсир қилувчи сабаб асосида рўёбга чиқади. Таниқли Америка психологи Р. Лазаруснинг фикрича, кишини жиннихонага юборувчи нарса қандайдир кучли ғайриоддий вазият эмас, балки кети йўқ майда фожиалар мажмуидир.

Стресс организмда шундай силжишлар пайдо қиладики, унинг натижасида киши руҳиятида пассивлик, ёхуд чекиниш (яъни ўзининг ожизлигини тан олиб, курашдан воз кечиш)дек салбий ўзгаришлар вужудга келади.

12.2. Стрессга берилувчанлик

Маълум бўлишича, стресс уч фазадан иборат экан: ҳаяжон, қаршилик ва ожизлик. Барқарор руҳият эгалари ҳаяжон фазасини тезда енгиб ўтиб, "ўз тақдирларини ўз қўлларига ола билдилар". Руҳияти беқарор инсонлар ҳаяжонланавериб, унга таслим бўладилар. Уларда қаршилик фазаси тезкор, баъзан ҳатто сезилмайди ҳам. Бундай кишилар осонликча курашни тўхтатадилар ва руҳий жиҳатдан бутунлай ногирон бўлиб қоладилар, одатда тўсиқларга дучор бўлганда бундай кишиларнинг бутунлай синганлиги кўзга ташланади. Аммо руҳий жиҳатдан мустаҳкам кишилар ҳам узок вақт таъсир этувчи фожиаларнинг бузғунчилик ишидан холи эмаслар. Стресс кучи шахс табиатига ва кўпгина бошқа омилларга боғлиқдир. Стресс омилларини кишилар ҳар хил кўтарадилар. Баъзилар дарҳол стрессга қарши курашга отланса, бошқа бировлар унинг олдида таслим бўла қоладилар. Шунга кўра уларни "А" ва "Б" гуруҳларга бўлиш мумкин. Бу ҳол 50-йилларда АҚШда пайдо бўлиб, Мейер Фридман томонидан юрак-томир касалликлари келиб чиқиши бўйича тажрибада исбот қилинди. Бу назарияни ҳамма ҳам тан олавермайди, лекин далилларнинг йиғилиши туфайли борган сари унинг тарафдорларнинг сони кўпайиб бормоқда.

Сизни зарур ишни ўз вақтида тугаллай олмаслик қанчалик тез азобга солади? Кўп ишни кам вақтда ҳал қилишга интиласизми? Масалан, ресторанда дарровгина бўш жой топа олмасангиз, ёки поездингиз кечикаверса, ёхуд кўча тикилинчларида машинангиз тўхтаб қолганда ғазабланасизми? Биринчиликка интилиш туйғуси кучлими? Масалан, ҳатто ёш болага ўйинда ютқазиб қўйиш Сизни ғазаблантирадими?

Агар шу шароитларда Сиз ўзингизни таниётган бўлсангиз, у ҳолда Сиз "А" гуруҳига тегишли кишисиз. Стресслар сизга жуда кучли таъсир қилади ва яшашга ҳалал беради. Агар ўз вақтида чора кўрмасангиз, бу Сизни хунук аҳволга тушириши муқаррар.

"А" турининг доим хавф остида юрUVчи классик вакили одатда сабр-тоқат, доим вақт камчилигидан изтироб чекуVчи, тезкор, шошиб ва чўрт гапируVчан бўлиб, унинг танаси гўё ҳеч қачон бўшашмайди. Бундай кишиларнинг хатти-ҳаракатидаги асосий аломатлар ножўя шошма-шошарлик ва жаҳлда ўзини тута билмасликдир. Бундай инсонлар тинимсиз кураш вазиятида бўлади. Агар шу кураш зўриқишлари бўшаштирилмас экан, уларга ҳеч ким ва ҳеч нима ёрдам бера олмайди. Бу турдаги кишилар актёрлар, шарҳловчилар, автопойгачилар, мухбирлар ичида кўп бўлади.

Аксинча "Б" гуруҳи буларнинг бутунлай тескарисидир. Улар осойишта, пала-партиш ҳатти-ҳаракатларга мойил эмаслар. "Б" тур менежерлар, амалдорлар, ҳисобчилар ичида кўп учрайди.

Тадқиқотчилар "А" тур шахсларининг тараққиёт сабабларини аниқ кўрсата олмайдилар. Аммо бу йерда ота-она, оила ва жамият болаларнинг мактабгача ва ўсмирлик ёшида катта рол ўйнаса керак деган асос бор. Бундай кишиларни катталар доим биринчи бўлишга ундаганлари аниқ. Шу туфайли уларда реал ҳаётда қониқтириб бўлмайдиган ғайритабиий талаблар тараққий қилган. Ваҳоланки, ижтимоий-психологик қонунлар ичида асосийларидан бирининг маъносига қараганда, мақсад ва оқибатнинг доимий равишда номутаносиблиги ижтимоий зўриқишнинг тўпланишига олиб келади. Бунинг ҳалокатлилиги ҳозирча йетарлича баҳоланмаган. Тадқиқотлар стрессга берилувчанлик даражаси кўп ҳолларда киши темпераменти билан алоқадор эканлигини кўрсатади. Бошқарув ишлари фаолиятида бу анча аниқ акс этади.

Маълумки, мижоз шахснинг энг асосий хусусиятидир. Бу асаб тизимининг туғма кўрсаткичи бўлиб, нерв жараёнларининг кучи, вазминлиги ва ҳаракатчанлигини белгилайди. Қадимдан мижознинг тўртта "тоза" тури ажратиб келинади:

- сангвиник (кучли, вазмин, серҳаракат),
- холерик (кучли, новазмин, осонликча ғазабланувчи, аммо осонгина тинчланувчи ҳам),
- флегматик (кучли, вазмин, жонланиш ва тўхталишнинг аста-секин алмашиниши),
- меланхолик (кучсиз, тез меъёрдан чиқиб, секин ўз ҳолига қайтувчи).

Стрессга кучсиз, новазмин ва жаҳлдор одамлар берилувчан бўлади. Мижоз хулқимизга катта таъсир кўрсатади. Мижоз турига қараб хулқда ҳис-туйғу ёки амалий ҳаракат устунлик қилади. Стресс ҳиссиётдор кишиларни кўп безовта қилади. Уларни издан чиқарувчи, бузғунчи хулққа мойил қилади. Шу туфайли раҳбарларнинг стрессга барқарорлигини аниқлашда уларнинг мижозини аниқлаш мақсадга мувофиқдир. Мижоз турини ва зўриқиш даражасини аниқлаш стрессга берилувчанликни белгилашда керак бўлган минимал талабдир.

Албатта, стрессларсиз ҳаёт йўқ ва уларнинг ҳаммаси ҳам хавфли эмас. Маълум даражада стресс ишга солади, фаолликни кўзғатади. Стресс ўз чўққисига етганда бизга бутунлай назорацизлик ҳиссини беради, пасайганда эса иродани фалажловчи ҳимоясизлик ҳиссини уйғотувчи лоқайдлик пайдо бўлади. Демак, стресс муқаррар ва баъзи ҳолларда фойдалидир. У инсонга янги кучлар бағишлайди.

Кейинги асос-далил шуки, бир кишида стрессни уйғотувчи сабаб иккинчи кишида тескари таъсир туғдириши мумкин. Масалан, йенгил мусиқа кўпчилиқда зўриқишдан бўшашиш ҳиссини туғдиради, меҳнат фаоллигини оширади, аммо баъзи бировларнинг асабини кўзғайди. Классик мусиқа, жаз ҳақида ҳам шундай дейиш мумкин. Бировларга зарарсиз ва балки фойдали бўлган нарса бошқаларни ҳатто ўз жонига қасд қилишгача олиб бориши мумкин. Аммо мусиқа - бу ҳали ҳаммаси эмас. Бизнинг майда-чуйда

қилиқларимиз, хулқимизни намоён қилиш одатларимиз ва хусусиятларимиз баъзилар асабини кўзғатувчи нарсалардир.

Биз стресснинг янада жиддийроқ сабаблари ҳақида тўхталганимиз йўқ. Оиладаги муносабатлар, молиявий аҳвол, дунёвий танқисликлар, биржадаги аҳвол, амалий ва руҳий мажбуриятларнинг бажарилиш зарурати - мана шулар уларнинг бир қисмигинасидир холос. Ана шу омиллар кун бўйи ҳаммамизга тааллуқли ва ҳатто тунда уйқу бермайди. Айтиш мумкинки, жиддий стресс камдан-кам битта-иккита сабаб билан кўзғатилади. Кўп ҳолларда инсон фаолияти сабаблар мажмуи билан кўзғатилади. Шахсий муаммолар хизматдаги муаммолар, жамоавий ҳаяжонлар билан бирлашиб, бири иккинчисини кучайтиради ва натижада стресс рўй беради. Шунда ҳатто майда бир нарса ҳам инсон сабр қосасини тўлдириб юбориши мумкин.

12.3. Стрессни бошқариш

Ҳар хил кишилар стрессга қанчалик турли муносабатда бўлсалар, худди шу тарзда стрессни турлича ёнгадилар. Баъзилар стрессдан қутулиш учун кимларгадир юрак очсалар, бошқалар ўз кечинмаларини ичга ютадилар. Баъзи психологик турлар стресс манбаи билан баҳсга тушадилар, бошқалар гуё унинг борлигини умуман сезмагандек бўладилар. Баъзилар стрессни тўппа-тўғри ўзларига қаратилган қандайдир душман ҳатти-ҳаракати деб тушунсалар, бошқа бировлар уни объектив муқаррарлик деб тушунадилар. Табиийки, агар қаршилик кўрсатилмаса, стресс манбалари кўпаяверади.

Бандлик ва ишчи кучининг барча томонлари ўзаро боғлиқ. Башоратларга қараганда, кичик миллат вакиллари ичида, аёллар ва бошқа алоҳида муомалага муҳтож кишилар ишчи кучининг асосий қисмини ташкил қилади. Бу шахсий келишмовчиликларнинг кўпайишига олиб келади.

Табиий ресурсларнинг камайиши ҳисобига рақобатнинг кучайиши корхоналарнинг кам ишчи кучи ва кам хомашё билан кўп маҳсулот чиқаришга мажбур қилади. Компаниялар сотилади, сотиб олинади, парчаланаяди, қўшилиб йириклашади ёки йўқотилади. Янги технологиялар саноатнинг турли тармоқлари ишларига туб ўзгаришлар киритади. Меҳнат ва муомала суръатини тезлаштиради. Буларнинг ҳаммаси стрессни кучайтирмай қўймайди.

Стрессли вазиятдан қутулишнинг кенг тарқалган усули дам олишдир. Аммо эсда тутиш керакки, дам олиш - бу ҳеч нима қилмаслик эмас. Бу маънода дам олиш – хизматдаги кечинмаларни бартараф қиладиган фаол ҳатти-ҳаракатлардир. Зўриқишдан қутулиш учун ҳеч нима қилмаслик унинг зўрайишига олиб келади. Дам олиш стресс билан курашиш воситаси сифатида эътиборни жамият объектларидан жисмонийларига кўчиришни кўзда тутаяди.

Билиб қўйиш зарурки, стресс кўпинча, биринчи навбатда ўзининг муҳимлиги ҳақида қайғурувчи кишиларни, ўзида эгоистлик аломатларини ардоқловчи, бошқалардан ўзини олиб қочувчи кишиларни асир қилади. Қайд этилишича, стресс жамоавийлик фазилатларига эга ва доим кўтаринки қайфиятда юривчи инсонлардан йироқда юради. Ана шу фазилатлар куйидагилардир: доим бировга ёрдам беришга тайёр, буюрилган ишга

жавобгар, ўртоқлари ютуғидан хурсанд, ҳамкасбларига нисбатан виждонли, ишонувчан, ўзига талабчан, яқин кишилар билан ҳамнафас, интизомлилик.

Бобнинг қисқача хулосаси

Тадқиқотчиларнинг фикрича, раҳбарлар, ходимлар ва умуман кишилардаги бетобликларнинг кўпчилигига стресс сабабчидир.

Стресс (инглизча стресс - зўриқиш) – бу организмнинг жисмоний ва асосан психологик зўриқишидир. Шу сифатда стресс ахборот (информацион) ва ҳис-туйғули (эмоционал) бўлиши мумкин. Биринчиси, киши ўзига керакли ахборотларни ҳазм қилишга ожизлик қилган ҳолларда, иккинчиси эса, оила ёки ишхонадаги ҳис-туйғу кўзғатувчи муаммоларни ҳал қила олмасликдан келиб чиқади.

Стресс организмда шундай силжишлар пайдо қиладики, унинг натижасида киши руҳиятида пассивлик, ёхуд чекиниш (яъни ўзининг ожизлигини тан олиб, курашдан воз кечиш)дек салбий ўзгаришлар вужудга келади.

Стресс уч фазадан иборат: хаяжон, қаршилик ва ожизлик.

Таянч иборалар:

Стресс, стресс фазалари, стрессга берилувчанлик, стресс манбаи.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Стресс нима?
2. Стресснинг сабаблари нимада?
3. Стрессга кималар берилувчан бўлади?

Асосий адабиётлар

1. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: 2000.
3. Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. 2000.

13 – БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК СУҲБАТЛАРИНИ ОЛИБ БОРИШ ҚОБИЛИЯТИ

13.1. Сухбатга тайёргарлик

Ишга доир муносабатларда кўп нарса шахсий учрашувлар, сухбатлар, муҳокамаларда ҳал этилади. Шунинг учун бу йерда ишга доир этикет, бир томондан умумий йечимни топишга, иккинчи томондан маълум масофани сақлашга, мураккаб ва нохуш вазиятларни юмшатишга ва улардан муносиб чиқишга имкон берувчи ўзига хос воситачи ҳисобланади. Ғарбнинг ишбилармон кишиларининг учрашувлар, сухбатлар ва мажлисларни ташкил қилиш муаммоларига жуда кўп эътибор беришлари бежиз эмас. Америкалик менежерларнинг бир неча авлоди етишиб чиққан машҳур “Олий бошқарув персонали учун курс”да шу каби сухбатларни ўтказиш ва ташкил этиш усуллари кенг кўриб ўтилганлигини айтиш кифоя. Бу масала юзасидан кенг, муҳим ва эътиборга лойиқ материаллар Д.Карнеги, И.Атватер, Дж. Харрисон, П.Мицичнинг оммабоп нашрларида ҳам берилган.

Сизнинг позицияларингизнинг тўғри асосланганлигига ва уларга қўшилишга шерикларингизни ишонтиришда сухбат энг қулай ва кўпинча ягона кўмакдошдир. Учрашувни ҳар доим ҳам қайтариб бўлмайди ва шу сабабли берилган имкониятдан, айниқса, унда турли мутахассислар ва раҳбарлар иштирок этганда тўлиқ фойдаланиш зарур.

Шунга мувофиқ учрашувлар ва сухбатлар ўтказиш қоидалари ва техникаси ҳақида аниқ тасаввурларга эга бўлиш зарур. Аммо ҳамма ишга алоқадор учрашувлар ва сухбатлар унинг барча қирраларини аниқ ишлаб чиқишни талаб қилавермайди. Масъулиятли учрашувларда бу зарур. Унчалик муҳим бўлмаган учрашувларда ҳам сухбатларни ўтказиш қоидаларидан воз кечмаслик керак, чунки бу қоидаларга мунтазам риоя қилиш энг тўғри хулқ-атвор кўникмаларини ишлаб чиқишга ва ишда ютуқларга эришишга олиб келади.

Одатда учрашув ҳақида 2-3 кун олдин гаплашилади. Бу унинг қандай ўтишини ва асосий тафсилотларни олдиндан кўришга имкон туғдиради.

Тасодифий сухбатлар ҳам учраб туради. Бу ҳолатда ким нима ҳақида гапириши номаълум, лекин вазият ва сухбатдошнинг лавозими мавзунини топишга ёрдам беради. Бу сухбатлар одатда қисқа маълумот алмашиш ва кейинчалик тегишли саволни муҳокама қилиш мақсадида учрашиш ҳақида келишув характерига эга.

Ҳар қандай мулоқот, учрашув ҳам сухбатга айланмайди. Энди танишган ва бундай мулоқотга ҳали тайёр бўлмаган одамни сухбатга ундаш ноўрин ва одобсизлик ҳисобланади. Ишбилармон одам учун ҳар қандай учрашув, сухбатга айланмасада, ижобий тарафга эгадир, чунки бу алоқа доим келгусида ўзаро манфаатли яхши, фойдали муносабатга айланиш имкониятига эга.

Сухбатга тайёрланишни сухбатдош тўғрисида маълумотларни йиғишдан бошлаш тавсия этилади. Қайси лавозимни эгаллайди? Сиз билан қандай муносабатда? Қандай одам? Ниятлари қандай? Бу саволларга жавобларни учрашувдан олдин топиш керак. Сухбатдошингизни таржимаи ҳолини, шахсий қизиқишларини (хобби) билишингиз ёмон бўлмайди. Амалда сухбатдошга бешта омил таъсир этади: 1) сухбатни ташкил этувчининг авторитети; 2) сухбат

мазмуни; 3) суҳбат мавзуси бўйича сиздаги маълумотлар; 4) шахсиятингизнинг кучи; 5) сизнинг мослашувчанлигингиз.

Бу омилларни ҳисобга олиниши суҳбатни моделлаштиришга ва кутилаётган умидларни рўёбга чиқишига ёрдам беради. Келишув олдидан ҳамкорнинг хулқ-атвор кўринишини билиб олиш суҳбат ўтишини йенгиллаштиради. Хулқ-атворнинг қуйидаги асосий кўринишлари мавжуд:

Фактларга асосланган: бу кўринишдаги одамлар бетараф бўлиб, музокаранинг ҳамма тафсилотларини билишади. Уларнинг шиори: фактлар ўзи учун ўзи жавоб беради. Бу одамлар билан ишлаганда фактларни аниқ баён этиб, ўтилган босқичларга мурожаат қилинг. Баҳс мавзусини икир-чикирларигача ўрганиб олинг. Айтилганларнинг ҳаммасини расмийлаштиринг.

Интуитив: бу одамлар бутун муаммога яхлит қараб, ишга ижодий ёндашадилар. Интуитив кўринишдаги одамлар билан мулоқот пайтида вазиятга аниқ мослашинг, келажакни режалаштиринг, муаммони янада ривожлантириш учун имконият кидиринг. Ҳамкорингизни ижодиётга унданг. Мосланувчан, бир фикрдан иккинчисига сакрашга, муҳокама пайтида ҳамкорингизга эътиборда бўлишга ҳаракат қилинг.

Норматив: бу кўринишдаги одамлар кўпроқ фактларни “ ҳақ”, “ноҳақ”, “фойдали”, “фойдасиз” каби тушунчалар билан баҳолайдилар. Уларнинг принципи - битимларни топиш. Бундай одамлар билан мулоқот бошида тарафларнинг аниқ вазиятларини ва ўзаро муносабатларини ўрнатинг. Ҳамкорингиз гапига кўпроқ эътибор беринг. Ҳамкорнинг қадриятлар шкаласини топиб, унга мослашинг. Ҳар хил компромиссларга шай ва унинг ҳиссиётига ҳамдард бўлиб туринг.

Аналитик: бу одамлар сабабларни аниқлашади, мантиқий хулосалар қилишади ва ҳар қандай муаммоларни таҳлилий ёндашув асосида йечишади. Улар билан баҳсда мантиқингизни ишлатинг, сабаб ва оқибатларни кидиринг, мулоҳаза қилинаётган муаммони ҳар хил қисмлари ўртасидаги боғлиқликни таҳлил қилинг. Ўта тоқатли бўлинг.

Албатта, бу кўринишлар соф ҳолда кам учрайди. Суҳбат ёки келишувда асосан бу хулқ-атвор кўринишларининг алоҳида томони ёки бирикмаси ишлатилади. Ноқулай вазиятга тушиб қолмаслик учун, ҳар қандай ҳолда ҳам қайси кўриниш устун эканлигини билиб олиш зарур. Тайёр бўлмаган одам суҳбат олиб бораётганда, яхши таассуротли ҳамкорни ҳам ўзига бир зумда тескари ўгириши мумкин. Шунинг учун суҳбат тактикасини олдиндан аниқлаб олиш зарур. Бу фақат ҳамкорни қандай кўринишдаги маълумотни ўзлаштиришидангина эмас, балки унинг қандай одамлигидан келиб чиқади.

Одатда таклиф этувчи қулайроқ вазиятда бўлади, чунки суҳбатга эҳтиёж, қулай фурсат ва мавзуни белгилашдаги ташаббус унга тегишлидир. Бу эса вазиятни бошқаришни анча осонлаштиради. Ҳамкорда салбий таассурот қолдирмаслик учун ташаббус чегарани талаб қилади.

Учрашув иштирокчилари имкониятларини тенглаштириш учун этикет қоидалари суҳбат вақти, жойи ва мавзусини келишиб олишни талаб қилади, агар у қатъий олдиндан белгиланган учрашув бўлмаса албатта. Учрашув жойини ташаббускор томон таклиф қилади, бироқ охириги сўз ҳар доим таклиф

қилинаётган томонда. Рухшунослар таъкидлашича, мия фаолиятининг энг унумдор вақти соат 10-00 дан 12-00 гача тўғри келади, шунинг учун кўп ақлий ва рухий куч талаб қиладиган асосий учрашувларни куннинг биринчи ярмига белгилаш тавсия этилади. Учрашувнинг вақт чегаралари белгиланади. Ҳар қандай расмий учрашув ёки суҳбатда саволни тезроқ йечишга ўтиш маъқул.

Суҳбат давомида соатга қараб қўйиш одобсизлик ҳисобланади. Бу учрашувни тугатиш иштиёқи деб тушунилиши мумкин. Суҳбат режасини олдиндан тузиш, унинг асосий масалаларини ва уларни баён қилиш кетма-кетлигини белгилаш муҳимдир. Суҳбатнинг иш режаси кўрғазмали, таянч сўзлар осон ўқиладиган ва кўзга ташланадиган бўлиши керак.

13.2. Ишга алоқадор суҳбатни ўтказишда этикет “икир-чикирлари”

Суҳбат ва учрашувни ўтказиётганда нафақат стратегия ва тактикани, балки этикет “икир-чикирлари”ни ҳам ҳисобга олиш лозим, чунки улар учрашув якунига жиддий таъсир қилиши мумкин. Хонага киришдан олдин рухсат сўраш, бошлиқ эса имо қилмасдан, ўрнидан туриб, киргани кутиб олиши керак. Стол ортидан саломлашиш одобсизликдан дарак беради. Агар бошлиқ ўрнидан турмаса, бу суҳбатда унинг устунлигини ифода этади ва суҳбатдошни столдан узоқлашуви билан унинг устунлиги кучаяди. Агар бошлиқ ҳамроҳини рўпарасига ёки ёнига ўтқазса, бу уни тенгликка интилишини ва ҳамроҳни эъзозлашини ифода этади. Агар ҳамроҳингиз чет эллик бўлиб, учрашувда таржимон қатнашса, у ҳолда у биринчи шахсларнинг чап томонига, ўнг томонда эса делегациянинг иккинчи шахслари жойлашади.

Таржимон билан мулоқот пайтида алоҳида сезгирлик ва ёндашув талаб қилинади. Таржимон билан ишлаганда аниқ ва қисқа гапириб, унга таржима учун вақт бериш лозим. Агар суҳбатдошингиз чет эллик бўлса, у ҳолда унинг мамлакатини миллий-рухий ва этник томонларини ҳисобга олиш керак.

Америкаликлар учрашувни чўзмасдан тезда масалани ҳал этишга ва шартномани битиришга интилишади. Улар мантиқий, йиғилган суҳбат ўтказишни ёқтиришади. Суҳбат якуни улар учун шартнома тузилгани, савол ечилгани ҳақидаги фактни билдиради. Лотин Америкасида эса бунинг тескараси, суҳбат – бу вақт ўтказиш, дарров иш тўғрисида гаплашиш одобсизлик ҳисобланади. Ҳар қандай иш бир неча учрашувдан кейин ҳал қилиниши мумкин. АҚШда иш тўғрисида черковдан ташқари хоҳлаган жойда гаплашиш мумкин. Ҳиндистонда иш тўғрисида меҳмонда гаплашиш ноўрин, бунинг учун офис бор. Кўпгина Осиё мамлакатларида ишга алоқадор учрашув пайтида сиёсат ҳақида гапириш тавсия этилмайди.

Турли мамлакатларда суҳбат давомида турлича масофалар белгиланган. Шимолий Америка ва Ғарбий Йеуропа вакиллари билан олиб борилган кузатишлар натижасида тўртта намунавий масофалар ажратилган:

Яқинлик масофаси - 0,5 метргача. Бундай масофа энг яқин одамлар орасида бўлади.

Шахсий масофа – 0,5 дан 1,2 метргача. Яқин одамлар ўртасидаги масофа.

Социал масофа - 1,2 дан 3,5 метргача. Дўстлар билан мулоқотдаги масофа.

Ижтимоий масофа - 3,5 метр ва ундан кўп. Расмий учрашувлар учун характерли.

Ўз ходимларига нисбатан жазо чоралари ишлатмоқчи бўлган бошлиқлар бу масофадан уддабуронлик билан фойдаланишади. Текширилган гуруҳлар орасида энг кам масофалар араблар ва лотин америкаликларга хосдир. Шимолий америкаликлар билан шимолий европалликлар орасидаги масофа энг кўпдир. Шимолий ва Марказий европалликлар мулоқоти учун нормал масофа ўртача бир метрни ташкил этади, жанубдагилар учун эса қисқароқ. Италияликларда суҳбат чоғида бир-бирига тегиб қўйиш характерлидир, аммо Шарқий осиеликларда бу нарса белгиланган эмас. Ҳиндистон ва Покистонликларда эса умуман тақиқланган. Японияликлар фикрича, бу хатти-ҳаракат фақат ўзини бошқара олмаганда ёки зўравонлигини кўрсатиш ниятида қилинади.

Иш юзасидан суҳбат чоғида чекмасликка ҳаракат қилишади, айниқса мезбон таклифсиз. Хонанинг меҳмондўст хўжайини чой ёки қаҳва билан меҳмон қилишни унутмайди. Шарқда ҳеч қандай суҳбат чойсиз ўтмайди, иссиқ чойдан бош тортиш мезбонни ҳафа қилади.

Суҳбат чоғида одоб сақлаб ўтириш зарур. Суҳбат чоғида қўлда нарса ўйнаш, оёқни устма-уст қўйиш мумкин эмас, орқага ёки ёнга суянмасдан, тик ва бемалол ўтириш керак. Арабларда жиддий мажлислар чоғида ҳам яхна ичимликлар истеъмол қилинади, бунда нотикдан ташқари ҳамма бемалол жойлашиб ичимлик ичиши, тамаки истеъмол қилиши мумкин.

Баён нутқи ва стили. Талаффуз, нутқ аниқлиги, танаффуз, овоз баландлиги - бу омилларнинг ҳаммаси суҳбатдошга психологик таъсир этиб, ижобий ёки салбий ҳиссиётлар туғдириши мумкин. Тез нутқ одамни ишончсиз қилиб кўрсатади. Секин нутқ эса кишининг ишларда секин ҳаракат қилиши ҳақида ўйлашга ундайди. Керакли нутқ баландлиги, тезлиги ва аниқлиги ким билан, нима ҳақида ва нима учун гапираётганлигига боғлиқ. Қаердадир бақириш, қаердадир шивирлаш ва секинроқ сўзлаш, бошқа вақтда эса тез ва х.к. сўзлаш мумкин. Талаффуз ёрдамида айтилганнинг мазмунини кучайтириш ёки сўзга тесқари мазмун бериш мумкин. “Арзимаиди” сўзи “буюраман”дай, “рахмат” сўзи эса “тинч қўй”дай тушунилади. Шунинг учун самимий этикет сўзлашуви нафақат мазмунга, балки талаффузга ҳам эътибор беришга ундайди.

Имо-ишоралар каби новербал сўзлашув усулини унутмаслик керак. Бу жиҳатдан кўз қараши ўзига хос эътиборни талаб қилади. Кўз ёрдамида хоҳлаган ҳиссиётни ифода эца бўлади. Улар орқали сезгир одам ҳар доим тўғри гапиряптими, сўзлари суҳбатдошга ёқимли ёки ёқимсизлигини пайқаб олади. Сўзловчи тингловчига нисбатан камроқ қарайди. Тингловчи қараш орқали эътиборни ва маъқулликни ёки норозилигини ифодалайди. Психологлар таъкидлашича, катта лавозимдагиларга кўпроқ, кичик лавозимдагиларга камроқ қарашади, умуман қарамаслик билан эса ҳамкорни инкор этиш мумкин. Ижобий ҳислар қарашларни кўпайтиради, салбийлари эса камайтиради. Суҳбатни тинч, овоз кўтармасдан ва аччиқланмасдан олиб бориш лозим. Суҳбатда шошқалоқлик, қизиққонлик ёмон ёрдамчилар эканлигини назарга олиш керак. Иш юзасидан суҳбат – бу алоҳида сўзлашув усули бўлиб, оддий

сухбат, хулқ-атвордан фарқланади ва ҳиссиётларни ташқарига чиқармасликни талаб қилади.

Агар сиз чет эллик билан иш кўрсангиз, унинг нутқ хусусиятларини ҳисобга олинг. Дейлик, оддий французча нутқ жуда тездек туюлади, италянча ва арабча эса баланд. Ҳар қандай тил учун ўзининг “ўртача” баландлиги ва тезлиги мавжуд. Инсон бошқа тилда гапирса ҳам ўз тилидаги тезлик ва баландликни қўллайди. Сухбат пайтида чет эллик билан мураккаб ҳазиллар, мақолларни ишлатмасликка ҳаракат қилинг, чунки улар қийин таржима қилинади ва бошқача тушунилиши мумкин. Кўпчилик америкаликлар ва англияликлар лингвистик нормаларни бузмасликка ҳаракат қилишади. Бу нормалардан четланиш, бошқа одатларни бузгандай салбий муносабатни туғдиради. Сўзларнинг нотўғри талаффузи, қўшма гапларни грамматик нотўғри ишлатилиши, тил нормаларининг бузилиши одамларда сухбатдошга нисбатан салбий ҳиссиётларни шакллантиради. Бу ҳиссиёт, баъзи ҳолларда уларнинг исмини нотўғри талаффуз қилувчиларга нисбатан салбий муносабатга айланади.

Сухбатдошга мурожаат. Сухбатдошингизнинг исми, шарифини тўғри эсда тутинг ва мурожаат қилаётганда тўғри қўлланг. Д.Карнеги ўзининг қандай қилиб дўстларни қозониш ва одамларга таъсир кўрсатиш ҳақидаги китобида шундай ёзади: ”Инсон исми ҳар қандай тилда ҳам энг ширин ва энг муҳим товушдир“. Унинг фикрича, оддий одамни бошқа дунёдаги исмларга нисбатан ўзининг исми кўпроқ қизиқтиради.

Яқин вақтгача СССРга кирган кўпчилик миллий республикалар ва вилоятлар вакиллари рус миллатига мансуб кишилар билан мулоқот қилганда ва шунингдек ўзаро гаплашганда ҳам ўз исмларини рус тилига мослаштирган. Кўпгина миллатларда олдин отасининг исми қўлланилмаган, аммо совет ҳукумати даврида халқаро мулоқот ва “катта акасига” тенглашиш учун уни қўллаш одат тусига кирди. Бугунги кунда мамлакатлар миллий исм-шарифларга ва урф-одатларига қайтишяпти. Шунинг учун сухбатдошга сизга таништирилган ном билан мурожаат қилиш керак.

Сухбатдошга эътибор ва ҳурмат. Сухбат олиб бориш қоидалари – бу одамлар билан гаплашиш санъати. Нафақат ўзингиз ва сухбатдошингиз гапирган нутқлар мазмунига, балки имо-ишораларга ҳам эътибор беришга ҳаракат қилинг.

Сухбат чоғида одамлар доим бошларини қимирлатадилар. Бош эгиш ҳар доим ҳам розиликни ифода этавермаслигига қарамай, сухбатдошга ўз нутқини давом эттиришини англатади. Бош эгиш сўзловчига маъқул бўлади ва кўпчилик орасида кўпроқ бош эгиб турувчига қараб нутқ сўзлайди.

Сухбатдошингизга эътиборда бўлинг, унинг кучсиз бўлган далилларини ҳам қадрланг. Бошқа тараф исботларини мазмунига етишга умуман ҳаракат қилмасдан, тезда ёқимсиз имо билан уни четга чиқариш сухбат давомига жуда ёмон таъсир этади. Агар сухбатдошингиз сиздан паст лавозим эгалласа, унинг олдида ўзингизни шахсий ва профессионал устунлигингизни намоиш этиш одобсизликдир. Бу ҳол фақатгина шахсий ёқтирмаслик ва сабрсизлик пайдо бўлишига олиб келади.

13.3. Ишга алоқадор суҳбатни қандай тузиш ва ўтказиш керак

Суҳбатда унинг асосий қисмигагина эмас, балки бошига ҳам эътибор бериш керак. Мулоқот бошидан ўзаро ишонч ва хушмуомалаликка интилиш зарур. Суҳбат бошини, концерт бошланишидан олдин асбобларни созлашга ўхшаца бўлади. Суҳбат боши кўп функцияли бўлиб, суҳбатдош билан алоқа ўрнатишни, суҳбат учун ёқимли муҳит яратишни, мулоқот мавзусига эътибор ва қизиқиш уйғотишни, зарур ҳолларда эса ташаббусни ўз зиммасига олишни талаб қилади. Кўп ҳолларда реал шартномалар, контрактлар, йечимлар ҳамкорлар учун жумбоқли бўлгани учун эмас, балки суҳбат нотўғри тузилганлиги, иш юзасидан таклифларни нотўғри изоҳланиши, келишув тактикасидаги хатолар ва иш юзасидан мулоқот қоидалари бузилганлиги натижасида самарасиз тугашига олиб келади. Бу эса ўз навбатида суҳбат боши хато тузилганлигидан далолат беради.

Суҳбатдошларда ташқи кўринишдан, хулқ-атворидан, биринчи сўзларидан бир-бири ҳақида таассурот пайдо бўлади. Ҳар кунги муносабатларда белгиланган ва мумкин бўлган нарсалар ишга алоқадор муносабатларда итоаткорлик, кучсизлик, ноқулай вазият белгилари деб тушунилиши мумкин.

Расмийлик ва совуққонлик одобсизлик ҳисобланмайди. Оддий иш юзасидан хушмуомалалик ишга алоқадор хушмуомалаликдан мазмуни билан эмас, шакли билан фарқланади. Шунинг учун ҳар қандай суҳбатдошга қуйидаги кўринишдаги ҳурмацизликлардан, иззацизликлардан четланиш керак: “Келинг сиз билан тез кўриб чиқайлик...”, “Тасодифан ёнингиздан ўтаётиб, кириб кетай дедим...”, “Бу ҳақда менинг фикрим бошқача...”.

Суҳбат бошланиши биланоқ иш тўғрисида гапириш тавсия қилинмайди. Бу нохуш таассурот уйғотиши мумкин. Суҳбатдошни тайёрлайдиган кириш қисмидан тез ўтиб кетиш, тескари самара бериши мумкин: одам босилиб қолади, сизга ва сизнинг таклифларингизга ишончи ўзгаради. Суҳбатнинг асосий мавзусига ўтишда, биринчи саволлар билан суҳбатдошни қарши далиллар қидиришга ва ҳимояга ўтишга ундаманг. Бу мантиқан тўғри реакция бўлса ҳам, лекин ишбилармонлар этикети ва психологик жиҳатдан нотўғри ҳисобланади.

Суҳбатларни олиб бориш услублари

Услуб	Афзалликлари	Камчиликлари
Босим	Агар куч устунлиги бўлса, кўп вақт талаб қилмасдан ғалабага олиб келади.	Агар бошқа томон худди шу кўринишни қўлласа, келишув омадсизлик билан яқунланади.
Компромисс	Одатда натижавий яқун билан тугайди.	Келишилган яқун ҳеч қайси тарафга фойдасиз бўлиши мумкин.
Олиб-қочиш	Муаммо ноаниқ ёки бошқа тараф кучи устун бўлганда	Катта йўқотишларга олиб келиши мумкин.

	фойдали.	
Йон босиш	Фойдали, агар ҳамкор ҳақ ёки у билан яхши муносабатлар музокара натижасидан кўра муҳимроқ бўлса.	Натижа йўқлиги.
Ҳамкорлик	Деярли икки тараф ҳам ютуқда.	Тазйиқ кўрсатишга ҳаракат қилувчи одам билан музокара олиб бориш жуда кўп вақт талаб қилиши мумкин.

Сухбатни тўғри бошлаш учун аниқ бир тавсиялар йўқ, аммо асосий саволни муҳокама қилишга ёрдам берувчи, амалиётда тасдиқланган бир қатор қуйидаги усулларни келтирса бўлади.

Кучланишни йечши усули. У сухбатдош билан зич алоқа ўрнатишда муҳим. Бир нечта илиқ сўз билан буни амалга оширса бўлади. Бунинг учун “биров учун ўйлаш”, “унинг ўрнига туриш”, унинг кўзлари билан “қараш” керак. Шунини ҳисобга олиш лозимки, инсон кўп маълумотни сўзлардан эмас, балки талаффуз, мимика, ишоралардан, яъни новербал маълумот манбаидан олади. Яхши ҳазил билан дўстона муносабатга эришиш мумкин, бироқ бу ҳазилни эҳтиёткорона ишлатинг, чунки у одамни ҳафа қилиб қўйиши ёки ноқулай вазиятга тушириши мумкин.

Уюшма ёки “илгак”усули. Қандайдир муҳим воқеа ёки ғайриоддий тасодифга “илиниб” асосий мавзуга кўприк ташлаб ўца бўлади. Шу мақсадга мувофиқ сухбатдош онгида уни мантиқан мўлжалланган мавзуга олиб келувчи аниқ бир уюшмани ҳосил қилиш қобилятидан фойдаланиш ҳам мумкин. Бу сухбатдошга сухбат мавзуси таниш бўлмаганда, ёқимсиз сухбатдаги ноқулайликни камайтиради ва умуман сухбат завқини оширади.

Тасаввур қилиш ўйинини рағбатлантириши усули. Олдинги усулга яқин бўлиб, сухбат бошида ҳам, асосий мавзуни таҳлил қилаётганда ҳам ишлатилиши мумкин. Оҳирги вазиятда у кўрилиши лозим бўлган бир қатор муаммолар бўйича кўп саволлар тузилишини назарда тутати. Сухбатдош оптимист ва вазиятга равшан нуқтаи назар билан қараганда, бу усул яхши натижалар беради.

Тўғридан-тўғри ёндашув усули. Ишга бевосита, ҳеч қандай киришларсиз ўтишни ифодалади. Схематик равишда бундай кўрсатиш мумкин: учрашув белгилаш сабаблари лўнда айтилади, ишлар ҳолати ифодаланади ва бир қатор аниқ масалалар муҳокама қилинади. Бу усуллар “совуқ” ва рационал, улар қисқа ва унча зарур бўлмаган иш юзасидан алоқаларга тўғри келиб, кам таниш одамлар билан эмас, балки бошлиқ билан хизматчи, шериклар ўртасида зарур ва тез ечилиши керак бўлган муаммоларни ҳал қилишда қўлланилади.

Сухбат чоғида оддий, равшан, аниқ ва ишонарли тушунчалардан фойдаланиш зарур. Сўзлар ва далиллар йетарлича аниқ ва равшан бўлмаса, ишончни тез йўқотиш мумкин. Кўпгина иш юзасидан учрашувлар ноаниқ,

аралаш, чўзилган ва тушунарсиз баён қилиш оқибатида мазмунсиз бўлиб қолади.

Тажрибалар кўрсатишича, далил ва мулоҳазаларни алоҳида тушунтириш, уларни бирга умумий тушунтиришдан кўра самаралироқ. Бунда 3-4 ёрқин мулоҳазалар бир талай “ўртача” далилларга нисбатан каттароқ самара беради. Сухбатдошингиз ҳақ бўлганда ҳар доим, Сизга ноҳуш оқибат олиб келса ҳам, уни ҳақлигини очик тан олинг. Бу ҳамкорни сизга нисбатан худди шундай муносабатда бўлишига умид ва талаб қилиш ҳуқуқини беради. Лекин ҳамкорингизнинг ҳақлигини тан олиш ҳақидаги талаб, унинг ноҳақлигини ҳам шундай билдириш керак дегани эмас. Иш юзасидан сухбатда қуйидаги гапларни айтиш тавсия этилмайди: “Бу йерда сиз ноҳақсиз!”, “Ҳаммаси, бунинг тескариси”, “Бу ҳеч қандай далилларга асосланмаган” ва ҳ.к.

“Менимча, биз бунга ҳар хил қараймиз, мени ўйлашимча бу...” деб айцангиз яхшироқ бўлади. Ундан кейин фикрингизни аста-секин баён қилишингиз мумкин.

Д.Карнеги айтишича, одамнинг ноҳақлигини сўзларга нисбатан, қараш, талаффуз ёки имо-ишора орқали самаралироқ кўрсатиш мумкин. Ноҳақ эканлигини айтган тақдирингизда ҳам, уни фикрингизга қўшилишига эриша оласизми? Ҳеч қачон. Бундай тақдирда сиз унинг ақлига, тўғри деб ҳисоблаган фикрига, шахсиятига бевосита зарба берган бўласиз. Бу уни ўз фикрини ўзгартиришга эмас, балки қарши жавоб беришга ундайди.

Кўп ҳолларда “балки, мен адашаётгандирман...”, “Келинг бирга мулоҳаза қилайлик...” деган сўзлар сухбатдошга яхшироқ таъсир қилади. Баъзи унчалик муҳим бўлмаган ҳолларда сухбатдош ноҳақ эканлигини яхши билсангиз ҳам, уни ҳаяжонлантирмасликка, яъни баҳсга киришмасликка ҳаракат қилинг. Сухбат давомида сухбатдошга мослашишга интилинг.

Ҳамма ифода этилган фикр ва мулоҳазалар конспект шаклида белгилаб қўйилиши зарур. Шунинг учун ручка ва қоғоз кўпгина мажлислар, музокаралар ва расмий учрашувлар қатнашчиларининг тенги йўқ ёрдамчиси ҳисобланади.

Бироқ ўзаро ишончли учрашувларда ишонч муҳитини бузмаслик учун ёзувларни олиб бормаган маъкул. Шунга қарамай ёзиш зарурати пайдо бўлса, унда сухбатдошни қайси гапларни ёзишингиз тўғрисида огоҳлантириш зарур, энг яхшиси эса сухбатдош хонани тарк этгандан сўнг ёзган маъкул.

Тажрибалар кўрсатишича, энг иқтидорли инсонлар ҳам ишга тегишли бўлган маълумотларни эсда қолдиришга қараганда кўпроқ эсдан чиқарадилар. Эсда қолган маълумотларнинг ярмиси эса ноаниқ ёки нотўғридир. Бошқача қилиб айтганда, эсда қолган маълумот ҳажми кўпи билан 15-20 % ни ташкил қилади.

Нимани ва қайси шаклда ёзиш кўпгина омилларга боғлиқ, лекин ўзингиз учун асосий тамойилларни ишлаб чиқиш муҳим, чунки улар маълумот аҳамиятини, уни белгилаш заруриятини ва керак бўлганда қайта тиклаш имкониятини аниқлашга ёрдам беради. Мутахассислар ёзувни осон олиб бориш ва кўрғазмали бўлиши учун тўрт бандга бўлишни тавсия қилишади:

- вақти кўрсатилган ҳолда келгуси мажбуриятлар ҳақида маълумот. Кейинги ойда бажарилиши лозим бўлган ишлар, кутилаётган эслатмалар (иш юзасидан суҳбат ва учрашувлар);

- ҳар кунги фаолиятга тегишли бўлмаган алоҳида масалалар ва ишлар, улар бажарилмагунча ўзларини эслатиб туради (мактублар, қандайдир воқеа учун маълумот);

- келажакда керак бўлиши мумкин бўлган маълумотлар, агар хотирада тўлалигича сақлаб қолиш кафолати бўлмаса;

- хотирани янгиловчи ёки тўла ва аниқ эсда қолишга ёрдам берувчи маълумотлар (формула, исмлар, тушунчалар, таркиб ва ҳ.к.).

13.4. Суҳбатнинг якуний босқичи

Суҳбатнинг якуний босқичи суҳбат муваффақияти учун муҳим. Иш юзасидан суҳбат қоидаларига асосан суҳбат охири муҳим вазиятларни оддий қайтариш билан тугаши керак эмас. Якун равшан бўлиши керак, таклиф қилинаётган йечимнинг муҳим далилларига бой бўлиши ва айтиш вақтида осон қабул қилиниши, суҳбатдошда ноаниқ тасаввур қолмаслиги лозим. Шунинг учун суҳбат охирида ортикча сўзларга ўрин йўқ. Фақат шундагина ишчан, ўзаро фойдали ва иккита маъносиз йечимга эришиш мумкин. Агар қабул қилинаётган йечимнинг ўзаро фойдалилиги ҳамкорлар учун аниқ бўлса, суҳбат якунида қийинчиликлар пайдо бўлмайди.

Ўта муҳим суҳбатлар учун бир нечта хулосаларни ёзиш, айрим ҳолларда ёдлаш ҳам тавсия этилади. Кўпинча хулосани олдиндан аниқ айтиш қийин, шунинг учун ишбилармон одамлар олдиндан бир нечта вариантларни тузиб қўйишади ва вазиятга қараб улардан мос келадиганини ишлатишади. Тасодифий воқеа юз берганда олдиндан “уйда” тайёрланган хулосани мослаштиришга тўғри келади.

Ишбилармон одамлар таъкидлашларича, суҳбат якунига ўтиш учун “психологик қулай вазият” мавжуд. Мутахассислар фикрича, суҳбатни якуний босқичига кириш учун қуйидагилар зарур ва йетарли:

- суҳбат керакли мақсадга йўналтирилган;

- сурилаётган таклифлар фойдасига ёки уларга қарши асосий далиллар келтирилган;

- суҳбат чоғида қўйилган саволлар ва айтилган камчиликларга суҳбатдошни қониқтирувчи жавоблар берилган;

- суҳбатдошлар ўртасида яхши алоқа ўрнатилган ва суҳбат якуни учун қулай муҳит яратилган.

Бу ҳолда суҳбат якунини “бевосита” ёки “билвосита” тезлаштириш мумкин. “Бевосита” тезлаштириш “Хўш, бирор қарорга келайлик” ёки “Якун ясайлик” каби иборалар орқали тез билинади. Бундай якун суҳбатдошингиз қарорга иккиланмасдан рози бўлишига ишонганингизда фойдалидир. Лекин амалиёт кўрсатишича, бу шаклни ўйламай ишлатиш, кўпинча суҳбатдошнинг таклифни рад этишига олиб келади. Шу сабабли кўпинча “билвосита”

тезлаштириш усули қўлланилади. Бу усулнинг мақсади суҳбатдошни яқунга аста-секин олиб келишдир.

Тест. Ишга доир муҳокама олиб бориш таланти

Муҳокама олиб бориш қобилятини такомиллаштирмоқчи бўлганлар ўзини баҳолашдан бошлаши зарур, буни осонлаштириш учун қуйидаги тест берилган. Ўзингиз учун маъқул жавоб турини танлаб олинг:

- “Ҳа, ҳар доим шундай бўлади” - 1;
- “Ҳа, одатда шундай бўлади“ - 2;
- Вазиятнинг ноаниқ баҳоси - 3;
- “Йўқ, одатда бундай бўлмайди“ - 4;
- “Йўқ, ҳеч қачон бундай бўлмайди“ - 5.

1. Ишнинг бажарилмаслиги оқибатида танқидга учрасам ҳам, қўл остимдагиларга иш топшираман.

2. Менда ҳар доим кўп фикр ва режалар бўлади.

3. Атрофдагиларнинг фикрига қулоқ соламан.

4. Муҳокамалар вақтида асосан муваффақиятли далиллар келтираман.

5. Ходимларни ўз масалаларини мустақил йечишларига йўналтираман.

6. Мени танқид қилишганда, ҳеч нарсага қарамасдан ҳимояга ўтаман.

7. Бошқалар ўз далилларини келтирганда, ҳар доим эшитаман.

8. Қандайдир тадбирлар ўтказиш учун олдиндан режа тузишимга тўғри келади.

9. Кўпинча хатоларимни тан оламан.

10. Муқобил таклифларни киритаман.

11. Қалтис вазиятга тушганларни ҳимоя қиламан.

12. Ўз фикрларимни максимал ишонч билан баён қиламан.

13. Менинг шижоаткорлигим юқумли.

14. Бошқалар нуқтаи назарини эътиборга оламан ва қарор тайёрлашда ҳисобга олишга ҳаракат қиламан.

15. Одатда ўз нуқтаи назаримда тураман.

16. Агрессив айтилган қарши далилларни ҳам тушунишга ҳаракат қиламан.

17. Фикримни аниқ ифодалайман.

18. Ҳар доим билмаган нарсамни тан оламан.

19. Ўз қарашларимни кучли ҳимоя қиламан.

20. Ўз фикрларимни бошқаларга ўхшаб ривожлантиришга ҳаракат қиламан.

21. Доим бошқалар қандай жавоб бериши мумкинлигини ўйлаб, қарши далиллар қидираман.

22. Бошқаларнинг ўз ишини ташкиллаштиришида маслаҳат билан ёрдам бераман.

23. Одатда ўз лойиҳаларим билан шуғулланиб, бошқаларнинг ишларини таҳлил қилмайман.

24. Ўз нуқтаи назаримдан фарқ қилувчи қарашларни ҳам эшитаман.

25. Кимдир лойиҳамга рози бўлмаса, бўш келмайман, уни ишонтиришга ҳаракат қиламан.

26. Ўз фикримни ўтказиш учун ҳамма воситалардан фойдаланаман.

27. Умидларим, ҳавфларим ва қийинчиликларим ҳақида очик айтаман.
28. Доим атрофдагиларнинг лойиҳамни қўллаб-қувватлашларини осонлаштириш йўлини топаман.
29. Бошқа одамларнинг ҳис-туйғуларини тушунаман.
30. Ўз ғояларим ҳақида кўпроқ гапираман.
31. Ҳимояга ўтишдан аввал, ҳар доим танқидни эшитиб оламан.
32. Ўз фикрларимни тизимли ифодалайман.
33. Бошқаларнинг сўзга чиқишига ёрдам бераман.
34. Бегоналарнинг фикрларидаги қаршиликларни диққат билан кузатаман.
35. Суҳбатдошимнинг фикрлари йўналишини кузатаётганимни кўрсатиш учун, нуқтаи назаримни ўзгартираман.
36. Ҳақлигимга ишончим комил бўлмаса, ўзимни ҳақ деб кўрсатмайман.
37. Бошқалар қандай иш тутиши кераклигига ишонтириш учун кўп куч сарфлайман.
38. Одамларни ишга илҳомлантириш учун ҳиссий гапираман.
39. Муҳокамани яқунлаш пайтида камгапларнинг ҳам фаол иштирок этишига ҳаракат қиламан.

Жавобларингизни куйидаги шкала орқали балларда ифода этинг:

Жавоб варианты	1	2	3	4	5
Баллар миқдори	5	4	3	2	1

1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 ни тасдиқлаш бўйича олинган баллар йиғиндисини “А” билан белгиланг (20 дан 100 гача). “В” йиғиндини олиш учун 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 ва 39 таъкидлаш балларини йиғинг (20 дан 100 гача).

Тест жавоби сизнинг учрашувларда дипломат ёки авторитар эканлигини кўрсатади. Агар А сумма В суммадан камида 10 балл ортиқ бўлса, унда сиз яхши дипломациз; агар В сумма А суммадан 10 балл кўпроқ бўлса, унда сиз авторитарсиз. Агарда А билан В суммалар 10 баллдан озроққа фарқланса, сиз аниқ баҳоланмаган ҳисобланасиз.

Барча айтилганларни умумийлаштириб, ишга доир суҳбат унинг барча жиҳатларини батафсил кўриб чиқишни талаб қилади дейиш мумкин. Бунинг учун бир нечта самимий суҳбат олиб бориш қоидаларига риоя қилиш муҳим:

1. Олдиндан суҳбат режасини ёзиб қўйиш ва энг муҳим бўлимларини ишлаб чиқиш керак.

2. Суҳбатнинг нохуш ва ёқимли вазиятларини галма-гал ишлатиш керак, лекин суҳбат якуни ижобий бўлиши лозим.

3. Ҳар доим суҳбатдошингизни ҳаракатлантирувчи сабаблар, унинг мақсадлари, кадр-қиймати ҳақида ўйланг.

4. Ўз фикр ва мулоҳазаларингизни аниқ, қисқа ва тушунарли ифодаланг.

5. Ҳеч қачон суҳбатдошни ҳақорат қилманг. У билан хушмуомала, эътиборли ва самимий бўлишга ҳаракат қилинг.

6. Бошқаларга менсимасдан муомала қилманг.

7. Ҳар доим имкон туғилганда, суҳбатдошингизнинг ҳақлигини тан олинг.

8. Суҳбатнинг мантиқий ҳаракатини бузмаслик учун бошқа мавзуларни четлаб ўтишга ҳаракат қилинг.

Бобнинг қисқача хулосаси

Ишга доир муносабатларда кўп нарса шахсий учрашувлар, суҳбатлар, муҳокамаларда ҳал этилади. Шунинг учун бу йерда ишга доир этикет, бир томондан умумий ечимни топишга, иккинчи томондан маълум масофани сақлашга, мураккаб ва нохуш вазиятларни юмшатишга ва улардан муносиб чиқишга имкон берувчи ўзига хос воситачи ҳисобланади.

Сизнинг позицияларингизнинг тўғри асосланганлигига ва уларга кўшилишга шерикларингизни ишонтиришда суҳбат энг қулай ва кўпинча ягона кўмакдошдир. Учрашувни ҳар доим ҳам қайтариб бўлмайди ва шу сабабли берилган имкониятдан, айниқса, унда турли мутахассислар ва раҳбарлар иштирок этганда тўлиқ фойдаланиш зарур. Шунга мувофиқ учрашувлар ва суҳбатлар ўтказиш қоидалари ва техникаси ҳақида аниқ тасаввурларга эга бўлиш зарур.

Таянч иборалар

Суҳбатга тайёргарлик, суҳбатдошга таъсир этувчи омиллар, хулқ-атворнинг асосий кўринишлари, нутқ ва баён кўринишлари, суҳбатдошга муурожаат, суҳбат ўтказиш қоидалари, суҳбатнинг якуний босқичи.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ишга алоқадор суҳбатларга қандай тайёргарлик кўриш керак?
2. Хулқ-атворнинг қандай кўринишлари учрайди?
3. Суҳбат ўтказишда этикет “икир-чикирлари” қандай рол ўйнайди?
4. Ишга доир суҳбатни қандай тузиш керак?

Асосий адабиётлар

1. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.
2. Фуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. М. 2004.

14 – БОБ. ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ҚАНДАЙ БЎЛИШИ КЕРАК

14.1. Уддабурон раҳбар сирлари

Қандай қилиб қўйилган мақсадларга эришувчи жамоа раҳбари ёки ёш одамдан кейинчалик йетук бошқарувчи йетишиб чиқишини ва раҳбарлик истеъдодини ривожлантириш йўллари аниқлаш қийин. Бу саволларга жавоб бериш учун ҳар хил компанияларнинг 700дан ортиқ раҳбарлари сўров қилинган. Жавобларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида қуйидаги натижалар олинган.

Раҳбарларга ўз мансаб кўтарилишида муҳим рол ўйнаган омилларни кетма-кет жойлаштириш таклиф қилинди. Маълум бўлишича, юқори лавозимга

эришиш учун шахсий ҳоҳиш, одамлар билан ишлаш қобилияти, таваккалчилик ва ўз зиммасига масъулиятни ола билиш муҳимдир. Булар учта асосий омилларни ташкил қилади. Сўровлар шунингдек, юқори даражадаги бошқарувчининг шаклланиши асосан қисқа давр ичида (6-7 йил) 35-37 ёшларга келиб юзага келишини кўрсатади. Бу тез тажриба тўплаш билан боғлиқ.

Раҳбарлар ўз шахсий билимлари ва иш фаолиятини муҳимлик даражасига кўра қуйидаги кетма-кетликда: қарор қабул қилиш, шахсий интизом, таҳлилий фикрлаш, мослашувчан хулқ, ўз вақтини тўғри тақсимлаш, ишни билиш тартибида жойлаштирганлар. Иш вақтининг асосий қисмини раҳбар асосан режалаштириш, мажлислар, ҳар хил “қоғозли” ишлар, қўл остидагиларга мурожаат ҳамда телефонда гаплашишга сарфлайди. Раҳбарларнинг фикрича, касбий маҳоратга уларни одамлар билан мулоқот: юзага келган келишмовчиликларни бартараф этиш, қўл остидагиларнинг имкониятларини ўрганиш, ишга қабул қилиш ва бўшатиш ва хоказолар ўргатади. Ҳамма ишларни бошлиқ бир хил тарзда осонгина бажара олмайди. Асосий муаммолар камайиш тарзида қуйидагилардан иборат: қўл остидагиларни бошқариш, “бошқариш”ни режалаштириш, ишдан бўшатиш, ўз вақтини режали тақсимлаш, молиявий фаолиятни бошқариш, қарор қабул қилиш, зиддиятларни ҳал қилиш, ишга олиш, истиқболли муаммоларни йечиш. Сўровда раҳбарлардан бошқа раҳбарлардаги қандай хислатларни кўпроқ ҳурмат қилишлари сўралганда, йетук раҳбарлар биринчи навбатда аниқ мақсадларга эга бўлиши ва унга интилиши, кенг кўламли қобилиятларга эга бўлиши, сардорлик қилиши, одамлар билан тез тил топа олиш қобилияти, ростгўйлик, ижодкорлик, айтилган сўз ва ишлардан четга чиқмаслик, ҳаққоний, ва бошқаларга яхши муносабатда бўлиши керак деб айтилади. Кўп ҳолларда раҳбарнинг иш куни қуйидаги тарзда кетади: ўз иш жойига келгач, у котибидан қоғозлар солинган тўла папкани олиб, у билан танишиб боради, аммо бироз вақт ўтмай телефон жиринглайди ва бирор масалани йечиш учун бўлим бошлиқларини йиғиш зарурлиги маълум бўлади. Уларнинг бу муаммога ўз муносабатлари мавжуд бўлгани сабабли суҳбат чўзилиб кетади ва қаҳва ичиш вақти келади, қарабсизки, иш вақтининг ярми ўтибдики, раҳбар эса ҳеч нарса қилгани йўқ. Ягона қилган иши - бир неча асосий бошқарув тамойилини бузганлигидир. Чунки бу вазифани қўл остидаги бошқа одам муваффақиятли бажариши мумкин. Юқори лавозимни эгаллаб турувчи раҳбар ўз жамоаси ишига кенг кўламда боқиши, биринчи навбатда йечим қабул қилиши ва унинг бажарилишини қўл остидагиларга топшириши лозим. Америкада йирик фирмаларни бошқариб келган Р.Левинсон фикрича, раҳбар ҳар доим қўл остидагилар бажара олиши мумкин бўлган ишларга қарши чиқиши лозим. Р.Левинсон бунинг бир неча йўлини кўрсатиб ўтган.

Биринчи йўл: йиғилишлар ўтказиш самарадорлигини ошириш. Ҳойнахой барча раҳбарлар йиғилишларга жуда кўп вақт сарфлайди. Агар йиғилиш раҳбар хонасида ўтказилса, ундан чиқиб кетиш ёки қисқартириш қийин масала. Шунинг учун мен йиғилишларни бўлинма раҳбарлари хонасида ёки конференция залида ўтказардим. Кўп ҳолларда икки йиғилишни бир вақтда ҳар хил хоналарда ўтказардим. Мен бир йиғилишни очиб, кун тартибини эълон

қилардим, сўнг мажлис олиб боришни ўринбосарларимдан бирига топшириб, хонани тарк этардим. Тахминан ярим соатдан сўнг қайтиб, қандай қарор қабул қилинганлиги билан қизиқардим. Бундай йўл тутишнинг бир неча фойдали томони бор эди. Ҳамма менинг охириги натижани суриштиришимни билиб, бекорга вақт ўтказмасликка ҳаракат қиларди ва ўз эътиборларини асосий йечимга қаратишарди. Маълумки, бу ҳолда асосий маъсулият йиғилиш қатнашчиларига юклатилади. Бир соатдан ортиқ давом этадиган йиғилишларни мен ёмон тайёрланган ва керагидан ортиқча қатнашчилар йиғилган бўлади деб ҳисоблайман. Йиғилиш вақтини қисқартириш учун уни иш кун охирида ўтказиш маъқул. Ҳар бир ишчи бу пайтда уйга шошилади ва шу сабабдан беҳуда гапиришни лозим топмайди. Айрим ҳолларда турган ҳолда йиғилиш ўтказиш ўринли бўлади. Қулай ўриндиқларда кетадиган бир соат ўрнига бу ҳолатда бир неча дақиқа йетарли бўлади.

Иккинчи йўл: вақт орқали иш олиб бориш. Бу эртанги ишларни режалаштириш, яъни телефондаги сўзлашув, мажлис, мижозлар билан суҳбат ва бошқаларга кетадиган вақтни режалаштиришдир. Бу режа эрталаб ишдан олдин текширилади ва уни кун давомида вақти-вақти билан соатга қараб бажарилади. Унинг фойдали тарафи шундаки, бошлиққа тақрибан бошқа ишчилар ҳам ишларни режа асосида олиб боришади. Бу эса ўз навбатида ташкилот ишининг яхшиланишига ёрдам беради.

Учинчи йўл: маълум ғояни ўйлаб топиб уни амалга оширишни қўл остидагиларга топшириш. Яхши бошлиқнинг асосий вазифаси янги ғояларни топиш. Қўл остидагилар айтилган ғояни ўрганиб чиқиб, тушуниб уни ҳаётга тадбиқ этишлари лозим. Қўл остидаги бир ишчи билан суҳбатлашаётган пайтимда унинг саволига жавоб бера олмай қолсам ва маълум бир муаммо тўғрисидаги фикримни айта олмай қолсам, биламанки нимадир нотўғри кетмоқда. Ғоя ўрганилиб чиқиб қабул қилингандан сўнг, уни ҳаётга тадбиқ этишни қўл остидагиларга топширишим лозим. У раҳбарни ишлардан ҳалос этишга ёрдам беради ва ўз навбатида берилган ишни яхши бажарилишига кафолатдир.

Тўртинчи йўл: телефон ўлчагич. “Телефономания”- бу раҳбарлар орасида кенг тарқалган касалликдир. Унинг бошланғич кўринишлари - ҳамма кўнғирокларга жавоб бериш, сўзлашиш вақтини сунъий чўзиш, телефон ҳар доим вақтни тежайди деган фикрдир. Мен телефон орқали қисқа ва лўнда гаплашишни лозим топаман. Менинг ўйлашимча, ҳар бир раҳбар телефонида сўзлашиш вақти нарҳини кўрсатувчи ҳисоблагич бўлиши керак. Фараз қилайлик, директорнинг ҳар соати 30 доллар туради. Ҳар бир гаплашган дақиқаси эса 0,5 доллар. Ҳисоблагич ҳар 20 дақиқадан сўнг жиринглаб, раҳбар 10 доллар йўқотганини билдириши мақсадга мувофиқдир.

Бешинчи йўл: қоғозларни топшириш. Маълумки, раҳбарлар уларга келган қоғозларга кўп вақт ажратишади. Мен иш вақтимда 5 дақиқадан кўп вақтни оладиган ҳеч нарсани ўқимасликка ҳаракат қиламан. Ғалатироқ ҳужжатлар ва рўзномаларни уйга олиб кетаман. Хатларни кўриб чиқиб, жавоб қайтариш вазифасини иложи борица кўпроқ ходимларга топшираман.

Олтинчи йўл: юклатилган вазифаларни тақсимлаш. Раҳбар ходимларга керакли ишни юклатишни билиши лозим. Ҳеч қачон ҳамма ишни ўзи бажаришга ҳаракат қилмаслиги керак. Бу йерда иккита афзаллик мавжуд: раҳбарга йенгиллик яратилади ва иш натижаси яхшиланади. Сабаби: ходим ўзи маъқуллаган ишни яхши бажаради. Ўйлайманки, раҳбар иш сифати қўл остидаги ходимларга юклатилган иш миқдори бўйича баҳоланиши лозим.

Йеттинчи йўл: ишнинг тез бажарилиши. Бу ўзига хос раҳбарлик стенографиясидир: иложи борича кам сўз ва вақт сарфлаб, бошқаларни ҳал қилинган ишлар билан шуғулланишига йўл қўймасдан, муаммони йечиш ва йечим қабул қилиш. Одамларда шундай хусусият борки, маълум йечимнинг тахминий фойдали томонларини амалий тарзда кўрсатмасдан уларни сўзда ифодалайдилар. Майда-чуйдалардан ҳалос бўлиш масъулиятдан қочиш дегани эмас, аксинча ходимлар маъсулиятини оширишдир. Ходимлар раҳбар улардан кўп нарсани кутишини, уларнинг билими ва тажрибасига суянишини биладилар. Шу сабабли кўп ҳолларда унинг умидларини оқлашга ҳаракат қиладилар. Ким омадга эришишини олдиндан айтиш мумкинми? Ёки омад ҳаммага баробар келаверадими? Психологлар фикрича, омад маълум бир характерга эга ва маълум вазиятларга мослаша олувчи инсонларга хосдир. Айтиш мумкинки, айнан инсон характери яхши натижага эришишга ёрдам беради. Бу асосан қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Кучли тарзда ўз шахсиятини тадбиқ этиш. Бу психологик хусусият жуда ҳам эрта кўрина бошлайди. Бу асосан бошқалар фикрига қўшилмасдан ўз фикрига эга бўлишда ва айниқса, бошқалар тутган йўлдан эмас, балки ўз мақсади йўлида барча тўсиқларни енгиб, ўзига хос йўлни танлашида акс этади.

2. Йон атрофдагилар билан боғланмаслик қобилияти. Бунинг маъноси ходимлар ва раҳбарларнинг ўзига хос психологик хусусиятларини билиш ва буни катта ҳаёт “ўйинида” тўғри ишлата билишдир.

3. Жисмоний бардош. Шахснинг психологик уйғунлиги яхши соғлиқни таъминлайди, бу эса омаднинг муҳим элементиدير.

4. Воқеаларни олдиндан кўра билиш қобилиятининг юқори ривожланганлиги.

5. Ўта мослашувчанлик. Омад учун туғилган инсон қачон ўз мағлубиятини тан олиш ва қачон келишувга эришиш зарурлигини аниқ билади.

6. Бошқаларни ишонтириш қобилияти.

Қуйидаги тест америкалик психологлар томонидан яратилган бўлиб, унда омадга эришиш имкониятларини баҳолаш мумкин.

1. Ким бўлишни афзал кўрасиз?

А) савдо кемаси капитани (10)

Б) космонавт (5)

В) муסיқачи (3)

2. Бирор инсон ҳаёти ҳавф остида эканлигини кўрсангиз:

А) ўз ҳаётингизни ҳавф остига қўйган ҳолда дарҳол қутқаришга ҳаракат қиласиз (5)

Б) тезда уни қутқариш имкониятларини қидирасиз (10)

- В) кимнидир ёрдамга чақирасиз (3)
3. Қайси ўйин ёқади?
- А) покер (5)
- Б) билиард (10)
- В) кроссворд (3)
4. Телефон жиринглаганда сиз дарҳол нима деб ўйлайсиз?
- А) сизни ишда қидиришаётганини (3)
- Б) сизни дўстингиз эсга олганини (10)
- В) бирон нохуш воқеа содир бўлганини (5)
5. Агар сиз муҳим мажлисга боришингиз керак бўлса?
- А) сиз у йерга ҳар доимги кийимда борасиз (5)
- Б) махсус кийим танлайсиз (10)
- В) фақат мажлисда нима муҳокама қилинишини ўйлайсиз (3)
6. Агар ҳар бир одам ўз шахсий ҳаётини гапириб берса:
- А) сиз ундан икир-чикирларни сўрайсиз (10)
- Б) зерикасиз (3)
- В) унинг гапини бўласиз ёки кетасиз (5)
7. Агар сиз яхши даврада бўлсангиз?
- А) яхши дам оласиз (10)
- Б) зерикасиз (3)
- В) ўз муаммоларингизни ўйлайсиз (5)
8. Агар кетишингиз керак бўлса:
- А) бу ҳақда яқинларингизга айтиб кетасиз (10)
- Б) уларга ҳеч нарса айтмайсиз (3)
- В) уларга бироз вақт йўқ бўлишингизни айтасиз (5)
9. Агар сиз қийин ҳолатга тушиб қолсангиз?
- А) сиз ўз дўстларингиз ва ҳамкасбларингиз билан маслаҳатлашасиз (3)
- Б) яқин қариндошларингиз билан муаммони ҳал қиласиз (5)
- В) ҳеч кимга ҳеч нарса айтмайсиз (10)
10. Агар сиз расм сотиб олмоқчи бўлсангиз , у ҳолда:
- А) абстракционизм (мавҳумлик) йўналишидаги (3)
- Б) импрессионизм (ҳис-туйғу ва таассуротларни акс эттириш) йўналишидаги (10)
- В) реализм йўналишидаги (5) расм сотиб оласиз.
11. Иш столингизда бирон нарсангиз йўқлигини сезиб қолсангиз?
- А) уни қидира бошлайсиз(5)
- Б) кимдир ўғирлаган деб ўйлайсиз (3)
- В) бу воқеани тезда эсингиздан чиқарасиз ва ишингизни давом эттирасиз (10)
12. Сиз бегона шахарда бўлиб, озгина бўш вақтингиз бор?
- А) музейга йўл оласиз (5)
- Б) шахар харитасини ўрганиб чиқиб, кўришингиз керак бўлган жойларни танлайсиз (10)
- В) меҳмонхонага дам олиш учун йўл оласиз (3)
13. Сиз бахсга тортилиб қолдингиз, у ҳолда;
- А) ўз фикрингизда турасиз (5)

- Б) келишиш йўллари излайсиз (10)
 В) бошқаларга тан бериб қўя қоласиз (3)
14. Нимани афзал кўрасиз?
 А) якка қолишни (3)
 Б) оилангиз билан бўлишни (5)
 В) танишлар ва дўстлар билан вақт ўтказишни (10)
15. Кучли бўрон вақтида фақат сизнинг автомобилдингиз юриб кетмоқда ва сиз:
 А) омадсиз хайдовчиларга аҳамият бермаган ҳолда йўлда давом этасиз (3)
 Б) машинангизга сиққанича одам оласиз (10)
 В) ўз ижтимоий табақангиздаги одамларни оласиз (5)
16. Эски оилавий расм олдида:
 А) кучли ҳаяжон ҳис этасиз (10)
 Б) сизга кулгили туюлади (5)
 В) нохуш кайфият пайдо бўлади (3)
17. Мажлис олдида керакли ҳужжатларни эсдан чиқариб қолдирганингизни сезсангиз:
 А) тезда ортга қайтиб уларни оласиз (5)
 Б) ўз хотирангиз ва вазиятдан чиройли чиқиб кетиш қобилиятингизга ишонасиз (10)
 В) мажлисда қатнашишдан бош тортасиз (3)
18. Сиз эрталаб уйғониб нима ҳис этасиз:
 А) тетиклик (10)
 Б) ухлаб ётганларга нисбатан ширин туйғу (3)
 В) кўп қийинчиликсиз ишлашга тайёрлик (5)
19. Ўз бўш вақтингизни қандай ўтказасиз?
 А) спорт билан шуғулланган ҳолда (5)
 Б) дўстлар билан учрашиш орқали (10)
 В) ўқиш орқали (3)
20. Иқтисодий қийинчилик бўлса:
 А) бундан қандай фойда кўриш мумкинлигини ўйлайсиз (10)
 Б) ижтимоий натижалардан хавотирланасиз (3)
 В) ўз режаларингиздан воз кечиб, воқеалар қандай кечишини кутасиз (5).

140-200 балл. Сизда ҳаётда омадга эришиш учун ҳамма нарса йетарли.

70-139 балл. Сиз маълум бир маънода жамиятда ўз ўрнингизни топа олишингиз мумкин. Аммо сиз ўз устингиздан назоратни йўқотмаслигингиз керак, токи сиздаги сақланган мурасасиз характер ташқарига чиқиб, сизнинг ҳаракатларингизга салбий таъсир этмасин.

60-69 балл. Сизга ўзингизга нисбатан катта ишонч ва атрофдагилар олдида очиқлик етишмайди. Буларни енга олган тарздагина сиз ўз ўйлаган фикрларингизга эришишингиз мумкин.

Кўп раҳбарлар қўл остидагиларни “ушлаб туриш” муаммосини йечишда қандай назорат йўлини тутишлари тўғрисида ўйлаб кўришмайди. Натижада кўп

ҳолларда турли стратегиялар унсурлари бир-бирига дуч келади, бу эса ўз навбатида ҳамма ҳаракатларни пучга чиқаради.

Назорат стратегияларининг кўп турлари мавжуд, бироқ кўпчилик раҳбарлар учун уларнинг иккитаси: ташқи назорат ва ички рағбатлантириш энг самарали ҳисобланади. Ташқи назорат шунга асосланганки, оддий ишчилар ўз вазифаларини улар учун аниқ моддий рағбатлантириш кўринишлари белгиланганда ва улар фаолияти ҳар вақт бошлиқ назорати остида бўлган ҳолда жуда яхши бажарадилар. Бундай назоратли тизим самарали фаолият кўрсатиши учун 3 вазифани бажариш керак.

1 - ходимлар олдига қийин мақсадлар қўйиш ўз навбатида кўп ходимларни бу ишни бажаришига туртки бўлади ва ишқмаслар учун йўл қолдирмайди;

2 - иш фаолиятини баҳолаш тизимида “ҳийлагардан ҳимоя” кўринишини ишлаб чиқиш, бу ишқмасларга назорат тизимини ўз фойдасига ишлата олмасликка ёрдам беради;

3 - рағбатлантириш тизимини ҳар бир ходим иш натижаларига боғлиқ ҳолда олиб бориш.

Ички рағбатлантириш. Бу стратегия асосида шу ётадики, ҳар бир ходим ўз ишида фақатгина озик-овқат манбаини эмас, балки ўзини кўрсатиш, обрў қозониш ва бошқа қадриятларга эришишни кўзда тутиши лозим. Бунинг учун раҳбар қуйидаги қоидалардан фойдаланиши зарур.

Биринчидан, ички рағбатлантириш тизими тузилганда ходимлар олдига маълум мақсадлар қўйилади, лекин бу йерда мақсадларнинг қийинлиги эмас, балки уларнинг жамоа ёрдамида ўрнатилганлиги асосий эътиборга эга.

Иккинчидан, бажарилган ишларни баҳолаш натижалари вужудга келувчи муаммолар моҳиятини очиш ва уларнинг йечимларини топишда бош маъно касб этади.

Ниҳоят, шундай назорат тизимида иш ҳақи даражаси иш унумдорлиги билан боғлиқ бўлсада, у айрим хусусий баҳоларга боғлиқ эмас. Аксинча, ташкилотнинг иш ҳақини белгилаши иш фаолиятининг барча жабҳаларини умумий баҳолашга йўналтирилган. Назоратнинг бундай тизими асосий муаммолар ва ташкилот ривожига қаратилгандир. Ички рағбатлантириш ёрдамида раҳбар қўл остидагиларни илгари қилган ишларига қайтмасдан ва уларнинг бўлажак фаолияти мақсадларини белгилаган ҳолда назорат қила олиши мумкин.

14.2. Коммуникациялар

Сўзлаш, эшитиш, ёзиш, ўқиш – бу кишилар фаолиятини таъминловчи муҳим қобилиятлар бўлиб, ўзаро, улар ниҳоятда катта билим захирасини тўплаш ва узатишга имкон беради. Раҳбарлар ишни, бошқача қилиб айтганда, бегона қўллар орқали бажаргани учун коммуникация санъатини мукамал эгаллашлари лозим. Баҳолашлар шуни кўрсатадики, раҳбарлар иш вақтининг 80 % у ёки бу турдаги мулоқотга сарфланади.

Коммуникация – бу икки томонлама ўзаро тушунишга олиб келувчи ғоялар ва маълумотлар алмашиш жараёнидир. Корхоналарда ахборотлар етказишда омадсизликлар ҳам кўзга ташланади. Улар сабабини кўриб чиқамиз.

1. Муомаланинг муҳимлигини тушунмаслик.

2. Бефарқлик ва коммуникация сифати.

а) стереотип (қолип, тахлит)

б) бир томонлама фикрлаш;

в) нотўғри муносабат;

г) эътибор ва қизиқиш йўқлиги;

д) маълумотлардан нотўғри фойдаланиш;

3. Маълумотларни тузишдаги хатолар

а) сўзларни нотўғри танлаш;

б) маълумотларни етказишдаги ташкилий хатолар;

в) хабарни ташкил қилишдаги хатолар;

г) ишонтириш қобилиятининг заифлиги;

д) ҳаракатга жалб қила олмаслик;

Биз ўйлаймизки, ишонч ва ўзаро тушуниш гуруҳ ичидаги яхши муносабатларнинг асосидир. Ташкилот ходимларини қизиқтирувчи ҳамма муаммоларни батафсил равишда ишчиларга маълум қилиш лозим. Сир тутиш қийин ахволга олиб келиши мумкин. Масалан: бир ишчи иккинчисидан кўпроқ маълумотга эга бўлса, у ҳолда иккинчиси ўзини ҳафа қилинган ва камситилгандай ҳис қилади.

Одамлар яхши шароитда унумли ишлайдилар. Чиройли дид билан бажарилган дизайн, офис мебели, чиройли котиба - бу ҳаммаси иш унумдорлигига таъсир этади.

Ҳар доим келишувга тайёр бўлиш лозим. Бу кишиларнинг оёқ тираб туриб олишини эмас, балки аксинча ўзининг чиройли муомаласи ва кулиб туриши билан ходимлар фикрини тинглаши лозим. Агар сиз кунни кечгача чой ичиб эмас, балки пул топиш билан ўтказмоқчи бўлсангиз, тadbиркор ходимларни топиш керак. Агар раҳбар қуйидаги қоидалардан фойдаланса, ҳамма нарса жойида бўлади.

1. Агар қўл остингиздаги ходимингиз сиздан кўра ақллироқ бўлса, у билан фахрланинг.

2. Ўз ҳокимиятингиздан мажбурлаш тарзида эмас, балки оҳирги қурол сифатида фойдаланинг.

3. Агар сиз қабул қилган йечим нотўғри бўлса, буни тан олишдан кўрқманг.

4. Ҳеч қачон ходимингизга бегона одам олдида танбех берманг.

Тест. “Характерингиз кучлими”

1. Сизнинг хатти-ҳаракатларингиз бошқаларга қандай таъсир қилиши ҳақида кўп ўйлайсизми?

а) Жуда кам

б) Камдан кам

в) Кўп

г) Жуда ҳам кўп

2. Сизда бошқаларга қарши ўжарлик билан ўзингиз ишонмаган нарсани гапириш ҳоллари учраб турадими?

а) Ҳа

б) Йўқ

3. Куйида келтирилган қайси инсоний сифатларни қадрлайсиз?

а) Қатъият

б) Кенг фикрлаш

в) Самарали фикрлаш, “Ўзини кўрсата олиш”

4. Расмиятичиликка иштиёқингиз борми?

а) Ҳа

б) Йўқ

5. Учраб турадиган кўнгилсизликларни тез унута оласизми?

а) Ҳа

б) Йўқ

6. Ўз хатти-ҳаракатларингизни таҳлил қилиб турасизми?

а) Ҳа

б) Йўқ

7. Таниш шахслар даврасида бўлсангиз -

а) Шу даврага мос равишда ўз овозингизни сақлайсиз

б) Ўз-ўзингиз билан бўласиз

8. Қийин иш бошлаётганингизда, олдиндаги қийинчиликлар ҳақида ўйламасликка ҳаракат қиласизми?

а) Ҳа

б) Йўқ

9. Келтирилган сифатларни қайси бири сизга тўғри келади?

а) Орзу ҳавасли

б) Кўнгли очик, содда

в) Меҳнаткаши

г) Тартибли, озода.

д) Кенг маънода “фалсафашунос”

е) Бекорчи.

10. У ёки бу масалани муҳокама қилишда:

а) Кўпчилик фикридан фарқ қилса ҳам ўз фикрингизни айтасиз

б) Бошқа нуқтаи назарга эга бўлсангиз ҳам, бу вазиятда жим туришни афзал кўрасиз

в) Ўз фикрингизда қолсангиз ҳам кўпчилик фикрини маъқуллайсиз

г) Ўзингизни қийнамай, кўпчилик фикрига қўшиласиз

11. Раҳбарингиз сизни кутилмаганда йўқлади, ўзингизни қандай сезасиз?

а) Жаҳлингиз чиқади

б) Хавотирланасиз

в) Ташвишланасиз

г) Ҳеч нарсани ўйламайсиз

12. Кучли мунозарада рақибингиз “портлаб” кетиб, сизга қарши хужумга ўца, ўзингизни қандай тутасиз?

- а) Худди шундай тарзда унга жавоб қайтарасиз
- б) Бунга эътибор бермайсиз
- в) Очқчасига ҳафа бўласиз
- г) Танаффус таклиф қиласиз

13. Агарда сизнинг ишингиз нотўғри деб баҳоланса,

- а) Ачинасиз
- б) Уяласиз
- в) Ғазабланасиз

14. Агар сизнинг ишингиз юришмай қолса, кимни айблайсиз?

- а) Ўзингизни
- б) Омадсизлик деб биласиз
- в) Бошқа “объектив” ҳолатларга боғлайсиз

15. Атрофдагилар сизнинг қобилиятингиз ва билимингизни йетарли баҳоламаётгандек туюладими?

- а) Ҳа
- б) Йўқ

16. Агар дўстингиз ёки ҳамкасбингиз устингиздан кулса, ўзингизни қандай тутасиз?

- а) Жаҳлингиз чиқади
- б) Чекинасиз
- в) Жаҳлингиз чикмасдан улар билан ўйинга киришасиз
- г) Куласиз

д) Ўзингизни эътиборсиз кўрсатиб кулсангиз ҳам, лекин қалбингизда ҳафа бўласиз.

17. Шошиб турган пайтингизда, портфелингиз ҳар доим турадиган жойида йўқлигини кўрсангиз, бу вазиятдан қандай чиқардингиз?

- а) Индамай қидиришда давом этасиз
- б) Қидирасиз ва уйдагиларни тартибсизликда айблайсиз
- в) Портфелсиз кетасиз

18. Сизни тинчлигингизни нима тезроқ бузади?

- а) Қабулдаги узун навбат
- б) Ижтимоий транспортдаги тиқилинч
- в) Бир масала юзасидан бирон жойга бир неча бор катнаш

19. Баҳсни тугатиб, нуқтаи назарингиз ҳимоясига яна янги далилларни келтириш билан уни фикран давом эттирасизми?

- а) Ҳа
- б) Йўқ

20. Тезкор ишни бажариш учун сизда ёрдамчи олиш имконияти бор. Сиз номзодлар орасидан қай бирини танлардингиз?

- а) Ижрочи, лекин беташаббус кишини
- б) Билимли, лекин қайсар ва бахslashувчан
- в) Қобилиятли, лекин ялқов

ЖАВОБЛАР	САВОЛЛАР																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
в	2		0						3	0	2	1	0	0		2	1	2		2
г									2	0	0	3				0				
д									2											
е									0							0				

15 баллдан паст. Афсус сизнинг характерингиз жуда бўш, беғам, новазмин. Кўнгилсизлик вақтида сиз ўзингиздан ташқари хоҳлаган кишини айблайсиз. Дўстликда ҳам, ишда ҳам сизга ишониб бирон бир вазифани топшириш қийин. Бу ҳақда ўйлаб кўринг.

15 дан 25 баллгача. Сиз жамоада ишга бўлган муносабатингиз ва ахлоқингиз билан обрў қозонгансиз. Лекин шу билан бирга маълум камчиликлардан халос бўлиш ҳақида фикр юритиб кўришингиз лозим.

26 дан 38 баллгача. Сиз талабчан ва маъсулиятни ҳис эта оладиган инсонлар қаторига кирасиз. Ўз фикрингизни қадрланг, аммо бошқалар фикрини ҳам ҳисобга олинг. Юзага келган вазиятларни тўғри баҳолайсиз ва аксарият ҳолларда тўғри йечим қабул қиласиз. Лекин ёдингиздан чиқмасин, кучли инсон бу қаҳри қаттиқ инсон дегани эмас.

38 дан юқори. Кечирасиз, аммо сизга ҳеч нарса айтиш мумкин эмас. Нимага? Чунки, бундай мукамал характерли инсон борлигига ишониб бўлмайди. Балки йиғилган натижалар бу ўзига берилган нотўғри баҳонинг йиғиндисиدير.

Бобнинг қисқача хулосаси

Қандай қилиб қўйилган мақсадларга эришувчи жамоа раҳбари ёки ёш одамдан кейинчалик йетук бошқарувчи йетишиб чиқишини ва раҳбарлик истеъдодини ривожлантириш йўллари аниқлаш қийин. Юқори лавозимга эришиш учун шахсий хоҳиш, одамлар билан ишлаш қобилияти, таваккалчилик ва ўз зиммасига масъулиятни ола билиш муҳимдир. Булар учта асосий омилларни ташкил қилади.

Иш вақтининг асосий қисмини раҳбар асосан режалаштириш, мажлислар, ҳар хил “қоғозли” ишлар, қўл остидагиларга мурожаат ҳамда телефонда гаплашишга сарфлайди. Раҳбарларнинг фикрича, касбий маҳоратга уларни одамлар билан мулоқот: юзага келган келишмовчиликларни бартараф этиш, қўл остидагиларнинг имкониятларини ўрганиш, ишга қабул қилиш ва бўшатиш ва хоказолар ўргатади.

Таянч иборалар

Раҳбарлик сирлари, эшитиш, этика, хорижий тажриба, билимдонлик, яхши муомала, коммуникация.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Уддабурон раҳбарлик сирлари нимада?
2. Коммуникация нима?
3. Муомала маданияти қандай бўлиши керак?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. И.А.Каримов. – Т: Ўзбекистон, 2009.

2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.

3. Ғуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.

4. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. М. 2004.

15 - БОБ. ИШБИЛАРМОНЛИК МУНОСАБАТЛАРИДА САМАРАЛИ ХУЛҚ ТЕХНИКАСИДАН ФОЙДАЛАНИШ

15.1. Қулай психологик иқлим ўрнатиш

Мулоқот қоидалари деганда энг юқори тадбиркорлик ютуқларини таъминлашни амалга оширувчи ишбилармонлик мулоқоти йўл-йўриқларидан фойдаланиш маҳоратлари тушунилади. Бунга қуйидагилар киреди:

- ўзи ҳақида яхши таассурот ҳосил қилувчи тижорат келишувлари жараёнларини олиб бориш ва иш бўйича музокараларнинг қулай психологик иқлимини яратиш маҳорати;

- салбий ҳиссиётлар ва ўринсиз хотиржамликларни бартараф қилиш қоидаларидан фойдаланиш, кўпол суҳбатдош ва рақиблардан химояланиш, масалалар қўйиш ва уларни йечиш, ўз мулоҳазаларини асослаш, ўз фикр-мулоҳазаларини рад қилиш, рақибнинг далилларини рад этиш ва усталик билан уни тинглаш, ҳал қилишни тезлаштириш техникасини қўллаш.

Муомала қоидаларининг ана шу усул ва йўл-йўриқларини янада тўлароқ кўриб чиқамиз. Ишбилармонлик суҳбатлари жараёнида қулай психологик иқлим ўрнатишдан бошлаймиз.

Музокаралар бўйича рақиб ёки суҳбатдошни ўзига мойил қилиш мақсадида ҳеч қандай вазиятда фақат ўзи учун бир томонлама қулайликларга эришишга ҳаракат қилиш яхши эмас. Ўзи учун ҳаддан ташқари катта фойда кидирувчи одам қизиқарсиз шериклар қаторига тушиб қолиши мумкин. Шунинг учун, энг аввал шерикни ўз таклифига қизиқтириб олиш зарур. Гапни шундай олиб бориш керакки, Сиз ундан эшитмоқчи бўлган гапни шеригин-

гизнинг ўзи айцин. Бунинг учун унинг фикрига қўшилиб туриб, масалани унинг нуқтаи назари билан кўриб боқишга ҳаракат қилиш керак.

Инсонлар мулоқоти соҳасидаги йирик мутахассис Д.Карнеги томонидан ишлаб чиқилган, ишбилармонлик мунозараларининг бошланишидаёқ суҳбатдошни ўзи томонга оғдириб олишга эриштирувчи ва зарур бўлса, унинг нафсониятига озор бермай ўз нуқтаи назарига оғдириб олишни таъминловчи муомаланинг бир неча самарали усуллари мавжуд.

Биринчи усулнинг моҳияти шундан иборатки, гапнинг бошидаёқ алоҳида иборалар ёрдамида сезилар-сезилмас равишда шерикнинг онгига унинг шахсий ўрни ёки у вакиллик қилаётган фирма обрўсини кўтарувчи фикрлар изҳор қила бошланади. Аммо буни саёз хушомадсиз самимийлик билан амалга ошириш керак. Шунда Сизга унинг ихлоси таъминланган бўлади. Буни асословчи сабаб шуки, инсон табиатига хос энг кучли интилишлардан бири ҳаётда салмоқли аҳамиятга эга бўлишга ҳаракат қилиш ҳисобланади. Ҳар бир одам астойдил ўз кадр-қимматига лойиқ баҳоланишга интилади. Бу инсон хулқининг муҳим хоссаларидан биридир.

Ишбилармонлик музокаралари вақтида шерикка ниҳоятда катта эътибор кўрсатиш муҳимдир. Бу ишбилармон одамларнинг ўзаро муносабатлари ютуғининг энг муҳим сирларидан биридир. Шерик билан ёки уни қизиқтирувчи, ёки у яхши биладиган соҳа ҳақида гаплашиб, ўз муаммоларингизни иккинчи ўринга суриб қўйиш керак. Суҳбатдошга у жавоб бериши ёқимли бўлган саволлар бериш яхши. Шунингдек шерикнинг унинг ўзи ёки фирмаси ҳақидаги гапларини рағбатлантириб туриш керак.

Д. Карнеги уқтиришича, ҳамма кишилар ўз исмини севади. Шунинг учун ишбилармонлик учрашувларида шерикнинг исмига эркин мурожаат қилиб, унинг исми катта аҳамиятга эга эканлигини билдириб қўйиш жуда муҳимдир.

Шериклар исми ва улар билан суҳбатлашиш учун керакли ҳодиса ва фактларни тез ва пухта ёдлаб олиш маҳоратини ўзлаштириш учун эслаб қолиш жараёнининг моҳиятини ҳеч бўлмаганда умумий тарзда билиш шарт.

Биринчи қонун - таассурот қонуни. Йодлашнинг биринчи шarti - эсда олиб қолиш зарур бўлган нарса ҳақида ёрқин ва кучли хотира. Бунинг учун 5 дақиқа диққат-эътиборни тўплашга сарфлаш керак. Кейин диққат билан кузатиш керак. Оддий одамнинг мияси кўз кўрадиган нарсанинг ҳатто мингдан бир улушини ҳам қабул қила олмайди. Танишиш пайтида янги танишнинг фамилияси (ёки исми ва отасининг исми)ни тўғри эшитиб олиш, уни қайтариб кўриш ва қандай ёзилишини билиб олиш керак. Шундай йўл билан кучли ва ёрқин хотирани юзага келтириш мумкин. Иложи борича кўпроқ ҳис-туйғу органлари ёрдамида таассурот олиш зарур. Энг асосийси эса - бу кўриш. Одамда кўриш зехни анча юқори даражада тараққий қилган, чунки кўздан мияга боровчи нервлар кулоқдан мияга боровчи нервларга қараганда 25 марта нозикроқ экан. Эсда олиб қолиш шарт бўлган телефон номери, шерикнинг фамилияси, учрашиш куни кабиларни ёзиб олиш зарур. Бу ёзувларга бир неча мартадан кўз ташлаб, уларни ҳаёлан такрорлаш керак.

Хотиранинг иккинчи қонуни – такрорлаш. Йетарлича тез-тез такрорлайвериш орқали истаган нарсани эсда сақлаб қолиш мумкин. Аммо,

фаҳм билан ёдламоқ зарур. Матнни ёдлаб олиш мақсадида уни қайтараверадиган киши, худди ўша натижага эришиш учун қайтариш жараёнини бемаъни оралиқларда бажарувчи кишига қараганда икки барабар кўп вақт сарфлайди. Қайтаришлар ўртасида бизнинг ҳиссиётимиз тасаввурларни мустаҳкамлаш билан банд бўлади, унинг устига дам олиб, танаффус билан ишлайдиган мия дарров чарчаб қолмайди.

Ёздан чиқаришимизга сабаб бўлган яна бир омил бор. Психологларнинг исботларига қараганда, биринчи саккиз соат ичида ишлаб чиқилган янги маълумотнинг, кейинги 30 кунда қайтарилган қисмига қараганда кўпроқ қисми унутилади. Шунинг учун муҳим фактларни эслаб қолиш ва хотирани янгилаш учун ўз ҳужжатларингизни мажлис ёки суҳбатдан олдин кўриб чиқинг.

Хотиранинг учинчи қонуни - тасаввурлар. Бир фактни ёдда асраш учун уни бошқа бир факт билан боғлаш керак. Чиниққан хотира ўзаро ташкил топган боғланишлар мажмуасига, яъни ассоциацияларга таянади. "Яхши хотира сири" - бу барча ёдда сақлаб қолиш зарур бўлган фактларни ўз ичига олган тасаввурларни тиклаш сиридир. Бир хил ахборот олувчи икки киши орасида олинган маълумотларни фикрлаб кўриб, улар орасидаги янада яқинроқ алоқаларни тикловчи киши яхши хотирага эга бўлади.

Музокаралар пайтида ўз нуқтаи назарини ҳимоя қила олиш жуда қийин. Лекин буни баҳс ёрдамида амалга ошириш мумкин эмас. Баҳс ва эътироз билан баъзан ютуққа эришиш ҳам мумкин, лекин бу ғалаба беҳуда бўлади, чунки бу йўл билан суҳбатдош майлига эришиб бўлмайди.

Агар шерик ноҳақ бўлса, буни қараш, ишора ёки оҳанг билан маълум қилиш мумкин. Очикдан-очик танқид қилиш фойдасиз, чунки у одатда кишини ўзини ҳимоя қилишга ва оқлашга мажбур қилади. Танқид хавфли, чунки у киши ғурурига зарба беради, унинг иззат-нафсига тегади ва ранжитади. Шунинг учун суҳбатдош ноҳақ бўлганда "қизиқ, мен бошқача ҳисоблаган эдим, балки хато қилаётгандирман. Келинг яхшиси фактларни биргалашиб текшириб кўрамиз" дейиш яхшироқ. Агар Сиз фактларни яхши билсангиз, доим рақибингизни сиз билан ихтиёрий равишда кўнишга мажбур қилади.

Бошқаларнинг фикрига қарши чиқишдан ўзини тийиш, шунингдек ўз нуқтаи назарини ишонч билан муҳофаа қилишни ўзига қоида қилиб олиш ҳар доим фойдалидир. "Ўткир бурчаклар" мавжуд бўлган ҳолларда "албатта", "сўзсиз" деган сўзлар ўрнига "менимча", "ўйлайманки" туридаги иборалардан фойдаланиш яхшироқ. Ўз фикрини камтарроқ изҳор этиш одати ҳар доим камроқ эътирозга учрайди. Мабодо Сиз ноҳақ бўлсангиз бу Сизга анча кам қайғу келтиради, акс ҳолда рақиб Сизнинг фикрингизга осонлик билан кўшилади. Агар зиддиятлар тўқнашуви муқаррар бўлса, ташаббусни ўзига олиб, рақибдан олдинга ўтиб олиш айтиш муддао. Ўзгалар оғзидан айблаш эшитгандан кўра, ўзини-ўзи танқид қилган афзалроқ. Агар Сиз рақибингизга унинг мутлақо ҳақлигини ва ўзингизнинг ноҳақлигингизни айцангиз, бу унинг нафсониятига манзур бўлади ва унинг ўзи сизнинг айбингизни юмшатишга ҳаракат қила бошлайди. Бу вазиятнинг маъноси шундаки, Сиз ҳамкорингиз томонини олсангиз, у Сизнинг томонингизни олади. Ақлли одам ўз ноҳақлигини дарров ва қатъий тан олади. Шерикка дилни оғритувчи сўзлар айт-

манг. Баҳс психологияси "ҳиссий кўзгу" қонунига бўйсунди: бирининг тажанглиги иккинчисининг тажанглигини кўзгайди, ғазаб ғазабни туғдиради. Сўзингизнинг таъсирли бўлишини истасангиз назокат билан камситмай гапиринг. Танқид беозор қабул қилинишини истасангиз шерикда танбех эшитиш учун қулай психологик муҳит ҳосил қилиш зарур. Ҳар қандай танбех мақтовдан кейин йенгилроқ қабул қилинади.

Кўнгилисизлик ва можароларда доим икки томон айбдор. Шунинг учун айбнинг бир қисмини ўз зиммасига олиб, бўлган номаъқулчиликлар учун жавобгарликни бўлишиб олишни ўрганиш керак. Иш мулоқотларида атрофдаги шароитга ижобий ва салбий турдаги муносабатни ажратиш мумкин. Ижобий фикрлаш ҳар қандай суҳбат ва ҳар қандай тижорат мунозаралари олиб бориш жараёнларида ҳам қулай психологик иқлим ўрнатилиши учун энг кўп имконият туғдиради. Қулай психологик иқлим ўрнатилишини таъминлаш соҳасида ишонч билдирувчи, яъни эътиқодли ҳамфикрликка жуда муҳим ўрин берилади. Бунга иш мулоқотларида қуйидаги ахлоқий амалларни бажариш билан эришилади.

1. Жисмоний ва ижтимоий ораликни қисқартиринг. Биринчи учрашувданок суҳбатдошни самимий жилмайиш, ҳайрихоҳлик нигоҳи ва қаттиқ қўл қисишув билан қаршиланг, ўрнингиздан туриб пешвоз чиқинг, унинг томонига йенгил бош эгиб фақат исми ва отасининг исми билан мурожаат қилинг.

2. Доим суҳбатдошингиз фикрини тушунишга иштиёқингиз борлигини кўрсатинг. У нима хоҳлаётганини аниқлаб, ўз фикр ва таклифларингизни унинг кўзлаган мўлжали нуқтаи назаридан туриб танланг ва уларнинг фойдасини фақат у учун очинг. Шу билан бирга суҳбатдошингиз истаётган натижага қараб интилинг.

3. Суҳбатдошингизнинг фақат ижобий сифатларини аниқлашга интилинг, унинг фақат яхши ниятларини кўзда тутинг, ўзаро муносабатларингиз истиқболларига қизиқаётганингизни изҳор этиб туринг.

4. Ўз ҳис-туйғуларингизни изҳор этар экансиз, шеригингизнинг ҳиссий ҳолатини ҳисобга олинг.

5. Фикрларингиз бир хиллигини таъкидланг, мўлжалларингиз бирлигини изланг, ўзингизни дадил, хотиржам ва ҳайрихоҳ, лекин Сизга номаъқул бўлган чекинишларсиз тутинг.

6. Гапни бир ҳиссий маромда олиб боринг (фаол ва эътибор билан тинглаш, йенгилгина бош силкишлар ва ҳоказо). Суҳбатдошингиз Сизнинг тинглаш ва ҳайрихоҳликка иштиёқингизни кўриб, бунинг учун Сизга миннатдорчилик ҳисси билан суғорилсин.

Жуда кўп психологик тадқиқотлар ҳар қандай одамга яхши психологик кайфият бағишлайдиган омилларни аниқлашга имкон берди. Агар Сиз суҳбатдошингизда яхши кайфият бўлишини хоҳласангиз, сизга бор-йўғи қуйидагилар керак:

- жилмайиш;
- суҳбатдошининг кўзига қараш;
- бутун фикру-ёдингизни унга бағишлаш;
- имо-ишоралар ёрдамида у билан ҳайрихоҳлик ўрнатиш;

- суҳбатдошингиз гапираётган тезликда ва товуш баландлигида гапириш;
- суҳбатдошингиз шахсияти, ҳатти-ҳаракатлари ва тутган ўрни ҳақида ижобий фикр изҳор этиш ёки Сиз уни ёқтираётганлигингиз, ёши, жинси ва ижтимоий ўрндан қатъий назар инсон сифатида хурмат қилаётганингизни кўрсатиш;
- ўз ҳамкасбларингиз ва корхонангизни хурмат қилишингизни кўрсатиш;
- ўз хулқингиз ва имо-ишораларингиз билан ўзингизни ҳайрихоҳ, ҳаётдан хурсанд, ўзи ва атрофдагилар билан ҳамжиҳатликда яшовчи қилиб кўрсатиш;
- ўзингизни хотиржам ва эркин ҳис қилаётганингизни кўрсатиш;
- ўзингизни озода ва тетик тутиш.

15.2. Ўзи ҳақида яхши таассурот ҳосил қилиш

Ўзи ҳақида яхши таассурот қолдириш учун ўзини табиий ва эркин, бетакаллуфликка йўл қўймасдан тутиш зарур. Атрофдагиларда яхши таассурот қолдириш амаллари қуйидагича:

1. Доимий равишда бошқа кишиларга самимий қизиқишни изҳор қилиш, лекин ҳеч қачон самимийлик чегарасидан чиқмаслик ва мақтовга берилмаслик. Сиполик ва одоб бошлиқ ва ходимлар билан муносабатда айниқса муҳим.

2. Ўзаро боғлаб турувчи қизиқишлар бўйича алоқани йўқотмаслик.

3. Билим, маҳорат, ташқи кўриниш, идора ёки уй тутиш бўйича самимий мақтовлар изҳор қилиш.

4. Кўпроқ хушомадли, яъни суҳбатдошнинг ижобий сифатларини бироз бўрттириб изҳор этувчи сўзларни айтиш. Шу билан бирга, хушомад қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- сифатни бир вақтнинг ўзида ҳам ижобий, ҳам салбий баҳолаш мумкин бўлган иккимаъноли сўзларсиз, кишининг фақат яхши сифатларини акс эттириш;

- ижобий сифат мақтовга айланмасдан фақат бироз бўрттиришга эга бўлиши керак холос;

- одам қутулмоқчи бўлган сифатларига оид хушомадлар қилмаслик;

- хушомадгўйликни ўргатиш ва маслаҳатлар бермаслик;

- хушомадга уни "бир қошиқ ачитқи"га айлантирувчи ёқимсиз қўшимчалар қилиш мумкин эмас.

5. Яхши тингловчи бўлишга интилиш. Мулоқотга тўсқинлик қилувчи шароитлар туғдирмаслик. Бунинг учун:

- суҳбатдош учун очиқ бўлиш, уни қандай бўлса шундайлигича қабул қилиш;

- ҳамма маълумотларни охиригача тинглаш;

- самимий ва эътиборли бўлиш;

- ўзаро муносабатда фаол ва табиий иштирок этиш;

- суҳбатдошнинг нутққа оид бўлмаган хулқини кузатиш;

- ўз фикрини аниқ ва тушунарли изҳор этиш;

- масъулиятли бўлиш.

Энг яхши вариант бу раппорт шароитидаги ҳамжихатлик ва ҳамкорлик бўлиб, бунда кишиларнинг ҳис-туйғу, фикр ва қизиқишлари ўзаро монанд бўлади. Агар кишилар билан мулоқотда эътибор ўхшашликлар ва ўзаро қизиқтирувчи масалаларга мужассамлантирилса, ҳамжихатликка эришиш анча осон бўлади. Раппорт ҳосил қилишнинг энг унумли воситаси – бу пейсинг, яъни бошқа одамнинг кўзгудаги акси бўлиш, масалан, у кўраётган, эшитаётган, ҳис қилаётган нарсалар унга тўғри ва одил бўлиб туюладиган вазиятни ҳосил қилиш. Ўзаро ёқтириш бор жойда, яъни раппорт мавжуд бўлса, пейсинг мутлақо беихтиёр ўз-ўзидан содир бўлади. Аммо пейсингни ихтиёрий равишда татбиқ этиш ҳам мумкин, яъни раппортга эришишнинг ўзига хос усули сифатида. Кишиларнинг кўзгу аксини турли усуллар билан ҳосил қилиш мумкин:

Биринчи усул – тана тилида (тана вазияти, оёқ ҳолати, имо-ишоралар);

Иккинчи усул – нутқ орқали (товуш тебраниши, нутқ тезлиги, сўзлар мажмуи, оҳанг);

Учинчи усул – ҳис-туйғу орқали (чидаб туришлик, ҳурмат, манфаатдорлик).

Кўп можароларнинг сабаби нутқнинг турлича тезлиги, бохабарлик даражаси ва ҳоказо ҳисобланади.

Яхши таассурот ҳосил қилиш учун кишининг атрофдагилардан оладиган диққат-эътибор белгилари жуда муҳим. Ғарб психологиясида барча диққат-эътибор белгилари учун строукс (инглизчадан "силаб туриш") ибораси қўлланилади. Строуксларни бир неча тоифага ажратиш мумкин: ижобий - салбий, жисмоний - руҳий, сабабли - беҳосдан.

Ижобий белгилар бизга шодлик бағишласа, салбийлари ачиниш келтиради, лекин энг ёмони "нол"ли эътибор белгиларидир. Руҳий касалликларнинг кўп хиллари инсоннинг керакмаслигидан (у билан ҳисоблашмасликдан, унинг ҳисобида салбий ва "нол"ли эътибор белгиларининг кўплигидан) келиб чиқади. Баъзан Сизнинг суҳбатдошингизга кўрсатаётган илтифотларингиз, унинг томонидан салбий қарши олинади. Бундай вазиятга тушиб қолмаслик учун қуйидаги қоидаларга риоя қилинг.

1. Агар одам ижобий эътибор белгиларига салбий муносабат кўрсаца, унда у уларни янада кўпроқ олгиси келаяпти.

2. Сиз томонингиздан кўрсатилаётган илтифот Сизнинг феълингизга ёки муайян вазиятга мос тушиши керак. Аъло даражада мақтаб айтиладиган сўзларнинг ҳаддан ташқари кўп бўлишига йўл қўйманг. Табиий ва самимий бўлинг.

3. Сизнинг томонингиздан яхши строукс (қўл қисишлар, мақтовлар ва ҳоказо) – бу эътибор: кўз билан кўришиш, тананинг тўғри ҳолати, суҳбатдош исмини аташ ва ҳоказо.

4. Кишининг Сиз кўрсатган илтифотларга муносабати Сизнинг унга бўлган ҳақиқий муносабатингиз билан белгиланади. Мақтов доим сезиларлидир, мақтовлар билан ҳатто ўз салбий муносабатингизни яшира олган бўлсангиз ҳам, Сиз уни бутунлай алдай олмайсиз.

5. Сиз томонингиздан бошқа кишига кўрсатилган илтифот юз карра кўпайиб қайтади.

6. Илтифот кўрсатаётиб, дакки иборалар, қолиплардан ўзингизни олиб қочинг. Ўз-ўзингиз бўлинг, чунки ясама ҳаракатлар Сизни яхши билувчи одамларга кўриниб туради.

7. Сабабсиз мулозаматларга алоҳида эътибор беринг. Кутилмаган шодлик ва эътиборни самимийроқ ва чин юракдан ифода этишни ўрганинг.

8. Агар Сиз кўрсатган илтифотларингизга дарров ижобий жавоб ола олмаган бўлсангиз, ҳафа бўлманг. Уларни суҳбатдошингиз учун муҳим бўлган соҳаларда кўрсатаверинг.

9. Атрофдагиларга Сиз кўрсатаётган ижобий эътибор белгилари кўп бўлса, Сизнинг танқидларингиз ҳам йенгил, яъни таъна сифатида эмас, маслаҳат, амалий таклиф сифатида қабул қилинади.

Баъзан бизнесменлар шерикларда яхши таассурот қолдираман деб хатоларга йўл қўядилар. Биринчи учрашувдаёқ ўзларини жуда билимдон қилиб кўрсатадилар. Бунинг ўрнига хотиржамлик, ишбилармонлик ва ҳурматли муомала бўлиши керак. Баъзан муҳим мажлислар бегона танишлар томонидан бўлиниб қолади. Бундай ҳолларни сезмасликка олиш ярамайди, шу билан бирга узоқ вақт ишдан чалғиш ҳам мумкин эмас. Мулоқотда босиқ бўлинг. Мавжуд муаммони четлаб ўтиб, кейин ўз сўзининг устидан чиқа олмасликдан кўра, бу муаммони шерик билан биргаликда ҳал қилиш яхшироқ. Тезлик билан фойда кўришга мўлжалланган мақсад-еътиборни четлаб ўтинг, узоқ муддатли шерикликка интилинг. Музокаралар давомида хатто қандайдир муаммолар пайдо бўлганда ҳам сертакаллуфлик муҳитини сақлаш керак. Муқобиллик (бошқа имконият) таклиф қилмасдан, узил-кесил "йўқ" деманг. Муаммонинг йечими доим топилади. Сизнинг тасаввурингиз керакли йечимни топиш учун йетарли эканлигини кўрсатинг. Барқарорлик – нодир сифат. Агар фикрлашиб, қандайдир қарорга келган бўлсангиз, бу масалага бошқа қайтманг. Агар Сизга ўйлаб кўриш учун вақт керак бўлса, яхшиси қарор чиқариш муддатини кейинга суринг.

15.3. Саволларнинг қўйилиши ва уларга жавоб йўл-йўриқлари

Тўғри қўйилган савол тушунарли жавоб олишга имкон беради. Суҳбатдошларнинг ўзаро саволлари жуда фойдали:

- улар маълумот бериш жараёнини керакли томонга йўналтиради;
- суҳбатда ташаббусни қўлга олиш ва ушлаб туришга имкон беради;
- монологдан диалогга ўтиш учун суҳбатдошни фаоллаштиради;
- суҳбатдошнинг шахсий сифатларини очади, унда маълумотни айтиш учун имконият туғдиради.

Кўп одамлар ҳар хил сабабларга кўра тўғри қўйилган саволга иштиёқсизлик билан жавоб берадилар. Шунинг учун суҳбатдошга шу саволнинг туғилишига олиб келган сабабларни тушунтириш керак ва уни Сизга жавоб беришга қизиқтириш керак.

Саволларнинг бир неча асосий гуруҳлари мавжуд:

1. Йопиқ саволлар - "ҳа" ёки "йўқ" жавобларни кўзда тутаяди, "сўроққа тутиш" муҳитини ҳосил қилади, батафсил ва аниқ тушунтиришга ҳалал беради;

2. Очиқ саволлар - тушунтиришни талаб қилади, монологдан диалогга ўтиш, яъни ўзаро суҳбатга тортилганлик ва манфаатдорликни уйғотиш имконини беради. Аммо бундай суҳбатда уни йўналтирувчи мақсаддан адашиб кетиш мумкин, чунки жавоб берувчи фақат зарур деб топган маълумотларнигина беришга ҳаракат қилади.

3. Риторик (сафсатали) саволлар - мавзунини чуқурроқ ўрганишга қаратилган бўлади. Уларнинг мақсади янги саволлар туғдириш ва ҳал қилинмаган муаммоларни ўртага ташлаш.

4. Кескин бурилиш саволлари - суҳбатни маълум йўналишда ушлаб туради ва янги саволларни кўтаради.

5. Ўйлаб кўриш учун саволлар - суҳбатдошни фикрлаш ва аввал айтилганларни изоҳлаб беришга ундайди. Бу ўзгаришлар ва аниқликлар киритиш, баҳсли масалаларда муфассалроқ тушуниб олишга йўналтирилган бўлади.

Суҳбатнинг бошида ўзингиз ва шеригингизнинг мўлжаллари, яъни манфаатларини ўйлаб кўринг, сўнгра саволлар беришга ўтинг. Ишонч билан ижобий жавоб олиш мумкин бўлган "ёпиқ" саволлар ёрдамида қулайлик ва ишонччилик иқлимини ҳосил қилиш мумкин. Масалан: "Сизга бизнинг фирмаимизни жалб қилиш мақсадга мувофиқми-йўқми? Шунини билиб олиш учун баъзи маълумотлар керак бўлади. Шунини сабабдан сизга бир неча савол берсам майлими? Эҳтимол жавоб - "Ҳа".

Суҳбат чегарасини кенгайтириш учун "очиқ" саволлардан фойдаланилади, чунки бунда фикр ва маълумот алмашиш содир бўлади. Маълумотларни текшириб кўриш ва аниқлаш учун қулай саволлар ўйлаб кўришга йўналтирилган риторик саволлардир. Суҳбатнинг охирида маълумот беришнинг янги йўналишини мўлжалга ола туриб, кескин бурилиш саволларига ўтилади.

Саволлар берганингизда Сиз баҳсли суҳбатлар эҳтимоллигини камайтирасиз ёки ундан бутунлай қутуласиз. Бундан ташқари саволнинг кўйилишиёқ жавоб турини аниқлайди. Шундан келиб чиқиб, Сиз қуйидаги савол турларини беришингиз мумкин.

1. Маълумотли - одатда, очиқ бўлиб, маълумотлар йиғишга хизмат қилади;

2. Назоратли - тингловчининг эътибор қилиш даражасини аниқлаб беради: ("Сиз бу ҳақда нима ўйлайсиз?").

3. Белгилувчи саволлар - Сиз муаммонинг баъзи қўшимча томонларини ёритганингиздан кейин ҳам суҳбатдошингиз ўзининг илгариги фикрида тургани-турмаганини аниқлаб беради. Бундай саволларга жавоб бериш учун суҳбатдошингизга вақт ва имконият беришингиз керак.

4. Тасдиқловчи саволларни ҳамжиҳатликка эришиш учун берадилар.

5. Таништирувчи саволлар суҳбатдошингизнинг фикри билан таништиради. ("Қониқдингизми?").

6. Пешвоз саволлар гапни торайтириб, суҳбатдошни узил-кесил қарорга олиб келади: ("Бу машина қанча туради?" - "Сиз қанчасини сотиб олмақчисиз?").

7. Муқобил саволлар шеригингизга жавоблардан бирини танлашга имкон беради (одатда, учтагача муқобил жавоб бўлади).

8. Бир кутбли саволлар Сиз айтганларни қайтариб, суҳбатдошингиз Сизнинг фикрингизни кузатиб турганлигини белгилайди.

9. Тасдиқловчи мулоҳазалар - "Яхши савол", "Сизда шу савол туғилганидан хурсандман" туридаги лукмалар суҳбатдошни хурсанд қилади ва ўзининг ҳақлигига ишонтиради.

10. Йўналтирувчи саволлар - жадаллик, суръат, мавзуларни ўзгартиришга ёрдам беради.

11. Ғаламис саволлар ундовчи ҳисобланади. Уларни зарур бўлганда эҳтиёткорона ишга солмоқ керак.

12. Музокаралар очувчи саволлар ҳамкорни қизиқтиради ва уни Сизни кунт билан тинглашга мажбур қилади.

13. Яқунловчи саволлар - натижа чиқариб, суҳбатни тугаллашга хизмат қилади.

Жавоб қайтариш услубияти қуйидаги қоидаларга таянади:

Мураккаб саволларга фақат жавобни тайёрлаб қўйган бўлсангизгина жавоб қайтаринг, акс ҳолда ўйлаб кўриш учун вақт сўраш яхшироқ.

Агар сўровчи ўз нутқида салбий, қўпол ва назокациз сўзлардан фойдаланса, Сиз улардан фойдаланманг.

Ғаламис саволларга жавоб бермаган маъқул.

Савол қанчалик ҳиссий бўлса, жавоб шунчалик қисқа, хотиржам ва совуққон бўлиши керак.

Жавобларингиз билан суҳбатдошингиз дилини оғритманг.

15.4. Асослаш ва исботлаш қоидалари

Асослаш ўз мақсадига фақат исботлаш қоидалари бузилмасагина эришади. Бу:

- исботлаш тезисларини аниқ, равшан, икки маънода тушунишга йўл қўймайдиган қилиб шакллантириш;

- исботлаш давомида тезиснинг суҳбат жараёнларидагидек бошланғич моҳиятини сақлаб қолиш. Тезисни йўқотиш (асосий тезисдан кейингиларига ўтишда мантикий занжир йўқотилади), тезисни бутунлай алмаштириш (еътиборни гап мавзусидан бошқа бегона мавзуга кўчирилиши), тезисни қисман алмаштириш (бошланғич тезиснинг шаклини ўзгартириш) каби хатоларга йўл қўйиш мумкин.

Далиллар ишонтирувчи бўлиши учун қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- ҳақиқийлик (ҳақлиги шубҳасиз ва исбот қилинган далиллар);

- мустақиллик (далиллар тезисдан мустақил исботланган бўлиши керак);

- далилларнинг зиддияцизлиги.

Кўпинча исботлаш услубида қуйидаги хатоларга йўл қўйилади:

- "нотўғри тушунишдан келиб чиқиш" хатоси - далилларнинг исботлаш керак бўлган нарсага мос келмаслиги;
- саводсизлик далили - шерикнинг беҳабарлиги ёки тажрибасизлигини ўз мақсадлари учун хизмат қилдириш;
- бамаънилик далили – ноўрин вазиятда оддий фикрлашга шикоят қилиш;
- куч далили - мантиқсиз мажбурлаш (иқтисодий, сиёсий ва хоказо);
- авторитет далили;
- ҳамдардлик далили;
- содиқлик далили - фирмага содиқлик ва хурмат нуктаи назаридан исбот қилинмаган тезисни қабул қилиш.

Ишонтириб асослаш учун қуйидаги усулларга мурожаат қиладилар:

- фундаментал усул (факт ва рақамлар билан танишиш ниҳоятда ишонтирарли);
- хулосалар чиқариш усули (керакли хулосага келтирувчи далилларнинг узлуксиз кетма-кетлиги);
- солиштириш усули;
- "ҳа - аммо" усули (муҳокама қилишга имкон беради);
- бўлақларга ажратиш усули (шерикнинг ноаниқ далилларини тўғри, бахсли ва хатоларига ажратиш);
- "бумеранг" усули (шерикнинг ўзиникига зид бўлган далилларини ишлатиш);
- менсимаслик усули;
- сўраб билиш усули (суҳбатдош позициясини аниқлаш учун саволлар бериш);
- гўё қўллаб-қувватлаш усули (бошида шерик далилларига рози бўла туриб, уни ҳатто ривожлантириш, аммо охирида йенгиб бўлмайдиган ташқи далиллар келтириш).

15.5. Тинглаш қоидалари

Тинглай билиш маданиятнинг асосий кўрсаткичларидан биридир. Аммо бизнесда тинглашни билиш маданиятдан ташқари ютуқ гарови ҳамдир. Ҳақиқий тингловчи киши нотик учун энг яхши мақтов нишонасидир. Диққатли ва ҳамнафас тингловчининг мавжудлиги суҳбатдошда доимо хайрихоҳлик ва ҳамкорликка мойиллик кайфиятини туғдиради.

Тинглаш - ўз уй ва хаёлларидан чалғиш маҳоратини ва зўриқишни талаб қилувчи мураккаб жараёндир. Психологларнинг исботларига кўра тинглашни 10 % гача одамларгина билишар, суҳбатдошни тинглашга ичдан мойилликка интилишар, олинаётган маълумотни объектив равишда баҳолаш учун ўз ҳис-туйғуларини тия олишар экан.

Тинглашнинг фаол ва суст турлари мавжуд. Суст тинглаш деярли бутунлай гапга аралашмаслик билан фарқланиб туради ва фақат гапирувчининг ҳис-туйғулиги ўзгарган тақдирда зиддиятга қарши восита сифатида фойда

беради. Фаол тинглашга психологлар турли саволлар ёрдамида гапирувчи сўзларини тушуниш ва аниқлашни киритадилар.

Суҳбатдош ихлосига эришмоқ учун унга гапларини тугатиш имконини бериш, ўзининг самимий қизиқаётганлигини кўрсатиб, унга ёрдам бериш керак. Ўринли ва керакли саволлар беринг, маълумотлар олинг. Ҳатто суҳбатдошингизнинг ноҳақлигини яққол кўрганингизда ҳам унинг гапини бўлмаганингиз маъқул. Яхшиси чидам билан уни тинглашга ҳаракат қилинг, ҳайрихоҳлик кўрсатинг. Сизни қизиқтирган нарса ҳақида унинг ўзи гап очишига имкон беринг. Чунки, агар ташаббус ҳамкорингиз қўлида бўлса ва у ўзини аҳамиятлироқ деб ҳис қилса, Сизга керакли натижага эришиш осонроқ бўлади. ўзингиз гапирётган вақтда тўхтаб-тўхтаб, шеригингизга ўз фикрини айтишга имкон беринг. Яхши тингловчи қуйидаги қоидаларга риоя қилиши керак:

1. Ҳеч қандай бегона фикрлар бўлмасин. Фикрлаш тезлиги гапириш тезлигидан тўрт марта юқорироқ бўлгани учун бўш вақтингизни айнан эшитаётганларингизни танқидий таҳлил қилиш ва хулосалар чиқаришга сарфланг.

2. Тинглаётган вақтингизда кейинги саволни ўйлашга ва айниқса айтилганларга қарши далиллар тайёрлашга ҳаракат қилманг.

3. Эътиборни гап кетаётган мавзуга мужассамламоқ керак. Ҳамкор фикри билан танишлик музокара жараёнини анча йенгиллаштиради. Шерикка ўзини кўрсатишга имкон берилади ва бу унинг эътирозларини анчагина юмшатишга олиб келади.

Тингловчи бўла туриб, гапнинг асосий мавзусидан йироқлашиш тўғри эмас. Эътиборни "яланғоч" фактларга жалб қилманг, чунки ҳаммасини бирданига эсда олиб қолиш мумкин эмас; шунингдек суҳбатдошда ҳиссий портлаш ҳосил қилишга ёрдам берувчи ва унда эътирозга мойиллик уйғотувчи сўзларни ишлатиш керак эмас. Яхшиси ўзингизнинг маъқуллашингиз, тушунганлигингиз, қизиқишингиз ва бошқалар ҳақида ўз фикрингизни самимий изҳор қилганингиз тузук. Тинглаётиб, кўпроқ жилмайинг, бош қимирлатинг, ҳамкорнинг кўзларига қаранг. Ўзингиз ҳеч нима гапирмасликка ҳаракат қилинг: гап ва изоҳлар тушунишни қийинлаштиради. Тез-тез саволлар беринг ва суҳбатдошингиз позициясини аниқлаб олинг. Гапирувчининг ноаниқликлари ёки хатоларини топиб айтиш ўрнига уни тушунишга интилинг; уни охиригача тинглаб улгурмай баҳо беришдан ўзингизни тийинг, унга ҳайрихоҳ бўлинг. Дикқатли бўлинг ва суҳбат мавзусини йўқотманг, агар суҳбатдошни ёқтирмаётган бўлсангиз, ўз ҳис-туйғуларингизни жиловланг; суҳбатдош гапини бўлманг, бетоқатлик ишоралари қилманг, қаноатли бўлинг.

Юқорида санаб чиқилган қоидаларга риоя қилиш ҳамкорнинг Сизга нисбатан ҳайрихоҳ муносабатини таъминлайди ва унда Сизга нисбатан бизнесни яхши биладиган профессионал киши деган таассурот ҳосил қилади.

Бобнинг қисқача хулосаси

Мулоқот қоидалари деганда энг юқори тадбиркорлик ютуқларини таъминлашни амалга оширувчи ишбилармонлик мулоқоти йўл-йўриқларидан фойдаланиш маҳоратлари тушунилади. Бунга қуйидагилар киради:

- ўзи ҳақида яхши таассурот ҳосил қилувчи тижорат келишувлари жараёнларини олиб бориш ва иш бўйича музокараларнинг қулай психологик иқлимини яратиш маҳорати;

- салбий ҳиссиётлар ва ўринсиз хотиржамликларни бартараф қилиш қоидаларидан фойдаланиш, қўпол суҳбатдош ва рақиблардан ҳимояланиш, масалалар қўйиш ва уларни ечиш, ўз мулоҳазаларини асослаш, ўз фикр-мулоҳазаларини рад қилиш, рақибнинг далилларини рад этиш ва усталик билан уни тинглаш, ҳал қилишни тезлаштириш техникасини қўллаш.

Таянч иборалар

Муомала қоидалари, психологик иқлим, суҳбатдошга муурожаат, баҳс, эътироз, танқид, саволлар турлари, жавоб қайтариш услубияти, далилларга қўйиладиган талаблар, тинглаш маданияти.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ташкилотлардаги мулоқот қоидалари нималардан иборат?
2. Ташкилотларда қандай қилиб қулай психологик иқлим ўрнатиш мумкин?
3. Эслаб қолиш жараёнининг қандай қонунлари мавжуд?
4. Ўзи ҳақида яхши таассуротни қандай ҳосил қилиш мумкин?
5. Саволлар бериш ва уларга жавоб бериш техникаси қандай бўлиши керак?
6. Суҳбатдошни қандай тинглаш керак?

Асосий адабиётлар

1. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: 2007.
2. Фуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2003.

16 - БОБ. МУЛОҚОТ МАДАНИЯТИ ВА БИЗНЕС ЭТИКАСИ

"Этикет" сўзи узок вақт "сулукат" ("манера") сўзи билан эсга олинар эди. Бу буржуазия сулукатбозлиги, капиталистик таомиллар, бегона ахлоққа қарши қўйилган социалистик ўртоқлик, таянч туйғуси ва шу каби нарсаларни тарғиб қилувчи давлат сиёсатининг натижаси эди. Давлатимиздаги этикет мулойимлик, катталарга хурмат, илтифотга тенглаштириллар эди. Ташқи маданият ички (руҳий) маданиятнинг кўзгуси деган нуқтаи назар кенг тарқалган эди. Бу шундайкуя, лекин яхши сулукатлар ички маданиятга эга бўлмаган кишиларда ҳам бўлиши мумкинлигини инкор қилиш ярамайди. Баъзан этикет керак эмас деган фикрни ҳам учратиш мумкин. Буни тўғри деб бўлмайди. Кўпларимиз яхши биламизки, кўпол ва беандиша одам ўрнига мулойим ва одобли одам билан муомала қилиш ёқимлироқ.

Тадбиркорлик тузилмаларининг ривожланиши уларда меҳнат қилувчи одамлар олдига илгари уларнинг ҳаёлига ҳам келмаган масалаларни қўймоқда. Масалан, чет эллик шериклар билан қўшма корхоналар ташкил қилиш фақат иқтисодий қонунларнигина эмас, балки музокаралар пайтида расм бўлган хулқ-атвор маромини ҳам билишни талаб қилади. Телефон сўзлашувларини саводли олиб бориш заруратга айланмоқда, ишга хос кийим танлаш санъати ишбилармон одамнинг асосий жиҳатларидан бирига айланмоқда.

Аммо этикетни билиш фақат тадбиркорларгагина зарур эмас. Унинг қоидаларини билувчи ҳар қандай киши унга эътибор қилмайдиган кишиларга нисбатан камроқ ютқазади. Жуда кўп ҳаётий вазиятлардан чиқа олишда, ҳайрихоҳлик ва ҳамжиҳатликни осонлаштиришда айнан этикет ёрдам беради.

Юқорида "этикет" сўзи "сулукат" сўзи билан эсга олинар эди деб айтган эдик, аммо "этикет" сўзининг энг умумий маъноси – бирор жойда қабул қилинган ахлоқ тартибидир. Бошқача қилиб айтганда, ишбилармонлик этикети ёки бизнес этикаси - бу бизнес соҳаси ва ишбилармонлик учрашувларида қабул қилинган хатти -ҳаракат қоидаларидир.

16.1. Ташқи қиёфа

Кўпчилигимиз "ишбилармон одам" нималиги ҳақида ҳеч қачон ўйлаб ҳам кўрмаганмиз. Ўз танишларингизнинг биридан ана шу тушунчага аниқ ва тўла таъриф беришни сўраб кўринг. Шундай, оддийгина туюлган саволга жавоб беришга кўпчилик қийналиб қолади. Аммо, агар Сиз ишбилармон одам қандай кўриниши керак деб сўрасангиз, жуда кўп жавоблар тахминан қуйидагича бошланишини кўрасиз: "Бу костюм кийган киши". Албатта мулойимлик, озодалик, хушбичимлик ва бошқа кўпгина омиллар ҳам айтилган бўлади. Аммо унинг қиёфасидаги ажралмас бош атрибут сифатида яқдиллик билан ва тугилмай "костюм" дейишлари муқаррар. Ва бу ҳақиқатан ҳам шундай. Ҳозирги кунда ҳақиқий бизнесменларнинг одатдаги ва кўпчиликка манзур бўлган кийими - бу сўзсиз костюмдир. Ишонч билан айтиш мумкинки, у эндиликда ишбилармон одамнинг кийимига айланган. Унда ишбилармон одамлар музокаралар столига ўтиришади, ташриф буюришади, ресторанга боришади ва хоказо.

Айтиш мумкинки, костюм - бу одамнинг ташриф қоғозидир, чунки биринчи навбатда кишининг кийимига қарайдилар. Кўп ҳолларда, одамнинг хотирасида танишаётган киши ҳақидаги биринчи таассурот узоқ сақланади. Шунинг учун ўзининг ташқи қиёфасига эътиборсизлик кечириб бўлмайдиган хатодир. Биринчи танишувда киши онгида ҳосил бўлган қиёфани кейин ўзгартириш қийин бўлади. Масалан, кийимдаги орасталлик ва хушбичимлик кўпинча ишдаги уюшқоқлик билан, ўзи ва бошқаларнинг вақтини қадрлаш билан қўшиб тушунилади. Ва, аксинча, ландавурлик, беҳаловатлик, унутувчанлик каби сифатлар одамлар билан мулоқотда салбий баҳоланувчи сифатлардир. Ҳақиқатан ҳам нотўғри танланган галстук ёки кўйлак (хатто галстук чиройли бойланган ва кўйлак яхши дазмолланган бўлса ҳам) умумий кийим стилига беўхшовлик киргизиб, кийимни бетартиб қилиб кўрсатади. Бу ҳақида ўйлаб кўрса арзийди. Қуйида иш шароитида, ҳар куни кийиб юриладиган кийимга тааллуқли бўлган кўпчилик қоидалар кўрсатилган. Таклиф қилинаётган қоидаларга риоя қилиб кийинган киши ҳеч қачон мода билан кийинган кишига ютқазмайди.

1-қоида. Бир вақтнинг ўзида костюм ва спорт пойафзалини ҳеч қачон кия кўрманг.

2-қоида. Костюм кийган бўлсангиз спортча сумка кўтарманг.

3-қоида. Костюм кийган бўлсангиз, ҳар қачон галстук ҳам тақинг.

4-қоида. Костюм билан кийиладиган кўйлакнинг энги узун бўлиши шарт. Иш вазиятида энги калта кўйлак кийиш тавсия этилмайди, чунки агар кўйлак энги костюм энгидан 1,5 - 2 см чиқиб турса, бу хушбичим ҳисобланади.

5-қоида. Галстукнинг тортиладиган томони унинг устига чиқиб қолишига йўл қўйманг.

6-қоида. Иш вақтида ўз кийимингиз билан ажралиб турманг. Бу асосий қоидалардан биридир. Кундалик мулоқотда кўзга ташланмайдиган кийим одоблилик ҳисобланади. Бу қоидани шакллантирувчи яна бир неча одатларни келтириш мумкин:

- а) жуда оч рангли костюм кийманг; ҳамма ҳоллар учун энг кўп тарқалган костюм ранглари тўқ кўк ва тўқ кулранг;
- б) ола-була ва тўқ рангли кўйлақлар кийманг;
- в) жуда ҳам ёрқин ва кўзга ташланадиган нақшдор галстуклар танламанг;
- г) тўқ рангли пайпоқлар кийинг;

7-қоида. Агар туфли ёки кўйлақ танлашга қийналсангиз, оқ кўйлақ ва қора туфлидан яхшиси йўқ;

8-қоида. Боғланган ҳолда галстугингизнинг учи камарингиз тақимига тегиб туриши керак;

9-қоида. Галстукнинг эни костюм қайтарма ёқасининг энига мос бўлиши керак;

10-қоида. Галстук костюмдан очроқ, кўйлақдан тўқроқ бўлиши керак;

11-қоида. Кийимдаги нақшлар номослигига йўл қўйманг. Кўпинча костюм газламаси гулли, йўл-йўл ёки катак расмли бўлади. Бундай ҳолларда хато қилмаслик учун кўйлақ ва галстукни қандай танлаш керак. Бу жуда осон. Агар костюм, масалан, йўл-йўл бўлса, кўйлақ сидирға, галстук йўл-йўл бўлиши мумкин, лекин шарт эмас. Ва, аксинча, агар Сиз йўл-йўл кўйлақ кийган бўлсангиз, костюм ва галстук сидирға бўлиши керак. Қоида шундан иборатки, кийимнинг кетма-кет иккитаси бир хил гулли бўлиши мумкин эмас. Масалан: агар Сиз йўл-йўл галстук тақмоқчи бўлсангиз, кийимнинг кейингиси, яъни кўйлақ йўл-йўл бўлмаслиги керак, лекин пиджак йўл-йўл бўлиши мумкин.

Бу 11 та асосий қоидадир. Хушбичим ва дидли кўриниш учун уларга риоя қилиш зарур.

Шу йерда ҳар хил рангли шим ва костюм кийиш ҳақида ҳам шуни айтиш жоизки, иккита вариант энг қулай ҳисобланади:

1) тўқ кулранг шим, тўқ кўк костюм (кўпинча, "клубча" деб аталувчи) ва кулранг-ҳаворанг галстук, туфли қора, кўйлақ фақат оқ ва гулсиз, пайпоқ - қора.

2) оч ёки оч кулранг костюм, қора шим, кумушранг-қора галстук, қора туфли ва пайпоқ, оқ кўйлақ.

Келтирилган бу кўринишлар кенг тарқалган. Булардан бошқа ҳар хил кўринишлар катта тажриба ва дидни талаб қилади.

Қуйидаги жадвалда ишбилармонлар кийимлари комбинациялари келтирилган.

Костюм	Кўйлақ	Галстук	Туфли	Пайпоқ
Кулранг	оқ, оч ҳаво ранг	фарқи йўқ	қора	Галстук рангида қора
Тўқ кўк ранг	оқ, оч пушти	Оралиқ ранг, қора-	қора	қора

		қизил		
Тўқ кўк	оқ	тўқ қизил, оқ, хаворанг, қизил йўлли	қора	тўқ қизил, тўқ хаворанг
Қора	оқ	кумуш кулранг, қора-қизил	қора	Қора, оч кўк ранг, тўқ гунафша ранг
Тўқ жигар ранг	оқ, сарғиш, оч пушти	яшил-жигарранг йўлли ёки нақшдор, қора-қизил, оралик ранг	жигар ранг	жигар ранг, тўқ қизил
оч жигар ранг	оқ, оч пушти, оч жигар ранг	яшил, тўқ қизил, оралик ранг	тўқ жигар ранг	тўқ қизил, оч жигар ранг
қум ранг	оч ҳаво ранг, пушти	тўқ ҳаво ранг	оч жигар ранг	оч ҳаво ранг, оч жигар

16.2. Ҳатти –ҳаракатлар

Тинимсиз бехосдан ғимирлайдиган, кўлига тушган нарса билан ўйнаб ўтирадиган, кўлини кўйишга жой топа олмайдиган одамнинг қандай кўринишини бир лаҳза тасаввур қилайлик. Албатта унинг қолдирадиган таассуроти унчалик яхши бўлмайди. Шу билан бирга эсан чиқармаслик керакки, ўзини тута билиш, покиза кийим, гапда хушмуомалалик каби одатлар атрофдаги кишиларга нисбатан одоб изҳор қилиш усуллари дир.

Имо-ишора ва ҳатти -ҳаракатлар инсон қиёфасининг бир қисмидир. Жуда кўп ҳолларда беихтиёр ҳатти-ҳаракатлар инсоннинг, ҳатто ўзи истамаган ҳолларда ҳам ҳақиқий қиёфасини кўрсатади. Масалан, киши ҳатти-ҳаракатлари юзидаги имо-ишораларга мос тушмаслиги мумкин. Бундай ҳолатдан суҳбатдоши ҳадиксираши ёки салбий таъсирланиши мумкин.

Ишбилармоннинг одатдаги қиёфаси - келишган, серғайрат ва ҳозиржавоб одам. Бу, албатта, унинг ишоралари, ҳатти -ҳаракатлари тез ва шиддатли бўлиши керак деган гап эмас. Фақат бўшашиб ёки шапиллатиб юришга йўл кўйилмаса бас, гап вақтида узоқ ерга қараб ёки чарчаган ҳолатда мудраётгандек ўтириш ҳам тўғри келмайди. Ҳозирги вақтда бизнесдаги мулоқот даражаси жуда юқори ва ишбилармон кишининг вақти жуда қимматдир. Шунинг учун иш вақтида бўшашиш мумкин эмас.

Агар ишбилармон киши ўздан катталар ичига тушиб қолса, унинг ўзини тутиш ҳатти-ҳаракатлари тортиқроқ, ўз тенгдошлари даврасидагига нисбатан янада баодоброқдир. Ҳақиқий бизнесмен унинг юриш тарзи суст ёки судралган бўлмаслиги кераклигини яхши билади, у қўлларини силтаб, катта қадам ташлаб юрмайди ҳам. "Кенг" қадам ташлаш - бу ҳали дадиллик ва хотиржамлик белгиси эмас, бўшашиб, каловланиб қадам ташлаш эса юқори ижтимоий даража аломати эмас. Энг яхши вариант - маромли ҳаракат, тик қад-комат.

Қуйида ҳар бир ишбилармон киши билиши шарт бўлган бир неча этикет қоидаларини келтирамиз.

Стулда тебранмай, четида ўтирмаслик керак. Столда тирсакка таяниб ўтириш ҳам тавсия этилмайди. Ўтириш ва туришда шовқин чиқармаслик керак. Стулни суриб эмас, суянчиғи орқали кўтариб тўғрилаш тўғри бўлади.

Оёқни беихтиёр тебратиб, стулда қимирлаб, товон билан унинг оёғига уриб ўтириш номаъқул ҳатти-ҳаракатлар ҳисобланади. Агар суҳбат вақтида кимдир ўзи ўрганиб кетган ва шунинг учун сезмайдиган ҳаракатларга йўл қўйса, бу унинг одатига бошқалар ҳам эътибор қилмайди дегани эмас. Хунук одатлар, кўпинча киши нима ҳақдадир фикр юритаётган вақтда содир бўлгани учун бу гўё у гаплашишни истамаяпти, суҳбат тамом бўлди, суҳбатдош эса бутунлай бошқа нарсалар ҳақида ўйлаяпти деган нотўғри фикр туғилишига олиб келиши мумкин.

Гап вақтида қўлни иякка тираб ўтириш хунук. Бу қилиқ ҳам зериктиш ёки чарчаш маъносини англатиши мумкин. Суҳбат вақтида энгашмай ва орқага ташланмай тўғри ўтириш тузук. Қўлни кўкракда қовуштириб туриш умуман олганда тақиқланмайди, аммо бу суҳбатдошлар орасида психологик тўсиқ ҳиссини уйғотади. Бу одат очикдан-очик ҳеч нимани англатмасда, гапни тўхтатиш иштиёқини туғдириши мумкин.

Йелкани кўтариб ёки бошни чўктириб ўтириш зўриқтиш белгисидир. Шунинг учун бундай қилиш ярамайди. Чунки бу одамовилик аломати деб тушунилиши мумкин. Бундай ўтириш одам ниманидир яширяпти, охиригача айтмаяпти, "қулфланиб" қолди деган ҳаёлга келтириши мумкин.

Психологияни ўрганувчилар суҳбатдошни гапга чорлаш учун бошни бироз ён томонга энгаштириб ўтириш кераклигини яхши билишади. Бошни энгаштириб ўтириш суҳбатдош қунт билан тинглаяпти деган ҳисни англатади.

Хулоса қилиб айтганда, бу оддий қоидаларни ишлатиш орқали хушбичим ва башангроқ кўриниш мумкин. Бунда бизнес натижалироқ ва салобатлироқ тус олади.

16.3. Ишбилармонлик ёзишмалари ва нутқ маданияти

Ишбилармонлик хатлари

Маълумки вақт ҳамма нарсадан қиммат. Бу қоида фақат бизнесга тааллуқли эмас. Шунинг учун иш хатлари қисқа, аниқ ва мақсадга мувофиқ бўлиши шарт. Иш хатлари камдан-кам ҳолларда бир неча мавзуга тегишли бўлади. Агар хатда бир неча масалани маълум қилмоқчи бўлсангиз, уларни фарқлаш учун бир-биридан ажратиш мақсадга мувофиқдир: масалан, рақамлаш ёки бир-биридан бўш қатор ёрдамида ажратиш керак. Энг яхши вариант – бу иш хатларининг битта масалани ўз ичига олиши ёки бир хил маълумотга оид бўлиши. Бу ҳолда хат аниқ ва қисқа бўлади. Ҳар бир ишбилармон киши ўзининг ишбилармон шеригига хат ёзиш учун нима кераклигини яхши билади.

1) Замоनावий ташкилий техника: компьютер, ёзув машинкаси ёки принтер. Расм-русумга айланган маром бўйича, фақат шахсий хатларгина қўлда ёзилиши мумкин. Энг яхши вариант хатларни юқори сифатда бажарувчи лазерли принтердир. Бундан ташқари у кўп хатларни бир йўла тайёрлаш, масалан реклама қоғозларини тарқатиш учун ҳам жуда қулай. Ҳар ҳолда қўлда ёзиш тавсия этилмайди.

2) Фирма белгиси, унинг тўлиқ номи, почта ва телеграф адреслари, телефони (телекси, телефакси), банк реквизитлари туширилган фирманинг махсус бланки. Мумкин бўлганда, бланкдаги реквизитлар туширилган фирманинг ўз конвертидан фойдаланиш қулай. Аммо бу шарт эмас, стандарт конвертлардан ҳам фойдаланиш мумкин. Юборилган хатларнинг нусхалари қўл остингизда сақланиши шартлигини эсдан чиқармаслик керак.

Қайд қилиш керакки, бутун дунёда адрес ёзиш тартиби мамлакатимизда қабул қилинган тартибга бутунлай тесқари. Биринчи ўринда - адресатнинг исми-шарифи. Фамилиядан олдин адресат яшовчи давлатда қабул қилинган мурожаат шаклини қўйиш шарт ("жаноб", "хоним" каби сўзлар). Иккинчи ўринда - адресат лавозими. Учинчиси - фирма номи. Бундан кейин уй рақами ва кўча номи. Охирида адресга шаҳар (штат, графлик) номи, почта индекси ва давлат ёзилади. Ўзининг чет эллик шериги исмини олдиндан билиб олиб уни беҳато ёза олувчи ва айта олувчи киши тўғри иш тутган ҳисобланади.

Хатнинг тузилиши. Хатнинг ўзи унинг тепа чап томонига адресни конверт устига ёзилган адрес билан айнан бир хил ёзишдан бошланади. Кейинги қаторнинг ўнг томонида хатнинг жўнатилиш куни, ойи, йили тўлиқ ёзилади. Кейин яна чап томонда мурожаат ёзилади. У конверт устидаги фамилиядан олдинги илтифотли сўздан ("жаноб", "хоним" каби сўзлар) бошланади. Фақат фамилиянинг ўзини кўрсатиш мумкин.

Кейинги бир неча қаторда хатнинг қисқача мазмуни ёзилади. Агар хат қандайдир аввалги хат учун жавоб хати бўлса, одатда қуйидаги ибора ишлатилади: "Сизнинг 12.06. 1997 й. даги ... га бағишланган хатингизга жавобан маълум қиламиз". Шундан кейин матннинг ўзи ёзилади.

Агар хат муайян шахсга ёзилаётган бўлса, "Чин қалбдан Сизнинг" лавҳалари билан тугалланади. Хат ёзишдаги асосий қоидалардан бири: хатни "мен" келишиги билан бошлаш ярамайди. Бу кўп давлатларда қабул қилинган бўлиб, ҳам шахсий, ҳам ишга оид ёзишмаларга тааллуқлидир. Хатнинг охири ҳам илтифотли ва мулойим иборалар билан тугалланиши керак. Хат тугаллангач, имзо ва фамилия қўйилади. Хат маълумот ёки рекламага бағишланган бўлса, фамилия ва имзо шарт эмас. Зарур бўлса посцкриптур (П.С.) ишораси қўшиб қўйилади. У имзонинг тагига ёзилади. Агар у хат матни ичида қолиб кетган бўлса, бу хатнинг бир неча марта қўлга олинганлигидан дарак берувчи белги ҳисобланади. Посцкриптур тагига яна имзо ёки ўз инициаллари, яъни исми ва отаси исмининг бош ҳарфлари қўйилади. Ҳар қандай хат зудлик билан жавоб беришни талаб қилади. Вақт зик бўлса, ҳеч бўлмаса бир неча қатор ёзиш зарур. Агар илтимосни қондира олмасалар ўша ондаёқ жавоб йўллайдилар.

Факслар

Факслар йўллашда энг асосий талаб - қисқалик. Бу қоидага бизнес оламида жуда қатъий риоя қилинади, айниқса чет эллик шериклар орасида. Одатда жумлалар синчиклаб тузилади, битта фикр икки марта қайтарилмаяптимиқан деган маънода текшириб чиқилади. Энг яхши варианты - факсинг бир варақ стандарт форматга жойланиши ҳисобланади.

Факс сифатли ўқилсин деб кетма-кет икки марта жўнатиш яхши эмас. Яхшиси факс юборилувчи шахс билан факс нушаси тўғри ўтдими-йўқми деб яна бир марта қўнғироқлашиш керак. Агар факс автоматик режимга уланган бўлса, маълумот нушаси яна бир марта жўнатилмайди, чунки қоғоз тугаб қолиб, кимдир ўз факсини иккинчи марта жўната олмай қолиши мумкин.

Факс йўллаш учун зарур нарсалар:

1) Юбориладиган ҳужжатларни тайёрлаш. Ҳозир амалда фақат босмадан чиққан ҳужжатлар қўлланилади. Ҳужжатлар иш хатлари талабларига жавоб берган ҳолда барча реквизитларга эга бўлади.

2) Боғланиш мумкин бўлиши учун ўз факсининг номери кўрсатилади.

3) Ўз шеригининг факс номери, шаҳар номи ва унинг коди, фирма (компания, муассаса)нинг номи, ва албатта адресат фамилияси ва исми.

4) Расмий қоғозларда жавобгар шахснинг имзоси ва муҳри босилади.

Телефон музокаралари

Энг оддий алоқа воситаси - телефон суҳбатлари ҳисобланади. Лекин аслида бундай эмас. Замонавий статистика ҳисобларига кўра телефонда гаплашиш учун бекор кетган вақт жуда кўп. Масалан, вақтнинг 10-30 % кераксиз гапларга кетар экан.

Телефон қўнғироқлари ҳам иш хатлари ва факс сингари қисқалик талабларига бўйсунди. Биринчи бўлиб, қўнғироқ қилувчи ўзини таништиради. Агар гаплашмоқчи бўлган абонент жойида йўқ бўлса, одатда ўзни таништирмайдилар. Саломлашиш ва керакли кишини телефонга таклиф қилишни илтимос қилиш йетарли. Агар у йўқ бўлса, қачон ўз жойида бўлиши сўралади ёки унга ниманидир айтиб қўйиш илтимос қилинади ва гўшак осиб қўйилади. Ҳеч ким жавоб бермаган тақдирда гўшак узоқ ушлаб турилмайди. У йерда ёки ҳеч ким йўқ, ё гаплашишни хоҳламаяптилар. Одатда ким билан гаплашаётгани сўралмайди, аммо рақам тўғри терилдими, қўнғироқ керакли жойга тушдими-йўқми деб аниқлаш мумкин.

Ишбилармон одам ўз ходими ёки котибасига керакли одамга қўнғироқ қилиб боғланишни буюриши чет элда кенг тарқалган одатдир. Агар телефонга ҳамкасбини чақириб беришни сўрасалар, уни ким чақираётганини сўраб билиш илтифот қоидаларини кўпол равишда бузиш ҳисобланади. Мабодо рақам теришда хато қилганлик шубҳаси туғилса, ўша ондаёқ тўғрими-йўқми деб сўралади. Рақам нотўғри бўлиши мумкин ва бир жойга қайта-қайта тушавериш, ўзи ва бошқаларнинг асабига тегиш ярамайди.

Агар ишбилармон банд бўлса (масалан мажлис ўтказяпти), телефон узиб қўйилади ёки котибага телефонга ҳушёр бўлиш буюрилади. Котиба у билан қачон боғланиш мумкинлигини билади ва қўнғироқ қилиб боғланмоқчи бўлган кишиларни ёзиб олади.

Гапни одатда кўнғироқ қилган тугаллайди. Бу қоидаларни ҳар бир ишбилармон одам билади. Улар қисқагина, лекин катта аҳамиятга эга. Ҳар бир ишбилармон одам бошқа киши вақтини тежаётганини тушунади ва уни амалда татбиқ этиб, суҳбатдош ёки адресатга хурмат-эҳтиром кўрсатади.

Этикетни белгиловчи асосий қоидалардан бири шуки, тавсия қилинаётган ҳатти-ҳаракатлар шундай қабул қилинганлиги учун эмас, балки шундай қилиш мақсадга мувофиқ, қулай ёки ўзингиз ва бошқаларга нисбатан хурмат-эҳтиром белгиси бўлгани учун фойдалидир.

Этикет имиджни шакллантиришдаги асосий қуроллардан биридир. Ҳозирги замон бизнесида фирма номига ката ўрин ажратилади. Масалан, кўп давлатларда мижозда фирмага қилинган биринчи телефон кўнғироқдаёқ унинг иш даражаси ҳақида аниқ фикр қарор топади. Телефон орқали гаплашиш этикети эса йетарлича содда ва натижавордир. Унга риоя қилиш учун атиги бир неча асосий қоидаларни билиш кифоя. Телефон орқали гаплашиш этикетига риоя қилмаган фирмалар кўп нарса йўқотадилар. Уларда кўпинча телефон банд бўлгани учун кўнғироқлашиш қийин, ходимлар эса шу сабабдан кўп вақтларини бекорга ўтказадилар. Бу қонуният фақат телефон мисолидагина эмас, ҳамма жойда ҳам яхши сезилади. Этикет бор ҳар бир жойда унумдорлик юқори, натижалар яхши бўлади. Шунинг учун бутун дунё бизнесменлари яхши биладиган энг асосий қоидалардан бирини доим эсда тутиш керак: яхши сулукатлар унумли.

Бу ғарбий фирмаларнинг узоқ тажрибаси билан тасдиқланади. Этикетга риоя қилидиган фирмалар билан ишлаш анча ёқимли. Амалда бутун дунё учун бу фаолият меъёри бўлиб қолди. Чунки этикет ўзининг ҳаётийлиги билан ёқимли психологик иқлим ҳосил қилади. Бу ишбилармонлик учрашувлари ишини осонлаштиришини ҳеч қачон унутмаслик керак.

Агар Ўзбекистондаги бизнес этикаси ҳақида гапирсак, айтиш керакки, у ҳали йетарли даражада эмас. Этика соҳасида йирик ва кичик бизнес билан шуғулланувчилар орасида кескин фарқ борлигини сезиш мумкин. Агар биринчилари этик меъёрларга риоя қилсалар, иккинчилари ичида этик қоидаларга риоя қилиш кам учрайди.

Мамлакатимизда ўзбек ишбилармонларининг хулқ-атвор этикасини жаҳон андозалари даражасига етказиш фойдадан ҳоли эмас. Бунинг учун қуйидаги чораларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ:

- ҳар бир ташкилотда унинг ходимлари риоя қилиши керак бўлган умумий кадриятлар тизими ва этикет қоидаларини белгиловчи этик меъёрларни ишлаб чиқиш;

- кундалик амалиётни этик нуқтаи назардан баҳолаш учун этика бўйича кўмиталар тузиш;

- ташкилотнинг фаолияти ва дастурларининг ижтимоий таъсири ҳақида ҳисоботлар тузиш ва баҳолаш учун ижтимоий тафтишлар ўтказиш;

- бошлиқлар ва ходимларни этик хулқ-атвор қоидаларига ўқитиш.

Ташкилот этикаси бўйича тест

Бу тест мутлақо қўшиламан, қўшиламан, қўшилмайман, мутлақо қўшилмайман деган жавоблар ёрдамида қуйидаги ҳолларда кадриятлар тизимини аниқлашга ёрдам беради.

1. Ишчиларнинг ўз хатолари ҳақида раҳбариятга хабар беришларини кутиш керак эмас.

2. Шундай ҳоллар бўладики, раҳбар ўз ишларини уйдлаш учун шартнома талабларини бажармаслиги ва хавфсизлик стандартларини бузиши керак.

3. Ҳисоботчилик учун ҳаражатларни аниқ қайд қилиш ҳар доим ҳам мумкин эмас. Шунинг учун баъзан тахминий рақамларни бериш жоиздир.

4. Йоқимсиз маълумотларни раҳбариятдан яшириш зарур бўлган ҳоллар ҳам учраб туради.

5. Биз раҳбарларимиз ҳаракатларининг тўғрилигига шубҳа қилсак ҳам уларнинг буйруқларини бажаришимиз керак.

6. Баъзан иш вақтида шахсий ишлар билан шуғулланиш зарур бўлади.

7. Баъзан меъёридан ортиқроқ мақсадларни қўйиш, агар бу хизматчилар ҳаракатини фаоллаштирадиган бўлса, психологик жиҳатдан мақсадга мувофиқ бўлади.

8. Мен ушбу буюртмани олиш учун буюртманинг ўзим учун “қулай жўнатилиш куни”ни маълум қилган бўлар эдим.

9. Компания фойдаланмаётган вақтда хизмат телефонида шахсий қўнғироқлар учун фойдаланиш мумкин деб ҳисоблайман.

10. Раҳбарият пировард мақсадга йўналган бўлади, шунинг учун одатда мақсад воситани оқлайди.

11. Агар катта шартномага эга бўлиш учун зиёфат ташкил қилиш ёки компания сиёсатини бир оз бузиш керак бўлса, мен бунга розилик бераман.

12. Компания сиёсати ва мавжуд йўриқномаларни бузмай яшаб бўлмайди.

13. Товар захираларини текшириш ҳисоботларини шундай тузиш керакки, олинган товарлар бўйича "ортиқчаликлар" эмас, балки "йетишмовчиликлар" аниқлансин. (Бу йерда этик муаммо кассир кам қайтим бераётгандаги холга ўхшайди).

14. Компаниянинг нусха қўчирувчи машинасидан вақти-вақти билан шахсий ёки маҳаллий мақсадларда фойдаланиш мумкин.

15. Компаниянинг мулки бўлган нарсани (қаламлар, қоғоз, ёзув машинкаси лентаси ва ҳоказо) шахсий эҳтиёж учун уйга олиб кетиш - мумкин бўлган қўшимча имтиёздир.

Жавобларнинг баҳоси балларда:

Мутлақо қўшилмайман - 0

Қўшилмайман - 1

Қўшиламан - 2

Мутлақо қўшиламан - 3

Тўплаган балларингиз:

0 балл бўлса – Сиз авлиёсиз;

- 1- 5 баллгача – Сиз руҳонийликка лойиқсиз;
- 6 -10 баллгача – этик даражангиз юқори;
- 11- 15 баллгача – этик даражангиз маъқул даражада;
- 16 - 25 баллгача – этик даражангиз ўртача;
- 26 - 35 баллгача – ахлоқий жиҳатдан такомиллашиш зарур;
- 36 - 44 баллгача – ахлоқий жиҳатдан тубанлашиш тезлашмоқда;
- 45 балл – қимматли нарсаларни ўзингиздан асрашингиз керак.

Бобнинг қисқача хулосаси

Тадбиркорлик тузилмаларининг ривожланиши уларда меҳнат қилувчи одамлар олдига янги масалаларни қўймоқда. Масалан, чет эллик шериклар билан қўшма корхоналар ташкил қилиш фақат иқтисодий қонунларнигина эмас, балки музокаралар пайтида расм бўлган хулқ-атвор маромини ҳам билишни талаб қилади. Телефон сўзлашувларини саводли олиб бориш заруратга айланмоқда, ишга хос кийим танлаш санъати ишбилармон одамнинг асосий жиҳатларидан бирига айланмоқда.

"Етикет" сўзининг энг умумий маъноси – бирор жойда қабул қилинган ахлоқ тартибидир. Бошқача қилиб айтганда, ишбилармонлик этикети ёки бизнес этикаси - бу бизнес соҳаси ва ишбилармонлик учрашувларида қабул қилинган ҳатти -ҳаракат қоидаларидир.

Таянч иборалар:

Етикет, ташқи қиёфа, имо-ишора, ҳатти-ҳаракатлар, ишбилармонлик ёзишмалари, нутқ маданияти, факслар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси қандай бўлиши керак?
2. Этикет қоидаларини биласизми?
3. Иш хатлари ва факслар қандай тузилади?
4. Телефон орқали гаплашиш одоби нималардан иборат?

Асосий адабиётлар

1. Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина. Организационное поведение Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.
2. Ғуломов С.С. Менежмент. Т., 2002.
3. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. М. 2004.

ГЛОССАРИЙ

Ташкилий хулқ – бу якка тартибдаги ижрони ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит таъсирини ҳисобга олган ҳолда фаолият юритишини тушуниш, олдиндан кўра билиш ва такомиллаштириш мақсадида индивидлар, гуруҳлар, ташкилотлар хулқини тизимли, илмий таҳлил қилишдир.

Ташкилий хулқнинг предмети - рақобатчилик муҳотида фаолият юритиш шароитларида самарали бошқарув усулларини ишлаб чиқишга қаратилган барча даражаларда бошқарув тизимининг ўзаро боғлиқлиги ҳисобланади.

Екстерналистик (бихейвиористик, яъни хулқ-атвор) позиция – ташқи муҳитни бошқара олсак, шахсни ҳам бошқара оламиз деган ғояга бўйсунуш.

Интерналистик позиция - хулқ-атвор сабаблари сифатида инстинкт (ирсий ва генетик дастурлаштирилган инсонни фаолиятга ундовчи ички кучлар), характер хусусиятлари, ишониш ва фикрлаш фаолиятлари каби бир неча ички механизмларни тан олиш

Билиш (Когнитиве) - ташқи муҳитнинг муҳимлигига қарамай (мукофотлаш ва жазолаш шаклида), бизнинг хулқ-атворимиз, амалда, шу таъсирни билиш интерпретацияси (бизнинг ўйларимиз, хотира ва кутишларимиз) ёрдамида амалга оширилади.

Бихейвиористика модели - Стимул-Реаксия (С-Р) кўринишида акс этиши мумкин

Билиш модели – Стимул-Организм- Реаксия (С-О-Р) кўринишида акс этиши мумкин.

Ўқитиш - бу ҳаёт тажрибаси таъсири остида инсонлар хулқ-атворидаги ўзгаришларни амалга оширувчи нисбатан узлуксиз ўзгаришлардир. Биринчидан, билим ўзгаришни ўз ичига олади. Иккинчидан, бу тажрибага асосланади.

Ассоциатив ўқитиш - бирор бир нейтрал стимул инсондаги бошқа стимул (нейтрал бўлмаган, яъни маълум бир реакцияни чақирувчи) билан бирлашади. Бундай стимул шарқиз стимул ва тегишли реакция эса шарқиз реакция ҳисобланади. Нейтрал стимул шартли стимул деб айтилади. Шартли стимул бир неча марта шарқиз стимул билан бирлашгандан сўнг, шарқиз стимул учун худди шундай реакция яратилади. Шундай қилиб, аввалги нейтрал стимул шартли стимулга, яъни аниқ бир реакцияни уйғотувчи стимулга айланади.

Инструментал ўқитиш - индивидуал хулқ-атвор намоён бўлишидан кейин шу турдаги хулқ-атворнинг такрорланиш имкониятини камайтирувчи ёки кўпайтирувчи ҳодиса юз берганда ишлатилади.

Тақдирлаш - хулқ-атворнинг такрорланишини оширувчи ҳодисалар

Жазолаш - хулқ-атворнинг такрорланишини камайтирувчи ҳодисалар.

Ижобий тақдирлаш - ишчи учун ёқимли стимулни яратишдир.

Салбий тақдирлаш - ёқимсиз (керак бўлмаган) стимулни олиб ташлашдир.

Ички тақдирлаш - маълум бир фаолиятнинг бевосита натижаси сифатида кўрилади. Масалан, масъулият ёки ютуқлар.

Ташқи тақдирлаш – ташкилот томонидан амалга ошириладиган мукофотлашдир. Масалан, иш ҳақи ёки ишда лавозим бўйича кўтарилиш.

Бирламчи тақдирлаш - шахснинг физиологик эҳтиёжларини қондирувчи мукофотлаш.

Генерализация - бу маълум бир хулқ-атвор бир неча ҳолатларда такрорланишини ўқитиш жараёни.

Дискриминацион ўқитиш - камситувчи ўқитиш, бунда мукофот бир ҳолатда берилиб, бошқа ҳолатларда берилмайди.

Рол - маълум бир лавозимдаги шахсдан унинг ўзига хос хусусиятларидан қатъий назар, кутилаётган хулқ-атвор.

Рол моделлари - бир хил лавозимдаги айрим шахсларнинг хулқ-атвор кўриниши

Тўғри тесқари алоқа – бу мукофот ёки жазо бўлиб, уни ўқувчи рол моделидан нуша олинган хулқ-атвор шаклини ишлатишга ҳаракат қилганда олади.

Тўғри бўлмаган тесқари алоқа - рол модели томонидан ўз хулқ-атвори учун оладиган мукофот ёки жазосидир. Бу жараён, бошқаларнинг ҳатоси асосида ўрганиш (Викариоус Леарнинг) дейилади.

Ташкилот - хулқ-атворни мувофиқлаштириш механизми. У қўйилган мақсадларга эришиш учун тузилади.

Ташкилий тузилиш - ташкилотлар ўз асосий жараёнларини алоҳида топшириқларга бўлиши ва ушбу топшириқлар ўртасида ўзаро уйғунлашишга эришиш усуллариининг умумий йиғиндисидан иборат. Ҳар бир ташкилот фақат ўзига хос ташкилий тузилишга эга.

Ташкилий тузилиш элементлари - горизонтал табақаланиш, вертикал табақаланиш, назорат кенглиги (спан оф контрол), расмийлаштириш, марказлаштириш.

Горизонтал табақаланиш - ташкилотда бажарилаётган топшириқларнинг ажратилиши ва алоҳида бирликларга гуруҳланиши (униц) усули. Горизонтал табақаланишнинг турли шакллари мавжуд: 1) бажарилаётган иш бўйича, 2) ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бўйича, 3) истеъмолчи гуруҳлар бўйича ва 4) турган жойи бўйича. Аслида, кўпчилик ташкилотлар бир неча мезонлар асосида бўлинган бўлади.

Вертикал табақаланиш - бу бошқарув мутахассисларининг бўлиниш даражасидир. У ташкилотдаги ҳукмронлик даражаси билан аниқланади.

Назорат кенглиги (спан оф контрол) - бу битта бошлиққа бўйсунадиганлар сони. Назорат кенглиги ташкилотдаги вертикал табақаланиш даражасига боғлиқ. Иерархия поғонасидан юқорига кўтарилгани сари назорат кенглиги анча камаяди.

Расмийлаштириш - ташкилот аъзолари ишчи хулқини бошқарувчи қоида ва тартибга солувчи низомларни тавсифлаш даражаси, шунингдек буйруқларнинг иерархик занжиридан ўтувчи алоқалар расмий ва ёзма усуллариининг тарқатилиш даражасидир.

Марказлаштириш - ташкилот фаолияти ҳақида асосий қарорларни қабул қилувчи одамлар сони билан аниқланади. Одамлар сони қанча кам бўлса, марказлаштириш даражаси шунча юқори бўлади. Агар қарор қабул қилиши бўйича ваколат қуйи иерархик босқичларга берилган бўлса, ташкилот марказлашмаган бўлади.

Мотивация (Мотивацион, французча Мотив – ундаш) – инсон хулқининг йўналганлиги, ташкилийлиги, фаоллиги ва барқарорлигини аниқлаб берган ҳолда уни физиологик ва психологик бошқаришнинг динамик жараёни.

Меҳнат фаолияти мотивацияси – инсонни меҳнат фаолиятига ундовчи, бу фаолият чегаралари ва шакллари белгиловчи ҳамда уни муайян мақсадларга эришиш учун йўналтирувчи ички ва ташқи кучларнинг йиғиндисига айтилади.

Персоналнинг кадриятлар иерархияси – ходимларни самарали фаолиятга ундовчи мотивларнинг бўйсунуш даражалари. У мамлакатнинг ривожланиш даврига боғлиқ.

Меҳнат мотивацияси турлари – инсоннинг муҳим эҳтиёжлари иерархияси: қизиқарли иш, ўзини намоён қилиш имконияти, мустақиллик, малака, иш ҳақидаромад, мулоқот ва х.к. асосида меҳнат мотивларининг туркумланиши.

Меҳнат фаолияти мотивациясини шакллантириш механизми - ижтимоий кадриятлар, хулқ меъёрлари ва қоидаларини ўзлаштириш жараёни ва меҳнат жараёнида шахс учун махсус кадрият йўналишлари ва мақсадларини ишлаб чиқишни аниқловчи қонуниятли алоқалар ва муносабатлар йиғиндиси

Мотивациянинг амал қилиш механизми – меҳнат фаолияти орқали амалга ошириладиган эҳтиёжлар (қизиқишлар)дан меҳнат хулқ-атворида ўтишни аниқловчи қонуниятли алоқалар ва муносабатлар йиғиндиси

Меҳнат фаолияти мотивлари – меҳнат жараёнида инсон хулқини аниқловчи сабаблар: 1- инсон томонидан меҳнат орқали қондириш мумкин бўлган ўз эҳтиёжларини акс эттириш; 2- инсон томонидан меҳнат учун мукофот сифатида олиш мумкин бўлган бойликларнинг акс этиши; 3- эҳтиёжлар ва уларни қондирувчи пировард бойликлар орасидаги алоқани амалга оширишни таъминловчи жараённинг акс этиши.

Меҳнат фаолияти мотивларининг функциялари: йўналтирувчи функция, ходимни маълум хулқ кўринишига йўналтиради; мазмун хосил қилувчи функция, ходим хулқининг мазмунини акс эттиради; воситачи функция, ички ва ташқи кучларнинг ходим хулқига таъсир этиш натижасида келиб чиқади; ҳаракатга келтирувчи функция, бу мотив ходимни ўзи учун муҳим саналган фаолият турларини бажаришга мажбур қилишидан иборат; оқловчи функция, хулқ мотивида ходимнинг умуқабул қилинган ва ўрнатилган хулқ намунасига муносабатини акс эттиради.

Эҳтиёж (Неед; Реқуиремент) – бирор-бир нарсадан руҳий ёки функционал етишмовчиликни сезиш ҳолати.

Мукофот – бу инсон учун қадрли бўлган нарсаларнинг барчасидир.

Ички мукофот иш жараёнининг ўзидан олинади

Ташқи мукофот «рағбатлантириш» ёки «мукофотлаш» тушунчалари билан бир хил маънога эга, яъни у ташкилот томонидан берилади. Бунга иш ҳақи, нафақа ва имтиёзлар бериш, хизмат бўйича кўтариш, хизмат мавқеи ва обрў белгилари

(шахсий хонанинг мавжудлиги), мақтов, шунингдек кўшимча тўловлар (кўшимча таътил, суғуртани тўлаш, хизмат машинаси).

Мотивация назарияси – инсонни меҳнат фаолиятига ундовчи сабабларни илмий ўрганиш тизими. Мотивация назариялари икки турга бўлинади: мазмуний ва процессуал.

Мазмуний мотивация назариялари – инсонларни айнан шундай ҳаракат қилишга мажбур қилаётган эҳтиёжларни аниқлашга асосланувчи назариялардир. Асосий мазмуний назариялар: Абрахам Маслоу назарияси, Фредерик Герцберг назарияси.

Процессуал мотивация назариялари – инсонларнинг қабул қилиш ва билишини ҳисобга олган ҳолда уларнинг хулқидан келиб чиқувчи мотивация назарияларидир. Асосий процессуал мотивация назариялари: кутиш назарияси, адолат назарияси, Портер-Лоулернинг мотивация модели.

Кутиш назарияси - ходим сарфлайдиган меҳнат миқдори кутилаётган тақдирлашга боғлиқдир деб уқтирувчи концепсия. Мотивацияни таҳлил қилишда учта унсурнинг ўзаро боғлиқлиги кўриб чиқилади: ҳаражатлар – натижалар; натижалар – мукофот; валентлик (мукофотдан қониқиш).

Адолат назарияси - бу бўйича инсонлар олинган мукофотни сарфланган куч-ҳаракатлар ва бошқа инсонларнинг мукофотланиши билан субъектив баҳолайдилар.

Ижтимоий бозор иқтисодиёти - шундай ижтимоий қурилмаки, бунда давлат эркин рақобатни ривожлантиришни фаол ёқлайди, ёлланма меҳнатчилар ва меҳнат берувчилар ўртасидаги зиддиятларни камайтиришга ёрдам беради, шунингдек ижтимоий ҳимояланмаган фуқароларга кўмаклашишнинг кенг дастурини амалга оширади.

Гигиеник омиллар - меҳнат шароитлари хусусиятлари бўлиб, улар фақат қониқарсиз бўлгандагина рағбатлантирмайдиган таъсир кўрсатишга қодир.

Мотиваторлар - мотивлаштиришни кучайтиришга қодир бизнесдаги инсоний муносабатлар омиллари.

Муносабатлар - кадриятларни юзага чиқарувчи турли усуллар намоён бўлиши жараёни. Бунда шахслар ва гуруҳларнинг ўзаро алоқалари, таъсири юзага чиқади.

Хоторн (Хаутхорне) тадқиқотлари - Мейо, Ротлисбергер ва Диксон томонидан олиб борилган тадқиқотлар. Тадқиқотнинг мақсади фабрика ишчиларининг меҳнат унумдорлигига дам олиш даврлари, ҳақ тўлаш усуллари ва бошқа омилларнинг таъсирини ўрганиш.

Хоторн самараси – тадқиқотда иштирок этган ходимлар уларнинг иш унумига таъсир қилган қуйидаги олтита асосий омилни ажратдилар (муҳимлиги тартибидан): 1. Гуруҳнинг кичкиналиги. 2. Раҳбарият тури (супервизион). 3. Иш ҳақи. 4. Вазиятнинг янгилиги. 5. Тажриба натижаларидан манфаатдорлик. 6. Тест хонасида ўтирганларга эътибор. Охирги уч омил хоторн самарасини ташкил қилади, яъни тажриба натижаларини шу тажрибани ўтказиш таъсирида бузиб кўрсатиш.

Инсоний муносабатлар ҳаракати (Хуман Релатионс Мовемент) - **ташкилот ичидаги норасмий ижтимоий жамоатчилик тузилишини ўрганиш билан**

шуғулланади.

Коммуникация – икки ва ундан ортиқ шахслар ўртасида ахборот алмашиш жараёнидир.

Вербал коммуникация – сўз ва символлар ёрдамида амалга ошириладиган мулоқот.

Новербал (сўзсиз) воситалар – коммуникация жараёнидаги сўз ва символлардан ташқари барча воситалар.

Алоқа тармоғи - ташкилотда ўзаро алоқаларнинг умумий модели. Алоқа тармоғи расмий тузилма билан бир хил нарса эмас.

Кичик гуруҳ - икки ёки ундан ортиқ шахсдан иборат жамоа бўлиб, улар ўзаро ҳамкорлик натижасида бир-бирларига таъсир кўрсатадилар.

Расмий гуруҳлар - бу ташкилот томонидан кўзда тутилган гуруҳлар. Бундай гуруҳларда одамлар аниқ белгиланган мавқега эга бўлади.

Норасмий гуруҳлар - ташкилотларда одамларнинг умумий қизиқишлари, дўстона алоқалари ёки бошқа ижтимоий эҳтиёжлари асосида юзага келади.

Жамоатчилик ёрдами - гуруҳ фақат ўзининг иштироки билангина инсоннинг иш самарадорлигини ўзгартириб юбора олиш жараёни.

Ижтимоий бекорчилик (сокиал лоафинг) – гуруҳнинг жамоатчилик ёрдамига зид бўлган таъсир кучи. Одамлар шахсий ҳисса баҳоланиши мумкин бўлмаган гуруҳларда ишлаганда, яқка ҳолда меҳнат қилишга нисбатан камроқ ғайрат билан ишлайдилар.

Ақлий хужум (браинсторминг) усули - бунда айтилаётган фикрларнинг танқид қилинмайди ҳамда ҳар бир одам ўзгалар ғоясидан ўз фикр-мулоҳазаларини шакллантириш учун фойдаланиши мумкин.

Сифат тўғарақлари - бир тармоққа тегишли бўлган, мазкур тармоққа тегишли муаммоларга мунтазам равишда дуч келадиган ва уларни ҳал этувчи ходимлардан иборат гуруҳ.

Ғоялар қарама-қаршилиги - ташкилотларнинг ўз ходимларига таъсир кўрсатиш шакли бўлиб, ходимлар масала гуруҳда муҳокама этилгандан кейин ўзларининг, одатда, муҳокамадан олдинги нуқтаи назарларига зид бўлган нуқтаи назарларни эгаллайдилар.

Гуруҳларга таъсир этувчи вазиятга хос омиллар - ҳудудий омиллар, бинолар тавсифи, ташкилотнинг назорат тизими каби гуруҳ “чиқишига” таъсир этувчи омиллар.

Ишчи роли – бу иш жойидаги хулқ-атворимиз билан бевосита боғлиқ бўлган ролдир.

Меъёрлар – бу барча гуруҳ аъзолари томонидан тан олинган хулқ-атворга хос тасаввурлар

Ҳуқуқий ҳолат (статус) - шахсий даражага, қадриятга ёки гуруҳдаги, ташкилотдаги, жамиятдаги нуфузга тегишли бўлган ҳолат.

Бошқаришнинг институционал жиҳати - бу бошқариш масалалари ижрочиларини, хусусан, менежерлар ва бошқарув органларини характерловчи жиҳат.

Функционал жиҳат - бу менежерлар ва бошқарув органлари фаолияти ва шаклланишини ҳамда менежернинг бошқарилувчиларга таъсир этиш муносабатларини характерловчи жиҳат.

Инструментли жиҳат - бу жиҳат менежерлар ўз вазифаларини амалга оширишда ишлатадиган бошқарув инструментларига тааллуқли.

Бошқарув - бу ўзига жавобгарликни олган равишда мақсадга эришиш ва шартларга риоя қилиш учун тегишли воситаларга таянган ҳолда, муайян шахслар ва органлар томонидан бошқа шахсларга таъсир кўрсатиш.

Бошқарув услуги - менежер хулқининг одатий кўриниши ва ўзини тутиш усуллариدير.

Бошқарувнинг авторитар услуги - менежер учун ҳокимият мавжуд бўлганда ироданинг якка шахслилиги ва марказлашганлигига асосланган услуб. Менежер ҳал қилади ва буюради, ходимлар бу фармойишларни бажаришлари лозим.

Буйруқбозлик услуги - менежер бошқарилувчиларнинг иштирокисиз ҳал қилади ва қатъий буюради, ходимлар жазоланиш хавфи остида унга эргашига мажбурлар.

Автократик услуб - менежер ихтиёрида ҳокимият учун катта аппарат мавжуд бўлган услуб.

Бюрократик услуб - менежернинг обрўси бу йерда расмий табақавий тартиблардан келиб чиқади. Менежерлар ва ходимлар битта батафсил қоидалар тизимига бўйсинадилар.

Патриархал (матриархал) услуб - менежер “оила бошлиғи” обрўси ёрдамида қайғуриб ва бутун жавобгарликни ўз зиммасига олиб, қарорни тушунтиради ва буюради, ходимлар унга бўлган чексиз ишонч асосида буйсунадилар.

Хушмойиллик услуги - менежер ўз обрўсини шахсинг энг яхши такрорланмас сифатлари асосида қарор топтиради ва шунга яраша юқори шахсий мавқега эришади, ходимлап унинг қарорлари ортидан эргашадилар, чунки унинг ички ижобий ҳислатларига ишонадилар.

Бошқарувнинг алоқадорлик услуги - қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштироки билан ажралиб туради.

Коммуникация услуги - менежер ўз қарорини қабул қилинганини айтишга қийналади ва шунинг учун ходимларга маълум қилгандан кейингина қарор чиқаради, ходимлар савол беришлари, ўз фикрини билдиришлари мумкин, бироқ фармойишларга риоя қилишлари керак.

Маслаҳат услуги - менежер қарорларни фақат батафсил ахборот ва бахслашувдан сўнг қабул қилади, шунингдек ходимлар томонидан киритилган таклифларни инобатга олади.

Кўшма қарорли бошқариш услуги - бунда менежер муаммони ўртага кўяди ва уни ҳал қилиш учун чекланган шарт-шароитларни ўрнатади, ходимлар келишилган чегараларда ўтказиладиган тадбирлар тўғрисида мустақил қарор чиқарадилар, менежер рухсат беради, лекин вето (таъқиқлаш) ҳуқуқини сақлаб қолади.

Автоном услуги - менежер ҳал қилиш жараёнида ўз зиммасига модератор (яъни ўзини четга олувчи) ролини олади ва ечимларни жамлашга қийналади,

ходимлар мустақил равишда чегаралар белгиланмаган ҳолда, одатда кўпчилик билан қарор қабул қиладилар.

Раҳбарликнинг демократик услуби - бўйсунувчиларга уларнинг малакаси ва иш хусусиятларига мос бўлган мустақилликни бериш, ишлаб чиқариш масалаларини уларнинг бевосита иштирокида ёки ҳеч бўлмаганда улар билан муҳокама қилгандан сўнг ҳал қилиш, уларнинг ишлаши учун зарурий шароитларни яратиш, уларнинг ҳаракатларини холис баҳолаш, инсонларга ижобий муносабатда бўлиш ва уларнинг эҳтиёжлари ҳақида ўйлаш кабиларни кўзлайди.

Либерал услуб – бу ходимларга максимал мустақиллик берилишини назарда тутди. Бу кўпинча ижодий соҳа (шеърят, мусиқа, илмий фаолият ва х.к.) раҳбарлари учун хос.

Бошқарув қарори - раҳбар томонидан бажарилаётган мувофиқлаштириш чоралари кўзга ташланадиган асосий ҳужжатлардан бири.

Рағбатлантириш - маҳсулотни керакли ҳажмда ишлаб чиқараётган ёки исталган ишлаб чиқариш даражасини таъминлайдиган ишчиларга нақд тўловлар.

Ташкилот маданияти - шахс ёки кишилар гуруҳининг ўзига хос жиҳатларини акс эттирувчи хулқ-атвор.

Қадриятлар - нисбатан умумий иқдорлик бўлиб, нима тўғри, нима нотўғри эканлиги билан белгиланади.

Хулқ-атвор - инсон хатти-ҳаракатининг турли шакллари.

Фактив хулқ-атвор - бу кўринишдаги одамлар нейтрал бўла туриб, музокарани ҳамма деталларини билишади. Бу одамлар билан ишлаганда фактларни аниқ баён этиш керак.

Интуитив хулқ-атвор - бу одамлар бутун муаммога яхлит қараб, ишга ижодий ёндашадилар.

Норматив хулқ-атвор - бу кўринишдаги одамлар кўпроқ фактларни ҳисобга олади ва “ҳақ”, “ноҳақ”, “фойдали”, “фойдасиз” каби тушунчаларни ишлатишади.

Аналитик хулқ-атвор - бу одамлар сабабларни аниқлашади, мантиқий хулосалар қилишади ва ҳар қандай муаммоларни аналитик ёндашув асосида ечишади.

Ҳокимият - бу ҳаракат қилиш имконияти ёки бошқа одамларнинг хулқига ёки ҳолатига таъсир этиш қобилияти, имконияти.

Таъсир - бу бир шахснинг иккинчи шахснинг хулқи, муносабатлари ва ҳиссиётларига ўзгартириш киритувчи ҳар қандай хулқидир.

Зиддият - бу аниқ шахслар ёки гуруҳлар бўлиши мумкин бўлган икки ва ундан ортиқ томонлар ўртасидаги келишмовчиликлардир.

Функционал зиддият - ташкилот самарадорлигини оширадиган зиддият.

Дисфункционал зиддият - яъни шахсий талабларини пасайтирадиган, гуруҳий ҳамкорликни ва ташкилот самарадорлигини пасайтирадиган зиддият.

Зиддиятли вазиятни бошқаришнинг структуравий усуллари - бу иш талабларини тушунтириш, координал ва интеграл механизмларни қўллаш,

умумқабул қилинган комплекс мақсадларни ўрнатиш ва тақдирлаш тизимидан фойдаланиш.

Зиддиятни ҳал қилишнинг шахслараро усули - четлашиш, юпатиш, мажбур қилиш, келишиш ва муаммони ҳал қилиш.

Ташкилотда иқлим - жамоанинг маънавий ёки руҳий муҳити, кишилар орасидаги муносабатлар.

Демократизм - муҳим масалаларни муҳокама ва ҳал қилишда ходимларнинг кенг иштирок этиши.

Авторитаризм - раҳбарнинг бошқариш ҳукмронлиги ёки ўз ҳокимиятидан сўзсиз фойдаланиши.

Шахсий мустақиллик даражаси - ишчининг мустақил фикр юритиш доираси.

Стресс (инглизча стресс - зўриқиш) - бу организмнинг жисмоний ва асосан психологик зўриқишидир.

Информацион стресс - киши ўзига керакли ахборотларни ҳазм қилишга ожизлик қилган ҳолларда келиб чиқади.

Эмоционал стресс - оила ёки ишхонадаги хис-туйғу қўзғатувчи муаммоларни ҳал қила олмасликдан келиб чиқади.

Мижоз - шахснинг энг асосий хусусияти ва асаб тизимининг туғма кўрсаткичи бўлиб, асаб жараёнларининг кучи, вазминлиги ва ҳаракатчанлигини белгилайди. Қадимдан мижознинг тўртта тури ажратиб келинади: сангвиник (кучли, вазмин, серҳаракат), холерик (кучли, новазмин, осонликча ғазабланувчи, аммо осонгина тинчланувчи ҳам), флегматик (кучли, жонланиш ва тухталишнинг аста-секин алмашилиши билан кечувчи, вазмин кишилар), меланхолик (кучсиз, тез меъёрдан чиқиб, секин ўз холига қайтувчи).

Етикет – бирор соҳада, ташкилотда қабул қилинган одоб-ахлоқ тартибидир.

Ишбилармонлик этикети ёки бизнес этикаси - бу бизнес соҳаси ва ишбилармонлик учрашувларида қабул қилинган ҳатти-ҳаракат қоидаларидир.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: Ўзбекистон, 2009. – 40 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг 2003 йил 11 декабрдаги “Хусусий корхона тўғрисида”ги Қонуни. -Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. № 3 - Т.: Адолат, 2004. – 7-9 б.
3. “Монополияга қарши ишларни тартибга солиш ва рақобатни ривожлантириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари

тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 февралдаги ПФ-4191-сон Фармони //Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами – 9 сон – 2010- 9 март.

4. “Баркамол авлод йили” давлат дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўйича ташкилий чора-тадбирлар тўғрисида: ЎЗР Президентининг Фармойиши. 2009 йил 9 декабрь //Халқ сўзи. -2009. - № 238. – декабрь. – 1 б.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ”Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисидаги” Фармони //Халқ сўзи, 2005 , 15 июн.

6. И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлиги янада юксалтиришдир. – Т.: Ўзбекистон, 2010.

7. И.А.Каримов Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. -Т.: Ўзбекистон, 2009. – 56 б.

8. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. –Т.: Ўзбекистон, 2005. – 136 б.

9. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента, 3- е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.

10. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009. - 240 с.

11. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.

12. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пособ. 4-е изд. – М.: Дело АНХ, 2008. – 944 с.

13. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: - Учеб.- М.: ИНФРА-М, 2009. – 236 с.

14. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.:ЮНИТИ, 2007.

15. Организационное поведение. Учебник. Под общ. ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб.: Питер, 2005.

16. Аширов Д.А. Организационное поведение. Учебник. М.: 2006, - 360 с.

17. Резник С.Д. Организационное поведение. Учебник. М.: 2006, - 430 с.

18. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение. Практикум. М.: 2006, - 256 с.

19. Резник С.Д. Персональный менеджмент. –М.:ИНФРА-М, 2006. - 622 с.

20. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2006. – 800 с.

21. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2003.

22. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд. М.: ЗАО “Издательство Экономика”, 2004. – 310с.

23. Лори Маллинз. Менеджмент и организационное поведение. Учебно-практическое пособие. Пер с англ. Т.Цеханович и др. Мн.: Новое знание, 2003. – 1039 с.

24. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.:ЮНИТИ, 2000.
25. Организационное поведение. Учебник. Под общ. ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб.:Питер, 2000.
26. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие. М.: Дело. 2003.
27. Додобоев Ю.Т. Организационное поведение. Учебное пособие. Фергана – 2000.

Интернет веб-сайтлари:

28. www.gov.uz–Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали.
29. www.пресс-сервике.уз–Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайты.
30. www.mfer.uz–Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайты.
31. www.омад.уз–Бизнес ривожига учун ахборот портали.
32. www.УзА.Уз–Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайты.
33. www.ревиэв.уз – “Экономическое обозрение” журналининг расмий сайты.
34. www.кер.уз – Иқтисодий тадқиқотлар Марказининг расмий сайты
35. www.гlossарй.ру