

БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ

ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

МУНДАРИЖА

Кириш

I. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ОМИЛЛАРИ

- 1.1. Ташкилотлар фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари
- 1.2. Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари
- 1.3. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни

II. РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ

- 2.1. Раҳбар шахси
- 2.2. Бошқарув услуби
- 2.3. Лидерлик ва бошқарув
- 2.4. Раҳбарлик мулоқоти ва унинг босқичлари
- 2.5. Бошқарув қарорларни қабул қилиш
- 2.6. Музокаралар олиб боришнинг психологик жиҳатлари
- 2.7. Раҳбар ва оила

III. ИЖТИМОЙ ГУРУҲЛАРНИ БОШҚАРИШ

- 3.1. Гуруҳлар психологияси
- 3.2. Ташкилот катта гуруҳ сифатида
- 3.3. Гуруҳ бошқарув имконияти сифатида
- 3.4. Ташкилотда командалар

IV. ЖАМОАЛАР ВА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ

- 4.1. Ташкилот ижтимоий тузилма сифатида
- 4.2. Ташкилотдаги коммуникация
- 4.3. Ходимлар типологияси
- 4.4. Ходимлар мотивациясини бошқариш
- 4.5. Ташкилотда низоларни бошқариш
- 4.6. Кадрлар сиёсатини амалга оширишда психологик билимлар
- 4.7. Ташкилотда ходимлар адаптацияси
- 4.8. Ташкилотда ходимларни ўқитиш

V. БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

- 5.1. Мажлислар ўтказиш технологияси
- 5.2. Вақтни бошқариш
- 5.3. Бошқарувда назоратни такомиллаштириш
- 5.4. Инсоний муносабатлар бошқарув омили сифатида
Тавсия этиладиган адабиётлар

Муқаддима

Айни даврда рўй бераётган ҳар қандай ҳодиса инсоният тафаккурида ўз аксини топади. Фан ҳам ижтимоий онг шакли шамойилида ўз замонасига хос хусусиятларни акс эттиради. Шу муносабат билан ҳозирги замон психология фани ўз ривожланишида кескин бурилиш ясапти. Муайян давргача назарий масалаларга асосий эътиборни қаратиб келган психология фани олдида қатор амалий вазифаларни ҳал этиш зарурати туғилди. Бундай кечиктириб бўлмас вазифалар, охир оқибатда, инсоният манфаатида, одамларга қулайликлар яратиш йўлидаги хайрли ишларни амалга ошириш билан боғлиқдир.

Йигирманчи аср инсоният тарихида фан-техника революцияси даври сифатида танилди. ХХІ асрнинг бошланиши эса кўпчиликнинг таъкидлашича, информация даври деб, аталмоқда. Дарҳақиқат, маълумот алмашиш, нафақат инсоний муносабатлар, балки иқтисодий фаолиятнинг натижасига ҳам тўғридан-тўғри таъсир этадиган давр остонасига қадам қўйдик. Ҳаёт тақозоси билан коммуникацияга оид соҳа иқтисодиёт динамикасига энг кучли таъсир этувчи омилга айланиб бормоқда. Ўтган асрда қаерда, қандай ихтиро ёки технология жорий этилганлиги энг катта шов-шув уйғотган бўлса, ҳозирги кунда қаерда, нима бўлганлиги ва буни қай усулда етказиш энг муҳим соҳага айланиб қолди. Агар ўтган асрда рақобат янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга асосланган бўлса, эндиликда яратилиши кутилаётган маҳсулот ҳақидаги ахборотга эгаллик устида катта кураш бораяпти. Агар, ўтган асрда ҳудудларни босқинчилик орқали ишғол қилинган бўлса, бугунга келиб, ахборот тарқатиш ва керакли маълумотни қўлга киритиш асосий қуролга айланди. Бу ҳолат нафақат сиёсий майдонда ёки катта компаниялар мисолидаги иқтисодий соҳада, балки, кишиларнинг кундалик турмушидаги ҳулқлари орқали ҳам кўзга ташланиб турибди. Телевидение орқали кўплаб каналларни томоша қилиш имконияти, маълумотнинг дунё узра яшин тезлигида тарқалиши, ҳатто, уяли алоқа ва интернетнинг оммавийлашиб кетиши давр тақозосидир. Ҳозирга келиб, маълумот алмашиш соҳасидаги, айниқса, рақамли технологияларнинг ривожланиши билан боғлиқ фанлар етакчи ўринга чиқиб олди. Психология ҳам коммуникация жараёнини такомиллаштирувчи фан сифатида жадал суръатда ривожланиб, одамлар орасида маълумот алмашув жараёнини такомиллаштиришда ўз ҳиссасини қўшиб келяпти. Мана шундай маълумот алмашинуви объектларидан бири меҳнат жамоалари бўлиб, ташкилотдаги мавжуд турли бўғинлар ўртасида коммуникацияларни шакллантириш замонавий бошқарув илмининг марказий масаласидир.

Китобхонлар эътиборига тақдим этилаётган ушбу қўлланма ҳам бошқарув фаолияти учун зарур маълумотни оммавийлаштириш мақсадида яралди. Бундан ташқари, қўлланма билан танишган раҳбарда ташкилот миқёсида маълумот алмашинуви, коммуникациялар ҳақидаги тасаввур ҳам

Ўз ниҳоясини топади ва ушбу омил ходимларни мақсад сари етаклашда қанчалик зурур аҳамият касб этиши ҳақида маълум хулосага келиш мумкин.

Китобга қалам уришда муаллиф кўп йиллар давомидаги раҳбарлар малакасини ошириш билан боғлиқ тажрибага суянди. Бу таълим жараёнида эса тингловчиларни безовта этувчи масалаларга жавоб изланади, ташкилотда юзага келаётган муаммоларнинг психологик ечимлари биргаликда таҳлил қилинади. Худудимиз миқёсидаги ташкилотларни бошқариш хусусиятлари таҳлил этилар экан, уларнинг кўпчилигида мавжуд муаммолар ва уларнинг ҳал этилиши раҳбар шахси хислатларига, унинг моддий ва маънавий ресурсларни оқилона бошқара олиш малакасига келиб тақалади. Шу муносабат билан қўлланмада раҳбар шахси, унинг самарали бошқарув жараёнини ташкил этишдаги ақлий, ташкилий ва ҳиссий-иродавий жараёнларига катта эътибор қаратилган. Раҳбарнинг бутун бошқарув тизимида етакчи ўрин эгаллаши, бир томондан, ташкилотдаги ислохотларни амалга оширишда масъулиятни ўз бўйнига олиш зарурати, иккинчидан эса итоатдаги ходимларнинг раҳбарга бўлган ишонч ва умидлари билан асосланади. Тажриба кўрсатишича, айнан шу иккинчи омил Ўзбекистон худудида яшаб фаолият кўрсатувчи фуқароларда ўзига хос хусусиятга эга, яъни худудимиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфузли, ўзига тўқ ва тўла-тўқис инсонни кўришни хоҳлайди. Унинг наздида, раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, катта ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий ва ташкилий қобилияти бўйича бошқа ходимлардан устун туриши лозим. Итоатдаги ходимлар идрокидаги бундай миллийлик ва худудийликни бошқарув амалиётида ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Таълим соҳасидаги тажрибамиз кўрсатишича, деярли ҳамма раҳбарлар ўз бошқарув малакаларини ривожлантириш, бошқарувга оид замонавий ғоя ва ёндошувларни билишга катта қизиқиш уйғотадилар. Шу билан бирга, биринчи машғулотданоқ кўпчилик «...ходимларни қандай йўл билан самарали бошқариш мумкин?», «Қандай бошқарув услубидан фойдаланган маъқул?» каби саволларга жавоб олишга интиладилар. Афсуски, ҳар бир бошқарув вазияти ўзига хос ва бетакрордир. Бир вазиятда самара берган услуб бошқа вазиятда мутлақо ноўрин бўлиши мумкин. Шу сабабли машғулот давомида асосий эътибор раҳбар шахсини мукаммаллаштиришга, ундаги интеллектуал ва ташкилий қобилиятларни ривожлантириш зарурлигига қаратилади. Бундай фаолият эса авваламбор раҳбарнинг ўз-ўзини янада чуқурак ўрганиши, унинг «ички захираси»да нима бор-у нима йўқлигини «тафтиш» этишидан бошланади. Шу сабабли, эндиликда ўз самарасини бераётган раҳбарлик малакаларини шакллантириш интерфаол услубларининг аҳамияти жуда катта!

Қўлланма доирасида бошқарувнинг психологик жиҳатларига оид фикрлар, бошқарувнинг психологик қонуниятлари ва механизмлари баён этилади. Назаримизда, ушбу қонуниятлар деярли ҳамма жамоалар учун умумий бўлиб, худуд ва миллийлик нуқтаи назаридан эса турли хусусиятларга эгадир. Аммо, ушбу қўлланма хажми худудий ва миллий

омилларни етарли даражада таҳлил этиш имконини бера олмади. Шу сабабли, китоб матнида психология фанида қўлга киритилган ютуқлар ва мисолларга асосий эътибор қаратилади ҳамда уларни маҳаллий жамоалар фаолиятига татбиқ этиш йўналишлари белгилаб ўтилади. Ўйлашимизча, бошқарувга оид умумий қонуниятни яхши ўзлаштирган раҳбар маҳаллий халқ хусусиятлари ҳақидаги тажрибасига асосланган ҳолда ўз бошқарув малакасини мустақил такомиллаштириб бориши мумкин. Бундан ташқари, айти пайт Республикамиз психологлари олдида бошқарув соҳасига оид барча масалаларни жамиятимиз ривожланиши нуқтаи назаридан ўрганиш, ташкилотни янада мукамал бошқариш юзасидан тавсиялар ишлаб чиқиш долзарб масалага айланган.

Психология фанининг бошқарув соҳасига тегишли йўналишида Республикамиз миқёсида қатор илмий-амалий ишлар олиб борилмоқда. Лекин, психология фан сифатида ҳали бир қанча ташкилий ва назарий масалаларни ҳал этиш арафасида турибди. Булар орасида асосийлари:

- фан методологияси масаласи;
- тадқиқотларда қўлланилувчи услуб – методларнинг маҳаллий менталитет хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда мослаштириш ва янгиларини ишлаб чиқиш;
- социологик ва психологик илмийликни назарда тутган ҳолда тадқиқот натижаларининг объективлигини таъминлаш;
- тадқиқотлар асосида хулоса ва тавсиялар ишлаб чиқишда маҳаллий шароит, турмуш омилларини ҳисобга олиш.
- ўзбек психологик луғатини янада бойитиш ва мавжуд илмий ибораларни оммавийлаштириш

Санаб ўтилган масалалар ва устувор вазифалар ушбу қўлланма доирасида рўпарў келинган муаммоларга асосланади. Шу сабабли, эҳтимол, китоб матнида баъзи бир чекланиш ва камчиликлар учраши табиий. Бу фикр авваламбор маҳаллий тадқиқотлар хажми камлиги ва улар ҳақидаги билимнинг етарли эмаслигида, қолаверса, матнда кўпдан-кўп психологик ва халқаро ибораларни ўзбек тилига ўгириш ҳамда оммавийлаштириш имконияти бўлмаганлигидан кўзга ташланади.

I. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ОМИЛЛАРИ

1.1. Ташкилотлар фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий психологик жиҳатлари

Муайян ташкилотни бошқариш фаолияти кўп қиррали бўлиб, унинг турли соҳаларидаги самарали раҳбарлик фаолияти турлича ёндошув ва малакали мутахассислар иштирокини талаб қилади. Ташкилот миқёсидаги бойликларни икки асосий гуруҳга бўлган ҳолда – моддий ва номоддий кўринишларни қайд этишимиз мумкин.

Номоддий бойликларга шу ташкилот миқёсидаги нафақат ақлий салоҳият, балки инсон омили билан боғлиқ бўлган ҳамма ютуқлар киради. Муайян ташкилотда фаолият юритувчи барча шахслар - «персонал» атамаси билан номланади. Психолог олим Т.Ю. Базаров таърифи бўйича «Ташкилотдаги барча инсон ресурслари йиғиндиси - персоналдир. Бунга ташкилот ходимлари, бирон лойиҳани жорий этишда қатнашувчи ҳамкорлар, тадқиқот ўтказиш учун, стратегия ишлаб чиқиш, бирон тадбирни амалга оширишда қатнашишга таклиф этилган экспертлар ҳам киради».¹

Ташкилотдаги инсон ресурси - бошқарувга оид фанларнинг диққат марказида турувчи мавзу бўлиб, ташкилотнинг асосий мақсадига қай тарзда эришиш айнан персонални малакали бошқариш билан боғлиқдир. Бирорта ташкилотнинг технологик жараёнини бошқариш масаласи - персонал бошқарувидан ажралган ҳолда таҳлил қилина олмайди. Шу ўринда, машҳур тадбиркор Эндрю Карнегининг қуйидаги сўзларини эслаб ўтиш ўринлидир: «Менга фабрикаларимни қолдириб, хизматчиларимни олиб кетинг ва яқин орада заводларим худудида ўтлар ўсиб кетади. Фабрикаларимни олиб қўйиб, одамларимни қолдиринг ва яқин орада аввалгиларидан яхшироқ, янги заводларни қурамиз».

Одатда бирор корхонада персонални бошқаришнинг ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий ва психологик жиҳатларини фарқлаш мумкин. Қуйида шу жиҳатлар ҳақида қисқача маълумот бериб ўтамиз.

Персонални бошқаришнинг ҳуқуқий жиҳатлари. Меҳнат жараёнида ўзаро муносабатга киришувчи одамлар маълум қоида, меъёр доирасида ҳаракат қилишади. Жамият учун аҳамиятли бўлган меҳнат муносабати, одатда конун орқали мустаҳкамланади. ўзаро муносабатларнинг турли меъёрий жиҳатлари ушбу тармоқ, худуд, ташкилот, корхона бўлими, алоҳида ходим даражасида ўз хусусиятини топади. Персонал бошқаруви раҳбарига шундай меъёрий ҳужжатларни билиш, уларни амалда қўллаш олиш, улар асосида мустақил чизгилар ишлаб чиқиш, уларни оммавийлаштириш, ташкилот ходимларига, уларнинг мазмунини тушунтира олиш мажбурияти юкланади.

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002, с. 95

Ҳар бир ташкилот миқёсида амал қилувчи меъёрий ҳужжатларга - касбга оид тавсифномалар, ушбу ташкилот ҳаётига оид ички тартиб-қоидалар, персонал ҳақида ҳолатлар, ташкилот бўлимлари ҳақида Низом, Мансаб йўриқномалари, «Шартнома» кабилар киради.

Ушбу меъёрий ҳужжатлар персонал билан ишловчи менежерларнинг назорат ва баҳолаш фаолиятини анча енгиллаштиради ҳамда ходимлар ва гуруҳлар ўз-ўзини бошқаруви имкониятини янада оширади.

Персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Кадрларни жойлаштириш соҳасида. Бу соҳада персонал бошқариш хизматига мавжуд вакант ўринларга номзодларни танлаш, кадрларни иш жойига тўғри қўйиш, иш жойи ва касбга алоқадор масалаларда ходимнинг шахсий ва касбий хусусиятини чуқур ўрганиш вазифаси қўйилади.

Ходимлар адаптацияси/мослашувини бошқариш. Ходимнинг ўзгарувчан шароитларга ёки янги иш жойига мослашишини ва тез орада жамоа ҳаётига қўшилиб кетишни назарда тутади.

Ходимларни ташкилот мақсади сари етаклаш, ташкилот мақсадларига ходимлар фаоллиги ва иштироқи орқали эришиш.

Ходимларни мотивациялаш, яъни уларда ташкилот мақсади йўлида меҳнат қилиш учун иштиёқ уйғотиш. Мотивациянинг асосий мазмун-моҳияти ташкилот мақсади ва ходим манфаатларини уйғунлаштиришдан иборат бўлиб, айнан шу масъулиятли вазифа, одатда раҳбар зиммасига юкланади.

Персонални ўқитиш – унинг касбий маҳоратини ошириш йўлидаги асосий тадбир бўлиб, ушбу омил нафақат касбга оид мутахассисликлар, балки раҳбарлик маҳоратини оширишга ҳам тегишлидир. Мисол учун, «General Electric» компанияси инсон ресурсларини ривожлантириш учун сарфланган ҳар бир доллар устига устама 3 доллар фойда олар экан. Ушбу ривожлантириш дастуридаги асосий эътибор, янги технологияни ўзлаштириш ва мақсадга интилиш йўлида самарали фаолият юритиш услубини ўрганишга қаратилади.

Ташкилот миқёсида эътиборни бевосита ва беғараз равишда ходимлар манфаатига йўналтириш, маъмуриятга нафақат обрў, балки моддий ютуқлар ҳам олиб келади. Масалан, «Philips Petroleum» ўз ишчиларига ёрдам дастурини қўллаш орқали ишга келмаслик ва касал бўлишлар қисқариши ҳисобига ҳар йили 8 млн. доллар тежашга эришди.²

Албатта, санаб ўтилган жиҳатлар ташкилотдаги ижтимоий-психологик ҳодисаларга оид тадбирларнинг бир қисми бўлиб, бу соҳага тегишли асосий мавзулар қўлланма доирасида баён этилади.

² Журавлев В.П., Кулапов М.Н., С.А Сухарев. Мировой опыт управления персоналом. Москва, 1998

1.2. Бошқарув илмининг назарий тарихий асослари

Меҳнат қилувчи инсонни онгли равишда илмий ўрганиш ўтган асрдан бошланди. Ташкилот менежментини ўрганувчи олим В.А. Спивак бошқарув назарияларининг ривожланиш тарихини қуйидаги даврларга ажратган ҳолда тадқиқ этади:³.

Илмий бошқарув мактаби ёки меҳнатни илмий ташкил этиш мактаби. Ушбу йўналиш асосида америкалик олим Ф.У Тейлор номига қўйилган «тейлоризм» таълимоти ётади ва бу соҳада олиб борилган АҚШдаги изланишлар 1885-1920 йилларни ўз ичига олади. Ф.У Тейлор ўша даврдаги малакасиз ишчилардан самарали фойдаланиш мақсадида, мураккаб ва малака талаб этувчи меҳнат турини майда операцияларга ажратди.

Меҳнат жараёнини махсус операцияларга ажратиш натижасида, Ренсом Олдс 1902 йилда конвейер усулини яратди ва автомобиль йиғиш заводига татбиқ этди. Янги услуб бўйича ишлаб чиқариш натижасида йиллик маҳсулот 425 данадан 2500 тага кўпайди. Генри Форд эса бу услубни янада такомиллаштириш орқали, автомобиль ишлаб чиқаришга кетадиган вақтни 20 мартага камайтирди ва нафақат Америка, балки кейинчалик бутун жаҳон автомобиль бозорини ишғол қилди.

Маъмурий бошқарув мактаби. Ушбу ёндошув А. Файол номи билан боғлиқ бўлиб, 1920-1950 йилларда бунга оид ғоялар бошқарувда кенг миқёсда татбиқ этила бошланди. А. Файол алоҳида меҳнат элементларини эмас, балки ташкилотни яхлит тузилма сифатида қарайди ва ташкилотни рационал бошқариш тамойиллари, бошқарув функциялари, бошқарув тизими кабиларни такомиллаштирган ҳолда меҳнат самарадорлигини оширишга эришди.

1924 йилдан бошлаб **инсоний муносабатлар мактаби** ҳам ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асоси ва бирламчи манбаалари америкалик психолог Элтон Мейонинг «Хоторн тажрибалари»га бориб тақалади*. «Western Electric» компаниясида ўтказилган тажрибаларда, цех ишчиларига эътиборли бўлиш, уларнинг манфаатлари ҳақида ғамхўрлик қилиш натижасида меҳнат унумдорлигини оширишга эришилган. Бундай муносабат ишчилар томонидан рағбатлантирувчи омил сифатида қабул қилинган ва ижобий муносабатларни шакллантириш асосида меҳнат унумдорлиги ошган.

1950 йилдан **миқдорий ёндошув** ривожлана бошлади. Бу ёндошувнинг асосий моҳияти гуруҳ ва ташкилотларни бошқаришда математик методлардан, хусусан, меҳнат операцияларини таҳлил этиш, математик моделлар яратиш услублари қўлланди. Ташкилот бошқаруви тизимига мутлақо мос модел яратиб бўлмасида, лекин математик аппаратни қўллаш

³ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000

* Хоторн тажрибаларининг тўлиқ баёни ва шу услубдаги бошқа бир тажриба маънасида қўлланилган «Бошқарув технологиялари» бобида батафсил айтиб ўтилади

натижасида бошқарув жараёнини чуқур билиш ва айрим иқтисодий натижаларни башорат қила олиш имконияти ошади.⁴

Бошқарувга жараён сифатида ёндошиш таълимотида эса ташкилот ҳаётига мураккаб ва динамик жиҳат сифатида қаралади ҳамда бошқарув ўзаро боғлиқ функцияларни бажаришнинг узлуксиз жараёни сифатида тушунилади. Бундай функциялар сифатида: режалаштириш, ташкил этиш, топшириқлар бериш (маъмурий бошқарув), мотивлаштириш, раҳбарлик, координация, назорат, тадқиқотлар, коммуникация, баҳолаш, қарор қабул қилиш, персонал танлаш, музокаралар олиб бориш ва ваколат бериш кабилар санаб ўтилади.

Тизимли ва вазиятли ёндошув орқали эса ташкилотда амалга ошаётган жараёнлар, ишлаб чиқаришда иштирок этувчи ҳамма иштирокчилар ўртасида сабабий алоқа мавжудлиги, ташқи муҳит ва вазият ходим хулқидаги ҳал этувчи омил эканлигини тушуниш имконияти пайдо бўлади.⁵

Ишлаб чиқариш жараёнида инсонга бўлган муносабатни акс эттирувчи яна бир ёндошув – «**инсон капитали**» назарияси бўлиб, бунга мувофиқ корхонадаги ишчи кучи капитал сифатида, масалан пул тарзида идрок этилади. Ушбу назария доирасида персонал бошқарувига оид ҳолатлар ва тасдиқлар бизнесменга тушунарли бўлган иқтисодий атама ва категорияларда баён этилади. Бу таълимотга биноан, инсон капитали одатда пул бирлигида ўлчанади.

Замонавий ёндошувлардан бири - **инсон ресурсларини ривожлантириш** концепцияси бўлиб, бунда ташкилот манфаати йўлида ходимнинг ўз ташаббуси бўйича самарали меҳнат қилиши учун яратиладиган шароитлар марказий масала деб қаралади. Ташкилот персоналини ривожлантириш омили сифатида ходимларнинг эҳтиёжини аниқлаш ва қондириш, уларнинг касбий ва шахсий камолотга эришиши учун шарт-шароит яратиш ғояси ётади. Аниқланган эҳтиёжлар мажмуасига ҳар томонлама таъсир этиш натижасида ишчининг меҳнатга ижобий ёндошуви ва самарали меҳнати таъминланади.

Қайд этилган асосий бошқарув концепциялари ўз даврига хос бўлган персонал бошқарув услубларини ифодалайди. Ҳатто айна пайтда ҳам турли ташкилот ва раҳбарлар санаб ўтилган ёндошув элементларини ўз фаолиятида қўллаб келадилар. Ташкилот раҳбари мавжуд иқтисодий аҳвол, қўл остидаги ходимлар хусусиятига асосланган ҳолда турли ёндошувлардан биронтасига урғу бериши, ташкилот манфатидан келиб чиқиб, у ёки бу йўналиш моделларини жамоалар бошқарувига татбиқ этиши мумкин. Аммо, кўзланган мақсадга ташкилотдаги персоналнинг фаол иштироки орқали эришмоқчи бўлган раҳбар, иложи борича ўз ходимларида ташаббусга мойиллик, иш натижаси учун юксак масъулият уйғота олиши лозим. Айна шу мақсадни кўзлаган раҳбар иложи борича инсон ресурслари деб

⁴ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000

⁵ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002

номланувчи ёндошувга асосланиши ўринлидир. Замонавий психология ҳам иложи борича инсонни айнан шу нуқтаи-назарда тушунишга ва шахс камолотини унинг ички заҳираларини уйғотиш орқали эришишга интилади.

1.3. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни

Бошқарув ҳақида умумий тушунча. Фанда бошқарув тушунчаси тизимнинг ўз ҳаёт фаолиятини таъминлаш жараёни сифатида тушунилади. Бундай тизимлар қаторига биологик, техник, ижтимоий тузилмалар киради. Бошқарув тузилма сифатида: бошқарувчи ва бошқарилувчи бўлақларга ажратилади.

Бошқарув ўз тасарруфидаги бошқарилувчи бўлаққа мунтазам, режали ва мақсадга йўналган тарздаги таъсир кучига эга. Бундай ўзаро фаолият тизимнинг ишчанлик қобилиятини таъминлайди. Бошқарувдаги тадқиқотлар, кибернетика фани юзага келиши туфайли жадал суръатлар билан ривожланиб, мураккаб тузилмани бошқаришнинг илмий асосланган тавсиялари амалиётга татбиқ этила бошланди.

Бошқарув билимлари кўп жиҳатдан давр эҳтиёжини акс эттирувчи асосий манба бўлиб ҳисобланади. Бошқарув жараёни, бир томондан, тузилманинг яхлитлигини таъминласа, иккинчи томондан, уни янада такомиллаштириш ва ривожлантириш имконини беради. Шу ўринда бошқарувнинг икки асосий функцияси фарқланади: мақсадга йўналтирувчи ва ташкилий функциялар.

Мақсадга йўналтирувчи функция тузилмани янада мукаммаллаштириш мақсадига йўналтиради. **Ташкилий функция** эса тузилманинг мақсадга эришишдаги ички тартиби ва унинг турли қисмлари ўртасидаги ўзаро мувофиқликни таъминлайди.

Юқоридаги асосий икки бошқарув функцияси қатор вазифалар орқали амалга ошади. Масалан, мақсадга йўналтирувчи функцияни адо этишда фаолият таркибига:

- натижани прогнозлаш;
- мақсад сари фаолиятни режалаш;
- амалга ошириш мотивациялари киради.

Мақсадга йўналган фаолиятни амалга ошириш эса ташкилий функциялар орқали таъминланади. Бу соҳадаги асосий вазифалардан бири фаолиятни назорат этиш ва кучларни сафарбар этишдир. Умуман олганда назоратни амалга ошириш бошқарувнинг иккала функцияси учун ҳам умумий бўлган универсал хусусият бўлиб, у бошқарувнинг ҳар қандай жараёнида доимий қайта алоқани таъминлаб туради. Бошқарув фанидаги асосий тушунчалардан бири қайта алоқа тушунчаси бўлиб, бу ибора тузилманинг ўз мақсади сари интилиши қай йўсинда кетаётгани ва қандай жиҳатларни ўзгартириш, янада мукаммаллаштириш ҳақида маълумот олишни англатади.

Юқорида қайд этилган бошқарувнинг икки асосий функциясини алоҳида талқин этиш жуда шартли бўлиб, аслида улар ажралмас ва ягона жараёнлардир.

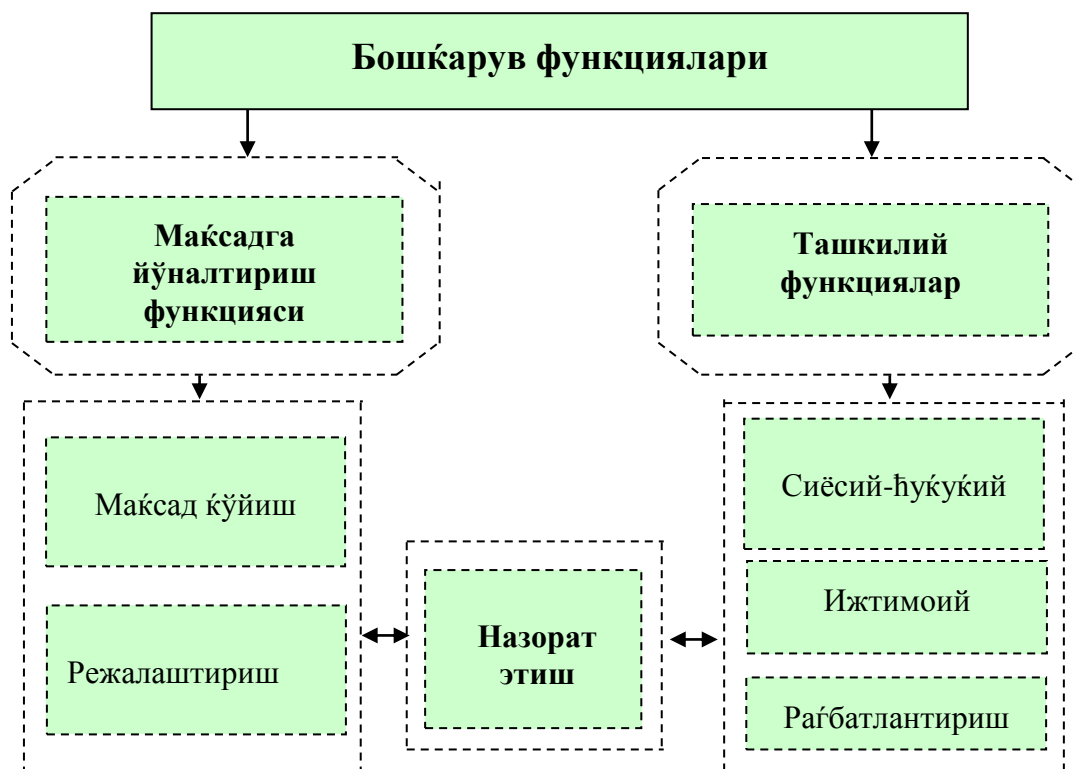
Раҳбарлик бошқарув фаолияти сифатида. Ҳар қандай бошқарув ушбу жараённинг мукамал тарзда идора этиш эҳтиёжини сезади. Шу мақсадда, тузилма масъул бошқарувчига эга бўлиши лозим. Ташкилотни тузилма сифатида қабул қиларканмиз, унинг раҳбари бошқарувнинг айнан икки асосий функциясини таъминловчи шахс сифатида тушунилади.

Ташкилот миқёсида таҳлил қилинганда юқорида қайд этилган асосий функциялар қуйидагича ифода этилади:

Мақсадга йўналтирувчи функция - ташкилотни маълум мақсадга олиб боровчи вазифаларни мужассамлаштиради.

Ташкилий функция - Ташкилот турли бўлимларидаги мавжуд имкониятлардан оптимал даражада фойдаланишдир. Раҳбар адо этиши зарур бўлган асосий функция ва вазифалар тасвирий равишда қуйидагича ифодаланган

1.1- чизма. Бошқарув функциялари ва унинг таркибий қисмлари



Уларнинг ҳар бирига изоҳ берар эканмиз, шуни қайд этиш лозимки, раҳбарликнинг асосий мақсади, ушбу вазифалар ўртасида мутаносиблик ва уйғунликка эришиш ҳамда шу орқали ташкилот бутунлигини таъминлашдир.

Ташкилот бошқарувининг асосий функцияларидан яна қуйидаги хусусий функциялар келиб чиқади:

- **Режалаштириш функцияси:**

Натижа кандай бўлиши ҳақидаги тасаввур, унга эришиш босқичлари ва услублар.

Асосий тамойили - бошқарувчи ва бошқарилувчи субъектларни мувофиқлаштириш.

- **Назорат этиш функцияси:**

Ташкилот фаолияти, унинг фаолиятини таъминловчи маблағ ва рурсурлар ҳақидаги маълумотларни сақлаш, бошқарувнинг таъсирчанлиги ҳақидаги ахборотларга эга бўлиш. Назоратнинг асоси – ҳисоб-китобдир ҳамда назорат жараёнидаги реал фаолиятни режага солиштириб боришдан иборатдир.

- **Сиёсий-ҳуқуқий функция:**

Ташкилот ходимларининг жамиятда қабул қилинган қонун ва ҳуқуқлар доирасида фаолият юритишларини назорат этади ва таъминлайди.

- **Ижтимоий функция:**

Ижтимоий ходисалар (турли касб фаолияти ва уларга ҳақ тўлаш тафовутлари, инсонлар ўртасидаги ижтимоий тенгсизлик, ижтимоий ҳимояга муҳтож ходимларнинг мавжудлиги).

- **Разбатлантириш функцияси:**

Ижро ҳаракатлари меъёрада ўтишини таъминлашдан иборат бўлиб, моддий ва маънавий рағбатлантириш воситаларини ўз ичига олади. Бошқарув мақсади ва вазифалари бошқарув муносабатларини келтириб чиқаради ва **Бошқарув психологияси** айнан шу муносабатлар таркибини ўрганади.

Бошқарув психологиясининг предмети ва вазифалари. Кўриб ўтганимиздек, бошқарув психологияси бошқарув мақсади ва вазифаларни амалга ошириш давомида бошқарув субъекти ва объекти ўртасида юзага келувчи муносабатни талқин этади. Мазкур муносабат тизимининг ташкилий қисмлари ўзаро итоатдалиги билан характерланади.

Тизим ичида амал қилувчи итоат тамойили бошқарув фанида субординация деб аталади ва бу ибора орқали тизимнинг марказлашганлиги назарда тутилади. Субординациядан келиб чиқувчи муносабатлар ташкилот ходимлари хулқида итоат ва ижро этиш шаклларини назарда тутди. Аммо, бошқарув амалиёти нафақат раҳбарият ва итоатдаги ходимлар муносабати, балки бир даражада турувчи ва тоифаси жиҳатидан баробар ташкилот аъзолари ўртасидаги муносабатларни ҳам ўрганади.

Тизимнинг бундай қисмлари ўртасидаги муносабатларни ўзаро мувофиқлаштириш, улар ўртасидаги ҳамжиҳатлик шаклларини янада мукамаллаштириш координация тадбирларида намоён бўлади.

Бошқарувдаги субординация ва кординация муносабатлари ташкилот миқёсидаги вертикал ва горизонтал алоқаларни ажратиш заруратини туғдиради. Демак, вертикал алоқалар ўзаро итоатдаги ходимлар ўртасида юзага келувчи муносабатлардан иборат бўлса, горизонтал алоқалар ўзаро координацияни, яъни тизимнинг тенг ва мустақил қисмлари ўртасидаги муносабатларни назарда тутди. Бундан ташқари, бошқарув муносабатлари ўзининг расмий ва норасмий кўринишига ҳам эга.

Расмий муносабатлар хизмат мажбуриятларига асосланади, норасмий муносабатлар эса ташкилот миқёсида хизмат қилувчи ходимлар ўртасидаги ихтиёрийлик ва ўзаро хоҳишга таянади. Шу муносабат билан, бошқарув психологиясининг асосий вазифаларидан бири юқорида таъкидланган муносабатларни янада мукаммаллаштиришдан иборатдир.

Бошқарув психологиясининг бошқа туркум вазифалари бошқарув методларини шакллантириш бўлиб, ушбу тадбир ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминлаш мақсадидаги таъсир этиш имкониятларини ишлаб чиқишдан иборатдир

Ташкилот персоналига таъсир этиш услубларини уч гуруҳга бўламиз: маъмурий, моддий ва маънавий шаклларда таъсир этиш. Буларнинг ҳар бирида маълум психологик мазмун намоён бўлади ва бошқарув психологияси, фан сифатида, бу чораларнинг ходимга таъсирчанлик имкониятини тадқиқ этади.

Бундай таъсир этиш тадбирлари орасида ходимларни мотивациялаш, яъни бажарадиган меҳнатга иштиёқ уйғотиш масаласига катта эътибор қаратилади. Бошқарув объектига таъсир этиш услубларига кўра, унинг бевосита ва бавосита таъсир шакллари ажратилади.

Бошқарув психологияси фанидаги асосий тушунчалардан бири, бошқарув субъекти ва объекти масаласидир. Бевосита бошқарув жараёнини кўз олдимизга келтирсак, бошқарув субъекти сифатида раҳбарни, объект тарзида эса ходимни ва меҳнат жамоасини тасаввур этишимиз мумкин. Бироқ, раҳбар ўз фаолиятини ташкил этиши ва ўз-ўзини бошқариши уни нафақат бошқарув субъекти, балки объект сифатида ҳам тушуниш заруратини қўяди. Раҳбарнинг касбий мукаммаллашуви, ўз-ўзини бошқариш малакаларини эгаллаши, ташкилот ва ходимлар бошқарувидаги асосий мавзулардан бирига айланади.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда, бошқарув психологиясининг предмети сифатида, бошқарув жараёнидаги инсон фаолияти қабул қилинади.

II. РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ

2.1. Раҳбар шахси

Муаммонинг кўйилиши. Шахс тушунчаси психология фанида марказий ўринни эгаллайди ва асосий психологик талқинлар шахс мавзуси атрофида амалга ошади.

Шахсининг турли таърифлари мавжуд, лекин бу тушунчани тўлароқ акс эттирадиган куйидагиси ўринли: «Шахс бу - ўзининг билими, ҳиссиёти ва муносабатлари орқали ташқи оламни ўзгартира олувчи субъект, инсондир»¹. Эътибор берилса, ушбу таърифда шахсга хос уч жиҳат санаб ўтилади: 1. Билиш; 2. Ҳиссиёт; 3. Муносабат. Шу уч гуруҳга кирувчи хислатлар ягона мақсадга, яъни ташқи оламни инсоннинг ўз эҳтиёжига биноан ўзгартиришга қаратилган.

Ишлаб чиқариш шароитида инсон хулқини тушуниш ва уни бошқариш учун шахс табиати ҳақида маълум бир маълумотга эга бўлиш керак. Ташкилотда шахс ўзгалар билан муносабатга киришар экан, демак, у турли ижтимоий гуруҳлар фаолиятида қатнашади. Шу муносабат билан шахс аъзо бўлган гуруҳ ва жамоаларга хос психологик қонунларни ҳам таҳлил этиш зарурати туғилади. Ушбу бўлимда эса айнан раҳбар шахси, унинг муваффақиятли бошқарув фаолияти учун хос ва зурур хислатлар ҳақида тўхталиб ўтамыз.

Бошқарув жараёнини психологик таҳлил этиш масаласи, авваламбор, раҳбарнинг фаолиятини такомиллаштиришни ўз олдига мақсад қилиб кўяди. Мазкур мақсадни амалга ошириш учун раҳбарга кўйиладиган талаблар, уларни бажаришга мойиллик ва бошқарув фаолиятини тўлақонли амалга оширишга тўсқинлик қилувчи шахс хусусиятларини ўрганиш зарурати туғилади.

Раҳбар шахс хислатлари. Раҳбар шахси тушунчасини таҳлил этар эканмиз, унга хос хусусиятларни уч гуруҳга бўлиб ўрганиш таклиф қилинади²:

1. Биографик тавсиф
2. Қобилият
3. Шахс хислатлари

Раҳбар шахсининг биографик жиҳатларига унинг ёши, жинси, ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва маълумоти киради.

Раҳбар ёши. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишнинг раҳбар ёшига боғлиқлиги ривожланган мамлакатлар тадқиқотларига асосланади. Аниқланишича, Япония қайта ишлаб чиқариш йирик компаниялари раҳбарларининг ўртача ёши 63,5 бўлса, шу тоифа америкалик раҳбарларнинг ёши 59 да экан³. Япония йирик компания раҳбарларини ўрганишда учрайдиган ва таажжубланарли жиҳатлардан бири, уларнинг ёши улуғлигидир. Баъзи бир ташкилотларда (масалан, «Сони

¹ Свенцицкий А.Л. Психология управления . Л., 1985

² Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель. М., 1998

³ **НАЙДИ**

корпорейшн») компания президентининг ёши 65 деб чекланган бўлса-да, лекин кўпгина автомобил соҳасидаги фирма раҳбарларининг ёши 75 ва ундан юқорилиги ажабланарли ҳол эмас. Умуман олганда, Японияда ходимнинг корхонага бир умр ёлланиш тажрибаси қўлланади. Маълум бўлишича, юқори бўғин раҳбарларининг кўпчилиги ўз ташкилотида 30 йилдан ортиқ ишлайди. Бу соҳада ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, катта ёшли раҳбарлар, агар уларнинг соғлиги кўнгилдагидай бўлса, ушбу ташкилот учун катта тажриба манбаидир. Раҳбарнинг улуғ ёши ҳақида гапирар эканмиз, нафақат унинг биологик жиҳати, балки, ижтимоий томони, ҳаётий тажрибасини ҳам назарда тутишимиз даркор. Зеро, «Қари билганни пари билмас», деб халқимиз бежиз айтишмаган. Бироқ, ишлаб чиқаришга замонавий технологиянинг кириб келиши, уларни ўзлаштиришда маълум маҳоратни талаб қилади. Бахтга қарши, ҳозиргача компьютерда ишлашни ўрганолмаётган катта ёшли раҳбарларни учратиш қийин эмас. Шу жиҳатдан олганда, ёш раҳбар кўпинча ташкилотга илғор технология ва тезкорлик олиб кирувчи омил сифатида қабул қилинади.

Ёш раҳбар бошқарадиган ташкилотдаги ходимларнинг ўртача ёш кўрсаткичи кўпинча паст бўлади. Ёшлик (30-35 ёш атрофида) бу янгилик ва кашфиётларга мойиллик, ижодийлик, кўркмаслик ва ўзгурувчан муҳитга мослашувчанлик билан ифодаланади. Афсуски, бундай ташкилотда катта ёшдаги (40-45 дан юқори) ходимларга, ҳатто, шубҳа билан қарашади. Лекин, аниқланишича, инсон 35-55 ёшларида ўз касбининг моҳир устасига айланади, ўз соҳасидаги билимни яхши эгаллайди ва ихтироларни жорий этишга ўзида иштиёқ сезади. Шу билан бирга, унда вазиятни совуққонлик билан таҳлил этиш, вазминлик кайфияти шаклланади.

Албатта, ҳамма ёш раҳбар илғор технология тарафдори ва шунга мойил деб айтиш қийин, лекин ёшларга замонавийлик хос. Бу эса ўз навбатида, ёш раҳбарнинг замонавий ва илғор ишлаб чиқариш услубларига мурожаат этиш эҳтимолини кучайтиради. Халқимизда, ёши катта бўлса ҳам кўнгли ёш деган ибора бор. Демак, замонавий раҳбар ёшидан қатъи назар илғор технологиялар тарафдори, ташкилот миқёсида замонавий ишлаб чиқаришни жорий этишга қобилиятли бўлиши лозим. Бу эса ўтиш даври талабидир.

Раҳбар жинси. Инсон жинси, унинг айнаи бир ролга амал қилишини тақозо этади. Айниқса, бу ҳолат шарқ мамлакатлари, ҳудудимиз шароитида яққол намоён бўлади. Бу ҳудудда эркак ва аёлга хос жинсий ижтимоий нормалар аниқ белгиланган. Модомики шундай экан, инсон амалга ошираётган кўпгина хатти-ҳаракат айнан шу жинсий рол мезони таъсирида идрок этилади. Ҳозир, инсоннинг жинсий мансублигига қарамай, касб ёки лавозим поғонасида катта имкониятлар пайдо бўлаётганини кўрамиз. Мамлакатимизда тадбиркорлик ва давлат бошқаруви соҳасида аёлларга катта йўл очилган. Аммо, шунга қарамай, раҳбар сўзи кўпинча эркак жинси билан ифодаланади ва негадир, аёл раҳбар идора этадиган соҳалар, жумладан, маориф, соғлиқни сақлаш, аҳолига хизмат кўрсатишдан нарига ўтилмайди.

Ҳақиқатдан ҳам аёлнинг у ёки бу соҳада бошқарув лавозимини эгаллаши, кўп жиҳатдан, бу соҳа аёлларга мосми ёки эркакларгами деган саволга боғлиқ бўлиб қолган. Бир қатор тадқиқотлар орқали аниқланишича, эркак ва аёл аралаш ишлайдиган гуруҳда кўпинча эркаклар ташаббусни ўз қўлларига олар эмиш. Тадқиқотчи Е. Холландер тажрибасига кўра, гуруҳ доирасида ҳал этиладиган вазифани ечишда эркаклар кўпроқ мақбул йўл топа олишади, аёл ва эркаклардан иборат аралаш гуруҳда эса устунликка интилишади. Олимнинг тушунтиришича, эркакларга хос бундай хатти-ҳаракат, кўп жиҳатдан, жамиятда ўрнатилган нормалар ва эркаклар хулқига оид установка, яъни кутувлардан келиб чиқади. Бундай установкалар асосидаги стандартлар атрофдагиларнинг бўлаётган воқеа-ҳодисаларни идрок этишига ҳам катта таъсир этади. Масалан, психолог Р. Райс ўтказган тажрибада қуйидаги манзара кузатилади: тажриба давомида, ҳарбий ўқув юрти курсантларида аёлларга нисбатан маълум (унчалик ижобий бўлмаган) установка шакллантирилган. Шундан сўнг, курсантларни учтадан қилиб икки гуруҳга бўлишган ва лаборатория шароитидаги тажрибада қатнашишга таклиф этишган. Икки гуруҳ курсантга икки раҳбар – бири эркак, иккинчиси аёл бошчилик қилган. Гуруҳлар маълум бир мураккаб вазифаларни ҳал этишган ва ечим давомида раҳбар фаол ўринни эгаллаган. Аниқланишича, аёл раҳбарлик қилган курсантлар гуруҳ муваффақиятини тасодифга йўйишган, эркак раҳбар бўлган гуруҳдаги курсантлар эса муваффақиятда айнан раҳбарнинг қобилиятини етакчи деб кўрсатишган. Мазкур тажриба шундан далолат берадики, атрофдаги воқеаларни баҳолашимиз кўп жиҳатдан айна жамиятда қабул қилинган норма ва меъёрларга боғлиқ.

Бошқарув амалиётида ва шунингдек, баъзи бир адабиётларда, эркак раҳбар фаолияти аёл раҳбарниқига нисбатан анчагина самарали деган тасаввур мавжуд. Одатда, бундай фикрга қуйидаги далиллар келтирилади: эркак ёрқин ифодаланган мантиқий фикрлаш хусусиятига эга эмиш, аёл эса кўпинча ҳиссиётга; эркак ўз ишига фидойи десак, аёл қимматли вақтини оилага сарфлайди. Чунончи, эркак турли салбий таъсирларга, стрессларга чидамли бўлса, аёл муракаб вазиятда ҳатто ақлини «йўқотиб» қўйиши мумкин экан.

Аммо, ҳаёт бунинг аксини кўрсатиб турибдики, айна пайт ишлаб чиқаришни самарали бошқараётган аёлларни кўплаб учратиш мумкин. Жинсий тафовутларни таҳлил этишда самарадан кўра бошқарув услуби ҳақида гапирса, ўринлироқ бўлади. Эркак раҳбар асосий диққат-эътиборини ишлаб чиқариш муаммоларига тааллуқли вазифаларга қаратса, аёл раҳбар кўпроқ жамоанинг ижтимоий–психологик жиҳатларига, психологик муҳитни соғломлаштиришга қаратади, деган хулосалар ҳам кам эмас. Албатта, бу фикр бир қанча баҳс ва мунозарага сабаб бўлса-да, эндиликда қўшимча тадқиқотлар ўтказишни ҳам тақозо этапти.

Хўш, аслида эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми, деган саволга қуйидаги жавобни оламиз. Таниқли олима Ф. Денмарк, катта ҳажмдаги тадқиқотлари асосида шундай хулосага келдики, бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда

сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан. Аёл ва эркак менежерларнинг бошқарув фаолиятидаги фарқ шундан иборат эканки, аёллар жамоадаги инсоний муносабатларга кўпроқ эътибор берадилар. Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг бўлиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди. Назаримизда, бу муваффақиятлар сабаби жинсга хос бўлмаган омиллар билан белгиланади. Масалан, шахснинг кўпгина ишчанлик фазилатлари жинсий мойилликлар билан эмас, балки ижтимоий қадриятлар, характердаги хусусиятларга асосланади. Хусусан, инсоний муносабатларга эътибор, кўнгилчанлик, бошқарувда демократик тамойилларга суяниш, аёлларда кўпроқ учрайди ва бу кўрсаткичлар маълум маънода жамоа фаоллигига ижобий таъсир этувчи омиллардир.

Бир қатор тажриба ва кузатиш натижалари яна бир бошқа маълумотларни ҳам беради. Раҳбарлик даражаси қанчалик юқори бўлса, эркак ва аёл раҳбар ўз услубларида шунчалик қарама-қарши жинс хусусиятларини намоиш этадилар. Эркак раҳбар эркакка хос хислатдан ташқари аёлга хос айрим фазилатларни ҳам бошқарув амалиётида қўллашени кўрамиз: кўнгилчанлик, нозик дидлик, интуиция... Ўз навбатида аёллар ҳам эркакларга хос сифатларни ўз фаолиятларида қўллайдилар: мустаҳкам ирода, қатъийлик, фаоллик, тиришқоқлик... Демак, бошқарув самарасини жинсий мансублик билан боғлаш нотўғридир. Бу ўринда бошқа омиллар аҳамиятлироқ ҳисобланади. Мисол учун интеллект, қадриятлар, шахс хусусиятлари, маълумот даражаси, бошқарув соҳасидаги тажриба каби кўрсаткичларни келтириш мумкин.

Биографик жиҳатлар қаторига *шахснинг ижтимоий-иктисодий мавқеи* ва унинг *маълумоти даражаси*ни киритиш мумкин. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда мавқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р. Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмасида» таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахснинг ижтимоий-иктисодий мавқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир. Япониялик тадқиқотчи Т. Коно маълумотига кўра, оддий япон менежери, албатта, мухандислик мутахассислиги ёки ижтимоий фанлар бўйича университет дипломига эга бўлиши шарт. Кўп ҳолларда менежерлар икки мутахассислик дипломига эга бўлса, бир қатор етакчи бизнесменлар ва йирик раҳбарларнинг биографик таҳлили уларнинг юқори маълумотга эга эканликларидан далолат беради.

Шахснинг ижтимоий-иктисодий мавқеи раҳбарлик фаолиятини бажаришида кучли омил ҳисобланади. Бунинг аҳамияти айниқса, шарқ маданияти мисолида яққол кўзга ташланади. Ҳудудимиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфузли, ўзига тўқ ва тўла-тўқис инсонни кўришни хоҳлайди. Раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, катта ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий қобилияти, тажрибаси бўйича бошқа ходимлардан устун туриши лозим.

Раҳбарнинг ижтимоий-иқтисодий маъқеи дастлабки пайтларда етакчи ролини ўйнайди. Кейинчалик эса у ҳақдаги бўлган жамоа тасаввури раҳбарнинг вазифаларни адо этиш қобилиятига бориб тақалади. Аммо, шахс шаклланган муҳитнинг раҳбарликка, шунингдек, оилавий анъаналарнинг бошқарув қобилияти ривожланишига таъсирини ўрганиш ҳам ўта аҳамиятлидир. Ҳақиқатан, раҳбар оиласида туғилиш, улғайиш давомида ота тажрибасини ўзлаштириш доминантликка, яъни устунликка мойилликнинг шаклланишига асос бўлиши мумкин. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Ф.Фидлер таърифи бўйича «компания президенти бўлишнинг энг ишончли омили – компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир». Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади⁴. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан, унинг энг юқори чўққиларига кўтарилди.

Бир қатор машҳур тадбиркорлар ўтмишини таҳлил этиш натижасида аниқландики, уларнинг кўпчилиги оилада тўнғич фарзанд бўлиб ўсишган. Дарҳақиқат, оилада тўнғичлик ўз маъқеига кўра маълум масъулият ҳам демакдир. Ўзбек оилаларидаги кўпболалик шароити тўнғич фарзандга ота-онага мадакдор бўлиш, кичикларга раҳнамолик қилиш ва назоратни ўз бўйнига олишини тақозо этади. Бу эса шаклланаётган шахснинг ташкилотчилик ва назоратга бўлган имкониятини янада оширади, келгуси фаолиятида ўз-ўзини идора эта олиш қобилиятини шакллантиради.

Ҳаёт тажрибаси. Инсон тажрибаси ва унинг бошқарув фаолиятида намоён бўлиши икки асосий масала орқали таҳлил қилинади. Биринчидан, юқори бўғин раҳбари учун бошқарув тажрибаси зарур, шунингдек, улардан ҳаётий тажрибага эга бўлиш ҳам талаб қилинади. Иккинчидан, ўрта бўғин раҳбариди эса ўз соҳаси бўйича камида уч йиллик тажриба бўлиши лозим. Бу тоифа раҳбар тажрибасини таҳлил этар эканмиз, асосий эътибор касб соҳасига қаратилади.

Қобилият. Одатда психология фанида қобилиятнинг умумий ва махсус турлари кўрсатилади. Умумий қобилиятлар шахснинг ҳар қандай фаолиятга киришишида муваффақият учун имконият яратса, махсус қобилият фақат айрим йўналишдаги фаолият турида муваффақиятга эришиш учун асос бўлади. Мана шундай умумий қобилият туркумига инсон ақлини, яъни интеллектни киритиш мумкин. Раҳбар интеллект қанчалик юқори бўлиши керак, деган савол, албатта, баҳсдан холи эмас. Баъзи тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ўта юқори интеллект юксак раҳбарлик малакаларини амалга оширишга халақит берар экан. Шундай дейишнинг асосларидан бири - қарор қабул қилишда ҳаддан ташқари ақл ишлатиш бу жараённи янада чўзиб юбориши мумкин. Шунинг учун бошқа бир қатор тадқиқотчилар, раҳбарда назарий ақлдан кўра, амалий ақл ривожланган бўлиши керак, деган тўхтамга келишади. Япониялик олимларнинг кузатишларича, мактаб ва университетда юқори баҳоларда ўқиган талабалар кейинчалик хизмат давомида унчалик катта лавозимларга эришолмаганлар. Тадқиқотчи Т. Коно

⁴ Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1996

фикрича бунга сабаб, аълочи талабаларнинг Япония компанияларига хос бўлган гуруҳ табиатни ўзлаштира ололмаганликларидадир. Айнан ташкилотчилик хислати кўпчилик менежерларнинг лавозимда ўсишлари учун асосий омил бўлган. Интеллектнинг муваффақиятли бошқарувга таъсир этишида кўпгина оралик омиллар мавжуддир. Улардан энг асосийлари - бошқарувга бўлган иштиёқнинг мавжудлиги, раҳбарлик соҳасидаги бой тажриба, шунингдек, юқори бўғин раҳбарлари ва ходимлар ўртасидаги ижобий муносабат назарда тутилади.

Юқори бўғинга мансуб раҳбар ўз бошқарув фаолиятида муваффақиятга эришиши учун анчагина юксак ақлий кўрсаткичга эга бўлиши керак. Бундай салоҳият кутилмаган вазиятни таҳлил этишда, муаммони ҳал қилиш жараёнида бир неча вазифани параллел равишда бошқариш заруратидан келиб чиқади. Масалан, ташкилотчилик, масалага оид ечимни таклиф этиш, ташкилот ва гуруҳ манфаатлари ҳақида ғамхўрлик ва ҳ.к.

Лавозим талаблари турли бўғин раҳбарлари учун турлича ақлий салоҳият зарурлигини таъкидлайди. Юқори бўғин раҳбарлари аниқ ифодаланган ижтимоий интеллектга эга бўлишлари шарт. Улар ташаббускор, мулоқотга бой, юксак сиёсий ва ижтимоий мавқега эга, ишга алоқадар таниш-билишлари кўп, интуицияси ривожланган ва ташкилот фаолиятининг қаерга йўналишини тезда пайқаб олишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотдаги асосий оғирликни ўзига олувчи ўрта бўғин раҳбарларида эса махсус қобилият кўпроқ ривожланган бўлиши лозим. Улар ишга диққат-эътиборли, масъулиятли, катта ҳажмдаги миқдорий ва сифат маълумотларини таҳлил этиш қобилиятига эга шахслардир.

Шахсий хислатлар. Юқорида айтиб ўтилган умумий қобилиятлар, муваффақиятли бошқарувни таъминловчи зарур шахс хислатларини аниқлаш, ва уларни раҳбарликда ривожлантириш масаласини долзарб қилиб кўяди. Натижада нафақат мазкур хислатларни аниқлаш, балки бу йўналишдаги тадқиқотларни ташкил этиш бўйича бир қатор вазифаларни ҳал этишни талаб қилади. Бу борада амалий фаолият олиб борувчи тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, раҳбарларни баҳолаш кадрлар билан ишлаш масаласининг энг нозик қисмига айланган. Маълумки, раҳбарликка оид шахс хислатларини аниқловчи бир қанча психологик методлар мавжуд бўлиб, уларни муваффақиятли қўллаш олиш бир томондан тадқиқотчи малакасига келиб тақалса, иккинчи томондан ушбу методикаларнинг ишчанлиги ва олинган маълумотларнинг ҳаққонийлиги масаласи туради. Масалан, ғарбда ишлаб чиқилган тест ва сўровномаларни маҳаллий ҳудудимизга, менталитетимизга мослаштириш шу вақтгача долзарб бўлиб келганига гувоҳимиз.

Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатларини талқин этарканмиз, шу мавзу юзасидан чет эл олимлари томонидан ўтказилган баъзи бир тадқиқот натижаларига мурожаат этамиз. Америка ва Япониялик

1500 менежерларни ўрганиш асосида самарали раҳбарликка оид қуйидаги хислатлар ажратиб кўрсатилади:⁵

- стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги;
- ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш;
- фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш;
- хавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
- ўз кучига чексиз ишонч;
- ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни ҳис қилиш;
- кези келганда қурбон беришга ҳам тайёр туриш;
- мулоқот малакаларини мукамаллаштиришга интилиш;
- мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил этиш ва интуитив тарзда башорат қила олиш;
- меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч-қайратни сафарбар этиш;
- айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан кўрқмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши;
- амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга худди шахсий мулкдек қараш.

Япониялик ва Америкалик менежерларни қиёсий ўрганиш натижасида олинган хулосалар шундан иборат бўлдики, япон менежерлари ўз бошқарув фаолиятида ижтимоий психологик жиҳатларга кўпроқ эътибор беришар экан ва жамоа фаолиятини ташкил этиш қобилияти етакчи ўринда турар экан. Америкалик менежерлар эса ходимларда яқка тартибдаги ташаббусни кўпроқ рағбатлантиришар экан.

Маълумки, бошқарувнинг кўп соҳаларида муваффақиятли раҳбарлик фаолиятини таъминловчи шахс хислатларини аниқлашга доир кўплаб тадқиқотлар олиб борилган. Жумладан, ўтган асрнинг 50 йилларида, ҳар қандай соҳада уддабурро раҳбар бўла олишликка тегишли хислатлар мавзуида юздан ортиқ тадқиқотлар ўтказилди. Натижада, бошқарувни мукамал ижро этувчи ҳамма раҳбарларга хос фазилатлар умумлаштирилганда, атиги 5% хислат кўзга ташланди. Булар қуйидагича:

- ақл-идрок, мураккаб ва мавҳум муаммоларни ечиш қобилияти ўртадан баланд, аммо жуда юқори бўлмаслиги шарт;
- ташаббус, ҳаракатга эҳтиёжни англаш ва шунга тааллуқли салоҳиятга эгалик;
- ўзига ишонч, ўз маҳоратини ва интилишларини юксак баҳолаш.

Лекин кўп тадқиқотчилар диққат-эътиборларидаги асосий хусусиятлардан бири - раҳбар шахсига хос доминантлик (устунлик)ка интилишдир. Айнан шу сифат раҳбарнинг ташаббусни ўз қўлига, гуруҳга

⁵ Психология менеджмента. Спб., 1997

етакчилик қилишига ва мураккаб вазиятда масъулиятни ўз бўйнига олишига замин яратади. Шу муносабат билан тадқиқотчи Р. Стогдилл қаламига мансуб «Раҳбар қўлланмаси»да доминантлик бошқарувга зарур сифатлар рўйхатида биринчи ўринга қўйилади. Доминантлик сўзи бир неча маънони англатади. Раҳбарлик мавзусидан келиб чиқилса, *ўзгаларга таъсир этиш* деган бир жумла мазмунан ҳамма гапга асос бўлади. Юқорида таъкидланган маънодаги «таъсир этиш» ибораси ҳиссиёт туфайли ўзгаларни ўзига жалб эта билиш, ўзаро муносабат натижасида ўзига нисбатан хайрихоҳлик ҳиссини яратишни англатади. Чунки ташкилотнинг илғор фаолияти учун раҳбар ўз зиммасидаги расмий мажбурият ва ваколатлар ўзи етарли эмас. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар Г. Кунц ва С.О'Доннелнинг фикрича «агар ходимлар раҳбарият томонидан ўрнатилган тартиб ва қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар ўзларининг 60-65% имкониятларини ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, шунчаки ишдан бўшамасликларига баҳона топар эдилар, холос. Ходимларнинг қобилиятларидан тўла фойдаланиш ниятидаги раҳбар уларда шунга лойиқ ҳис туйғуни уйғота олиши лозим»⁶. Бу ерда гап раҳбарнинг ўз лидерлик қобилиятини намойиш эта олиши, ходимлар орасидаги обрў-эътибори ҳақида бораяпти. Ташкилот доирасидаги норасмий муносабатлар тизимида пешқадам ўринни эгаллаган раҳбаргина ўз ходимлари қобилиятини 100% жамоа ишига жалб эта олиши мумкин.

Юқорида зикр этилган қўлланмада эътироф қилинган сифатлардан яна бири, раҳбарнинг ўзига ишонч ҳиссидир. Сир эмас, ҳар биримиз раҳбар ўзига ишонган ва ишонмаган ҳолларда нафақат қандай иш тутишини, ҳатто ўзини қандай тутишини ҳам кўрганмиз. Бахтга қарши, ўзига ишончи бўлмаган раҳбар вазият ўзгариши билан, ўз қарорини ўзгартириб туради. Бундай раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўз раҳбари тимсолида суянчиқ кўрмайдилар, ташкилотда ўтказаетган кунлари вақтинчаликдек туюлади. Боз устига, бундай раҳбар ўзгалар билан музокаралар олиб боришга ҳам қодир эмас. Чунки ўз шахсига ва ўз қобилиятига ишонмаган одам ўзгаларда ҳам ишонч уйғота олмайди.

Пешқадам раҳбарга хос фазилатлардан бири – вазминлик ва сабру бардошлиқдир. Раҳбар ҳиссиётини мувозанатлашганлиги, унинг ички дунёсига хос қарама-қарши туйғуларнинг туғёнига йўл қўймасликда ва кайфиятдаги сокинликда ифодаланади.

Маълумки, раҳбар одамлар орасида ва уларга хос турли ҳиссиётлар оғушида яшайди. Бинобарин, атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий ҳис-туйғулари ўзаро кундалик мулоқотда тез «юқиш» хусусиятига эга. Шунинг учун раҳбар қалтис ва зиддиятли вазиятларда нафақат бошқаларнинг ҳиссиёти таъсирига берилмаслик, балки атрофдагиларга ўз мувозанати ва жиловланган ҳис-туйғуси билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу фазиялати бир томондан асаб тизимининг туғма хусусияти билан белгиланса, иккинчи томондан орттирилган ҳаётий тажрибага боғлиқдир.

⁶ Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель. М., 1998

Асаб тизимининг мўътадиллиги учун раҳбар ўз соғлиги ҳақида қайғуриши лозим. Меҳнат фаолиятини рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жиҳатларга кўпроқ эътибор бериш, нохуш вазиятларни донолик билан бартараф этиш, кўпроқ яқин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ва фойдали машғулотларга ишқибозлик кайфиятида вақтни ўтказиш, ҳар қандай стрессга қарши тура олишни кучайтиради, шунингдек, организмнинг ишчанлик қобилиятини қайта тиклашга хизмат қилади.

Бошқарув фаолиятини самарали бажариш учун раҳбарга зарур фазилатлардан яна бири - муваффақиятга интилишдир. Раҳбар ўз олдига мақсад қўя олиши ва уни бажаришга уриниши лозим. Умуман олганда, инсонга хос интилишни икки тоифага бўлиш мумкин:

1) муваффақиятга интилиш;

2) мағлубиятдан қочиш. Бирон-бир қийин ва инқирозли вазият пайдо бўлганда, баъзи бирлар мазкур вазиятни ҳал этиш орқали муваффақиятга эришиш ҳақида ўйласа, бошқа биров эса талофотга учрамаслик ғамида ўзини иложи борица «офат»дан олиб қочади.

Бу бир хил вазиятга икки хил ёндошув бўлиб, унинг эгалари турлича характердаги инсонлардир. Бошқарувни самарали олиб борувчи раҳбар эса айнан биринчи тоифага мансуб бўлгани сабабли, у муаммоларни тез ҳал этади ва янада ўз мақсади сари олдинга интилади. Бундай тоифа кишиси одатда таваккалчиликка ҳам бориши мумкин. Кези келганда у катта мақсадни кичик бўлақларга бўлиб, ҳар бир кичик мақсад ортида турган натижани олдиндан тасаввур этади. Бироқ, бундай омилни ҳамиша амалга ошириш осон эмас. Бинобарин, раҳбар таваккалга бора оладиган ва хавф-хатардан қўрқмайдиган характерга эга бўлиши лозим. Машҳур бизнесмен ва менежер Ли Якокканинг таъкидлашича: «Баъзида таваккал ҳам маъқул, лекин йўл қўйилган хатоларни ўз вақтида тузатиб кетиш лозим».⁷ Мақсадга эришиш иштиёқи билан яшайдиган одам доим ўз фаолият натижалари ҳақида хабардор бўлишни истайди. Меҳнат билан боғлиқ вазият эса фаолиятидан маълумот олиш орқали ўз ҳаёт мазмунини таҳлил этиш имконини беради. Айнан шу тоифага мансуб шахслардан бирининг айтишича: «Мен учун бизнес фақатгина бойиш воситаси эмас, бойлик орттириш мен учун ҳеч қачон мақсадга айланмаган. Бизнес шунинг учун ҳам менга роҳатбахши, у ҳар кун чексиз муаммоларни ҳал қилиш мақсадида ақл-идрокимни бир нуқтага жамлашга ундайди»

Бундай ибора кўпгина тадбиркорларга хос бўлиб, аниқланишича, мақсад йўлида малакаси ёрқин бизнесменлар учун пул деган нарса унчалик катта қийматга эга эмасдир.

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат – масъуллик ва вазифани ҳал этишга қаратилган ишонч. Иқтисодий ва ижтимоий қалқиш пайтида ўз ҳамкорида ишонч уйғотиш, навбатдаги ишга қафолат бериш ва боз устига, уни уддалаш замонавий раҳбар учун муҳим фазилатдир. Бу

⁷ Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель. М., 1998

жараёнда раҳбарлик тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлашиб кетади ва ишонч тушунчаси марказий ўринга кўтарилади.

Раҳбарнинг, нафақат, обрўсини оширадиган, балки қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан етаклайдиган фазилатлардан бири – мустақилликдир. Раҳбар ўз қараши, мушоҳада лаёқати ва шахсий нуқтаи назарига эгалликка интилиши лозим. Тўғри, раҳбар ўз ҳамкасбларига, шунингдек, маслаҳатчиларига қулоқ тутиши керак, лекин қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу боис фикрлаш ва хатти-ҳаракатдаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, мустақиллик қайсарлик кайфиятига айланмаслиги лозим. Бунинг учун раҳбар ҳамиша ўз ташаббусини ташкилот ёки жамоа мақсадлари билан уйғунлаштириб бориши лозим.

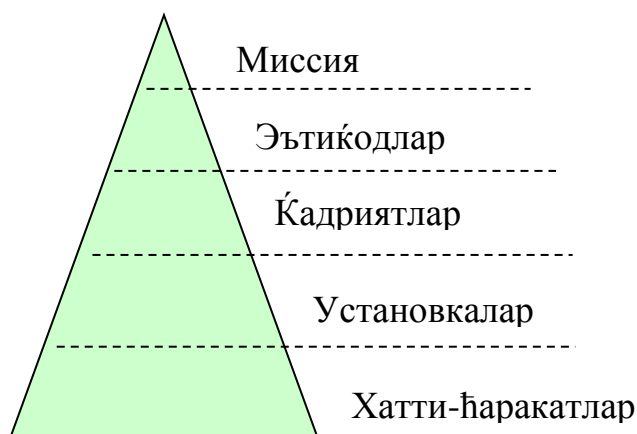
Навбатдаги зарурий хислатлардан яна бири мулоқотга мойилликдир. Аниқланишича, раҳбар ўз кундалик фаолиятининг тўртдан уч қисмини турли-туман мулоқотга сарфлайди. Мулоқотнинг бошқарувдаги аҳамиятини кўздан кечиран эканмиз, беихтиёр Ли Якокка эсдаликларига дуч келамиз: «Мен автомобиль соҳасида бир умр ишлаган одамни биламан. У олий маълумотли бўлиб, ўзини бошқариш қобилиятига эга, шунингдек, ажойиб стратег ва ўз компаниясининг йирик мутахассиси эди. Лекин, уни ҳеч қачон ҳеч ким юқори лавозимга тайинламаган, чунки у ўзга билан мулоқотда бўлишни билмас эди»⁶.

Шундай қилиб, раҳбар фаолиятидаги самарадорликни амалга оширадиган шахс хислатлари билан танишиб ўтдик. Сир эмаски, ҳеч бир инсон ушбу рўйхатдаги хислатлар билан бирга туғилмайди. Буларнинг ҳаммаси инсонга ато этилган лаёқат, шунингдек, ижтимоий-тарихий яшаш шароитларининг маҳсулидир. Бундай хислатларнинг раҳбар фаолиятида намоён бўлиши, шахсдан мунтазам тартиб ва ўз устида ишлашни, доимо ўз идрокида намуна яратиш ва унга тақлид этишни талаб қилади.

Самарали раҳбар қиёфаси. Юқорида самарали бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур шахс хислатларини келтириб ўтдик. Бу хислатларни билиш, раҳбар уларни ўзида шакллантиришга интилиши, сўзсиз, унинг бошқарув маҳоратини янада юқори поғоналарга олиб чиқади ва ташкилотнинг кўзланган мақсадга йўналишини тезлаштиради. Лекин, методология нуқтаи назаридан раҳбар шахси шунчаки хислат йиғиндисидан иборат эмас, айтилиши вақтда мазкур хислатларни мужассамлаштириб, уйғунлаштириб турувчи янада шиддатли кучлар борки, улар иштирокида хислатларнинг маълум комбинациясидан иборат раҳбар қиёфаси мавжуд бўлиши мумкин. Психология фанида ушбу фикр шахс структураси деган ибора орқали ўз мазмунини топган. Ҳозирга келиб психология фанида шахс структурасини ифодаловчи турлича таърифлар мавжуд бўлиб, уларнинг қиёсий тавсифини келтиришга ҳожат йўқ деб, ўйлаймиз. Улардан энг аҳамиятлиси сифатида қуйидаги таҳлил баён этиш мумкин. Шахсдаги барча

⁶ Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1996

психологик хислатлар ва ижтимоий сифатлар куйидаги тизим шаклида тасаввур этилиши мумкин:⁷



2.1. – чизма. Шахснинг ижтимоий-психологик структураси

Тасвирланган пирамиданинг таркибий қисмларини қатламлар деб, қабул қилсак, юқорида турган таркиб ўзидан пастда жойлашган қатламлардан шакл топади. Демак, ушбу тизимнинг биринчи поғонасида турган «хатти-ҳаракатлар» деб, аталувчи қатлам бирламчи ҳисобланади ва унинг асосида шахснинг янада юксакроқ таркибий сифатлари шакллана бошлайди. Юксак поғонада турувчи тузилмаларнинг сифати ва ифодаланиши пастки ўриндаги қатламлар сифат моҳияти билан боғланган. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонда аввал пастки қатламлар (хатти-ҳаракат ва установкалар) шаклланади, сўнгра улар қадриятларнинг шаклланишига асос бўлади, қадриятлар негизида инсоннинг эътиқоди шаклланади ва эътиқодлар мажумаси инсон миссияси орқали бирлашади. Энди, шу фикрга асосланган ҳолда юқорида тасвирланган пирамиданинг таркибий бўлаклари (қатламлари) устида алоҳида тўхталиб ўтамиз.

Миссия – энг олий мақсад бўлиб, инсон бутун умрини шу мақсадга интилиш учун бағишлайди. Одатда миссия шаклланиши ва инсон томонидан англаниши, унинг етук ёшларига тўғри келади. Миссия инсон ҳаётининг йўналишини ифодалайди. Одатда ҳар бир инсон ҳаётида ўз миссиясига эга ва ҳамма гап уни эрта ёки кеч англанишидадир. Психология фанида катта ўрин эгаллаган гуманистик йўналиш эътироф этадиган асосий вазифалардан бири - инсонга унинг миссиясини англашда ёрдам беришдан иборатдир. Мавзуимиз мазмунидан келиб чиққан ҳолда шуни таъкидлаш лозимки, ҳар бир раҳбар ўз фаолиятини қандай миссия орқали ифодаланишини иложи борича эртароқ англаб олиши лозим. Масалан, миссия сифатида ўз халқига хизмат қилиш, ўз ватанининг равнақ топишида иштирок этиш ёки бутун хатти-ҳаракатини оиласи фаровонлигига бағишлаш каби шарафли бурч бўлиши мумкин. Албатта, бундай иборалар рўйхати чексиз ва улар ҳар бир шахс учун индивидуалдир. Шахс ўз миссиясини нафақат англаши, балки,

⁷ НЛШ

ташкилот умумий мақсади билан уйғунлаштириши лозимдир. Миссия ўз шаклига биноан аниқ ва равшан ифодаланиши, шахсдан «ташқарида» жойлашиши, яъни ташқи муҳит объектларида мужассамлашган бўлиши лозим (масалан, касбий йўналиш, ўзгалар манфаати, хизмат соҳаси ва ҳ.к.). Миссия ўз мазмунига кўра шахс эътиқодларидан униб чиқади.

Эътиқод – инсон беҳад ишонадиган ғоя ва фикрлар бўлиб, уларни ҳатто шубҳа остига олиш шахс учун ноўриндир. Инсон ташқи оламдаги воқеа-ҳодисаларни таҳлил қиларкан, кўп нарсаларга ўз эътиқоди нуқтаи назаридан қарайди.

Қадриятлар – энг қимматли маънавий бойлик бўлиб, инсон уни ҳақоратланиши ва таҳқирланишидан ҳимоя қилади, сақлайди. Одатда қадриятларнинг умуминсоний, бирон ижтимоий гуруҳ қадриятлари ва шахсий турлари фарқланади. Умуминсоний қадриятлар инсон қаерда яшашидан, бойлигидан, мансабидан ва бошқа хусусиятларидан қатъи назар, доим ардоқланадиган мазмундир, масалан - тинчлик, ҳаёт, озодлик, бирдамлик, масъулият, орият.

Ижтимоий гуруҳ қадриятлари бир гуруҳ инсонлар учун қадри ва бошқа бир гуруҳ томонидан эътиборсиз маънавий бойлик бўлиб, миллийлик, ёшлик ва кексалик, оилавий, сиёсий, ҳудудий ориентирлардан иборат. Шахсий қадриятлар деб, айнаи шахсга тегишли қадриятларнинг ўзига хос мажмуига айтилади. Ҳар бир инсоннинг ички дунёсида санаб ўтилган қадриятларнинг ҳамма гуруҳи мавжуд. Юқорида саналган уч гуруҳ қадриятларнинг ўзаро уйғунлашуви шахс ва жамият ўртасидаги мувофиқликни белгилайди. Агар шахсий қадриятлар рўйхатида умуминсоний ва гуруҳий қадриятлар етакчи бўлса, инсоннинг жамиятдаги ўрни ва ҳаёти ниҳоятда енгил ва раванқлидир. Акс ҳолда, инсон ички дунёсида учрайдиган турли гуруҳ қадриятлари ўртасидаги номувофиқлик шахсда ички туғён ва низони келтириб чиқаради.

Установка – бу ибора психологияда инсон хатти-ҳаракатининг англанимаган программаси сифатида тушунилади. Инсон доимий бажарадиган хатти-ҳаракат даставвал англанилган ҳолда амалга ошади ва у такрорлангани сари беихтиёр, автоматлашган ҳолатга ўтиб боради. Айнан шундай англанилмаган ҳаракат режаси установка деб аталади. Ходимдаги мақбул ҳаракатлар мунтазам такрорланиши натижасида унда мақсадга мувофиқ фаолият установакиси шаклланади. Бинобарин, ходимнинг доимий фаолияти ва хулқини кузатган ҳолда унда қай мазмундаги установкалар устувор эканлиги ҳақида хулоса чиқариш мумкин.

Пирамида шаклида тасвирланган шахс тизимининг асосий психологик мазмуни шундан иборатки, инсон ҳаётининг мазмуни бўлмиш миссияси ва эътиқоди, пастки қатламда турувчи қадрият ва установкалар асосида шаклланади. Қадрият эса, ўз навбатида, инсон қадрловчи ориентир сифатида установкаларнинг ривожланиш натижасидир. Қатламлар ўртасидаги бундай боғлиқлик инсон фаолиятига маълум маъно киритади ва ҳатто инсон ички дунёсини бир бутун, яхлит тарзда тушуниш имконини беради. Гап шундаки, комил инсоннинг ҳаётидаги ҳамма қатламлар бир-бири билан уйғунлашган

ҳолда намоён бўлади. Демак, унинг қилаётган ишлари қадриятларига мос келади, эътиқодига ва ҳаётидаги асосий мақсади бўлмиш миссиясига қарши чиқмайди.

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан кузатиши орқали, унинг шахсидаги қатламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарт - ходим руҳиятидаги қатламлар зиддиятига ташкилот миқёсида шаклланган муҳит ҳам сабаб бўлади. Демак, ташкилотда шаклланган нормалар носоғлом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йўл қўяди ва у ўз эътиқоди ва қадриятларига зид чиқиши мумкин.

Юқорида келтирилган шахс структурасига асосланган ҳолда замонавий раҳбарни тавсифлар эканмиз, унга хос бўлган ижтимоий-сиёсий жиҳатлар ҳақида ҳам гапириб ўтиш лозим бўлади. Айнан шу жиҳатлар инсоннинг миссия ва эътиқод қатламларида мужассамлашган ҳолда самарали раҳбарнинг негизини ташкил этади. Раҳбар эътиқодининг, етакчи қадриятининг жамиятдаги долзарб ижтимоий-сиёсий вазифалар билан уйғунлашганлиги, унинг фаолияти самарасини белгилайди. Шунинг учун бошқарув лавозимида кадрларни қўйиш ҳамда раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнида эътиқод соҳаларини бирламчи деб қабул қилинса ва бу мезонга асосий эътибор қаратилса, ўринли бўларди. Демак, давр талаби билан, раҳбарнинг сиёсий бошқарувга қобилияти долзарб масалага айланади. Албатта, бундай қобилият раҳбарнинг маъмурий-хўжалик мажбуриятидан бир оз четланиш деб ўйланиши мумкин. Лекин, мамлакатимизнинг ҳозирги ривожланиш босқичи, хўжалигимизнинг умумжаҳон иқтисодиёти билан интеграцияси, инвестициялар соҳасидаги ҳамкорлик масаласи замонавий раҳбарни хўжалик муаммолари доирасида чекланиб қолмай, балки атрофдаги воқеаларни кенгроқ идрок этишини талаб қилади. Шу нуқтаи назардан, замонавий раҳбар нафақат ташкилотни иқтисодий чўққига етакловчи шахс, балки, тарғиб этилаётган давлат сиёсатини меҳнат жамоаси онгига етказувчи фаол ҳамдир.

Юқоридаги матндан қуйидаги фикрлар келиб чиқади: раҳбарларни тайёрлаш ва малакасини ошириш мобайнида иложи бориша шахснинг ўз-ўзини англаши, ўз эътиқоди ва қадриятларини ҳаёти давомида аниқ ифодалаш чоралари ҳақида билим ва кўникмалар шакллантириш лозим. Ахир, айнан, ички поклик, самимийлик ва инсон табиатининг яхлитлиги ўзгага таъсир этишдаги асосий куч сифатида майдонга чиқади. Раҳбарни тайёрлаш, унинг малакасини ошириш билан боғлиқ ҳар қандай тадбир охиросида раҳбар шахси, унинг бошқарув маҳоратини такомиллаштириш, ўзгаларга таъсир этиш кўламини кучайтириш мақсадини қўяди.

Ушбу бўлим якунида самарали бошқарувни амалга оширишда халақит берувчи шахс хислатлари ҳақида гапириб ўтмоқчимиз ва қуйида уларни ички тўсиқлар деб номлаймиз:

Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари.
Бизнес бошқаруви соҳасидаги олимлар М. Вудкок ва Д. Френсис бир

қанча менежерлар фаолиятини ўрганиб ва қуйидаги ички тўсиқлар менежер фаолиятининг самарасини пасайтиради, деб ҳисоблайдилар⁸:

1. Ўз-ўзини бошқара олмаслик. Раҳбар ҳаёти хаяжон ва зўриқишларга тўла. Бундай шароитда ҳулқда аниқ мақсаднинг йўқлиги нафақат жамоа фаолиятига, балки раҳбарнинг соғлигига ҳам салбий таъсир этади.

2. Шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги. Раҳбар доим қарор қабул қилиш вазиятида бўлади. Ваҳоланки, қарор самараси шахсий қадриятлар, касбий ва ҳаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги раҳбар фаолиятининг мазмунини ташкил этади. Масалан, замонавий бошқарув самарадорлик, ходим имкониятларини очишга кўмак, ташкилотга янгилик олиб киришга мойиллик каби қадриятларга асосланади. Мустаҳкам қадрият ва тамойилларга асосланмаган раҳбар беқарорлик ва мақсад йўлида иродасизликни намоён этади.

3. Шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги. Замонавий раҳбар муҳимни номуҳимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. Ташкилот мақсадини чуқур англаш йўлидаги биринчи қадам раҳбарнинг ўз шахсий мақсадларини яхши тушуниб етишидир. Ўз мақсадини аниқ билган раҳбаргина унинг фаолиятига қўйилаётган талабларни жону дилига сингдира олиши мумкин. Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги ташкилот манфаати йўлидаги мақсадларни ҳам англаб олишга халақит беради. Аниқ мақсаднинг йўқлиги шахснинг муваффақиятга эришиш имкониятини пасайтиради ва демак, бундай раҳбар, ўзгаларнинг муваффақиятини ҳам ҳис эта олмайди.

4. Камолотга интилишнинг йўқлиги. Ўз устида ишлашдан бош тортган раҳбар қалтис вазиятдан ўзини олиб қочади, ўз имконият ва қобилиятини ривожлантириш устида ишламайди, таваккалга бормайди ва эски, одат тусига кирган хатти-ҳаракатлари дорасидан чиқолмайди.

5. Муаммони еча олмаслик. Айрим раҳбар муаммо устида сифатли, мунтазам ва ақл-заковат билан ишлай олмайди. У вазифа мақсадини аниқлаш, маълумот тўплаш, режалаштириш ва назоратни амалга ошириш малакасига эга эмас. Натижада ҳал этилмаган масалалар тўпланади ва раҳбарнинг муаммони ҳал этиш имконияти чекланиб қолади.

6. Ижодий ёндошувнинг етишмаслиги. Ихтирога мойиллиги бўлмаган раҳбар янги ғояларни таклиф этолмайди, ўзгаларда меҳнатга бўлган ижодий ёндошувни уйғота олмайди. Бундай раҳбар тажрибадан, жамоа ҳаётига янгилик киритишдан ўзини четга олади ёки янгиликлар устидан кулади. Юксак ижодийлик тўсиқни енгиб ўтишни ва қийинчиликка бардош бериб мақсадга интилишни тақозо этади.

7. Итоатидаги ходимларга таъсир этолмаслик. Раҳбар ўз қўли остидаги ходимларга таъсир этиши лозим. Лекин, айрим раҳбар ўз ходимларига суянолмайди ва бунинг ўрнига улар ҳақида салбий фикрда юради. Бундай раҳбар ўз интилишида мунтазам эмас, атрофдагилар билан яқин мулоқотга киришмайди ва ўз ички дунёсини яхши ифода этолмайди.

⁸ М. Вудкок, Д. Френсис. Раскрепощенный менеджер. М.,

8. Бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик. Бошқарув фаолияти самараси ҳақида маълумотга эга бўлмас экан, раҳбар ўз малакасини шакллантира олмайди. Бошқарувга ўз ёндошувини таҳлил этолмайдиган раҳбар фикр ва топшириғини ҳам ходимга тушунтириши қийин. Бундай раҳбар ходимлари у ҳақда нима деб ўйлаши билан қизикмайди, ўз ходимларини ташаббусга чақириши мушкул, айниқса топшириқлар беришга қийналади.

9. Бошқарув малакасининг сустлиги. Ташкилотдаги ходим ва русурсларни бошқариш учун кўпгина кўникмалар зарур бўлиб, уларни раҳбарлик қобилиятлари дейиш ҳам мумкин. Бошқарув суст бўлган жамоада вақтни беҳуда ўтказиш, ходимларнинг ўз имконияти даражасида ишламаслиги, меҳнатдан қониқмаслик каби ҳолатлар кузатилади. Бундай гуруҳда роль тақсимоти суст, меҳнатни ташкил этишда беҳудалик кўп, ўзаро муносабатлар эса – қониқарсиз. Бундай жамоада раҳбарнинг меҳнати кадрланмайди ва психологик муҳит соғлом эмас.

10. Итоатидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик. Ҳар бир раҳбар вақти-вақти билан устоз сифатида ходимга иш хусусиятини ўргатади. Ходимнинг касбий қобилиятини ривожлантира олмайдиган раҳбар, ўз жамоаси меҳнатини юксак даражага олиб чиқолмайди. Бу ҳолда ходим ўз меҳнати натижаси ҳақида раҳбардан ҳеч қандай фикр эшитмайди, раҳбарнинг баҳоси ва тавсияси расмий тус олади.

11. Жамоа ташкил этишдаги суст қобилият. Мақсадга эришиш учун раҳбар, ходимлар билан бирлашиши ва уларнинг малакасидан фойдаланиши лозим. Ишчи гуруҳи малакали ва унумли жамоага айланмаса, раҳбар меҳнати қийин кечади ва фаолияти ҳам унумсиз бўлади. Бундай жамоаларда унумли меҳнат механизмлари шаклланмайди ва носоғлом муҳит ҳукм суради.

2.2. Бошқарув услуби

Бошқарув услуби таърифи. Раҳбар ва ходим муносабатлари, гуруҳдаги психологик муҳит, меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби – раҳбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш бўйича қўллайдиган одатий хатти-ҳаракатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи мукамал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб албатта биронта чекланишга эга. Қуйида раҳбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамиз ва бу матндан раҳбар ўз фаолиятида учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасидан биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариши мумкин. Тизимли ёндошув тамойилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тўла таҳлил бериши мумкин. Бунга биноан, қўлланилаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдига қўйган мақсад ва бирламчи равишда амалга оширилаётган вазифаларига мос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан

рахбар ўзи бошқараётган тизимни яхши билиши, унинг ҳолатини тўғри баҳолаши, келажакдаги қиёфасини тасаввур эта олиши ҳамда ўзгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликка жалб эта олиши лозим.

Замонавий бошқарувга оид фанларда бошқарув услубини турли нуқтаи назарларда туриб ёритилади. Қуйида уларнинг қисқача изоҳини бериб ўтамыз.

Анъанавий ёндошув. Бошқарув услубини фарқлашдаги анъанавий ёндошувлардан бири Курт Левин томонидан киритилган типологияга асосланиб, бунда раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари фарқланади. **Авторитар услуб**да раҳбар ҳамма бошқарув қарорларини ўз қўлига олади, қарор ижросини қаттиқ назорат остига олади ва йўл қўйилган хатолар юзасидан бешафқат жазолаш шахдини намойиш этади ва ходимга инсон сифатида қизиқиш билан қарамайди. Бундай шароитда, доимий назоратнинг мавжудлиги иқтисодий жиҳатдан юқори кўрсаткични таъминлайди. Лекин, психологик нуқтаи назардан бундай услубда қатор камчиликлар кузатилади: 1) хатога йўл қўйиш эҳтимоли ошади; 2) ташаббусни, ходимларнинг ижодий фаолиятини сўндириш, ихтиролар жорий этишнинг секинлашуви, ходимларнинг сустлиги; 3) ходимларнинг ишдан, жамоадаги мавқеидан қониқмасликлари; 4) носоғлом психологик муҳит натижасида жисмоний ва руҳий зўриқишлар ошиши ва соғлиқка салбий таъсири. Бундай услуб раҳбар ва ходим орасидаги касбий малакалар фарқи катталигида, қаттиқ интизом ва итоатгўйлик зарур бўлган шароитда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаши мумкин (авария ҳолатлари, инқирозли, уруш шароитлари ва ҳ.к.). Янги ходимлар ишлайдиган жамоада бундай бошқарув услуби мослашув жараёнига салбий таъсир этади, ёш ходимда касбий малакалар секин шаклланади.

Демократик услуб, баъзан шериклик, ҳамкорликка асосланган бошқарув услуби ҳам деб аталади. Бундай услуб ҳукм сурган жамоада бошқарув қарорлари ходимлар билан муҳокама қилиш орқали, уларнинг фикри ва ташаббусини ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади. Шунингдек, қарор ижросининг назорати ҳам раҳбар, ҳам ходимлар томонидан амалга оширилади, раҳбар ходимга шахс сифатида қарайди, унинг эҳтиёж, манфаат ва қизиқишларини инобатга олади. Бошқарув поғоналарида қарор қабул қилиш «пастдан тепага» қараб боради, яъни аввал қуйи бўғин раҳбарларидан йиғилган фикрлар асосида юқори бўғинда қарор ишлаб чиқилади. Раҳбар жамоадаги норасмий лидерга таянади ва кези келганда унинг фаоллиги учун ҳам имконият яратади. Ҳамкорлик тамойилига асосланган раҳбар вазифани бажаришнинг аниқ кўрсатмасига нисбатан умумий йўналишни белгилашни маъқул кўради, ҳамда ходимнинг ўзи ижро этиш режасини ишлаб чиқиши учун имконият яратади. Демократик услуб энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда тўғри қарор қабул қилиш эҳтимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг аҳиллиги ошиб психологик муҳит ижобийлашади. Бундай жамоада одатда мавжуд

ечимларга танқидий кўз билан қаровчи, хатоликларни аниқловчи ходим ва бу хатоликларни бартараф этиш йўлларини таклиф этувчи мутахассис ҳамкорлиги мавжуд. Бу тавсифлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, демократик тамойилга асосланган жамоаларнинг ҳам бир неча даражаси бўлиши мумкин. Бирламчи даражадаги жамоалар асосан меҳнат вазифасини бажаришга йўналган бўлса, юксак поғонадаги жамоалар хизмат мақсадидан ташқари шахслараро муносабатларни ижобийлаштириш бўйича фаолликка ҳам эгадирлар. Демократик услубни амалга ошириш раҳбарнинг ақлий, ташкилий ва коммуникатив қобилияти юқори ривожланган шароитда ўринлидир.

Либерал услубда жамоада демократик тамойиллар ҳукм суради, ходимга буткул эркинлик берилади, у ўз хизмат вазифаларини белгилайди ва ижро этиш воситасини танлайди, гуруҳда хулқни назорат этиш деярли кузатилмайди. Бундай услуб юқори ижодий кучга эга бўлган ва ишлаб чиқариш жараёни бенуксон йўлга қўйилган жамоада қўлланилиши мумкин. Аммо, бундай услуб ноўрин қўлланилганда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ташаббускор бўлиши билан бирга, уларни маълум мақсад сари йўналтирувчи куч жамоада бўлмайди, қабул қилинган қарорлар назорати суств бўлгани учун улар бажарилмай қолиб кетиши ҳам мумкин. Натижада ходимлар ўз меҳнатидан ва раҳбариятдан қониқмайди, иш самарадорлиги паст, жамоада ҳамкорлик йўқ, бир-бири билан киришмайдиган гуруҳларга бўлиниш эҳтимоли кўпаяди ва гуруҳлараро очиқ ёки яширин низо юзага келади.

Юқорида санаб ўтилган раҳбарлик услублари ҳар бир раҳбар фаолиятида у ёки бу даражада намоён бўлади ва айрим раҳбарда бу услубларга хос белгилар аниқ кўринса, иккинчисида суств кўзга ташланади. Баъзи бир раҳбар бирон услубга мойиллигини англаса, иккинчиси ўз хулқида аниқ бир услуб белгиларини ажрата олмайди. Шунга мувофиқ равишда психологик тавсияларда раҳбар шахс сифатида услубдан ўзини ажрата олиши ва услубдан фойдаланишни ихтиёрий даражага олиб кела олиши маслаҳат берилади. Айнан шундай қобилиятга эга бўлмаган айрим тоифа раҳбарларига «тартибсиз (мантиксиз)» бошқарув услуби хос деб айтиш мумкин. Бундай раҳбар бир услубдан иккинчисига, иккинчисидан учинчисига ва аксинча ҳаракатларни пала-партиш амалга оширади ва ўз хулқи билан гуруҳдаги зиддиятни янада кучайтиради.

Замонавий ёндошувлар. Бошқарув услубига анъанавий ёндошувдан ташқари қатор замонавий ғоялар ҳам кириб келдики, уларни билиш раҳбарлик услубини янада ихтиёрий идора этиш имкониятини беради. Шу муносабат билан ситуатив, яъни вазиятга оид раҳбарлик услуби ҳақида маълумот бериб ўтишни лозим деб топамиз. Бу ғоя бошқарув соҳасидаги олимлар П. Херси ва К. Бландэд томонидан илгари сурилган бўлиб, бошқарувнинг у ёки бу услубини қўллаш ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланганлигига, касбий баркамоллигига боғлиқдир. Муаллифларнинг фикрича, мутахассиснинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса раҳбар уни шунчалик камроқ бошқариши ва ҳиссий жиҳатдан қўллаб қувватлаши талаб этилади ва аксинча. Ходим қанчалик юқори

малакага ва руҳий етукликка эришган бўлса, раҳбарнинг назорати ва аралашувига шунчалик камроқ зарурат туғилади. Бундай ёндошув асосида тўрт даражали бошқарув вазиятлари фарқланади ва бу вазиятларнинг ҳар бирига ўзига хос раҳбарлик услуги талаб этилади. 2.2.1. жадвалда мана шу даражалар тавсифи ва уларга мос келувчи раҳбарлик ҳаракатлари келтирилган.

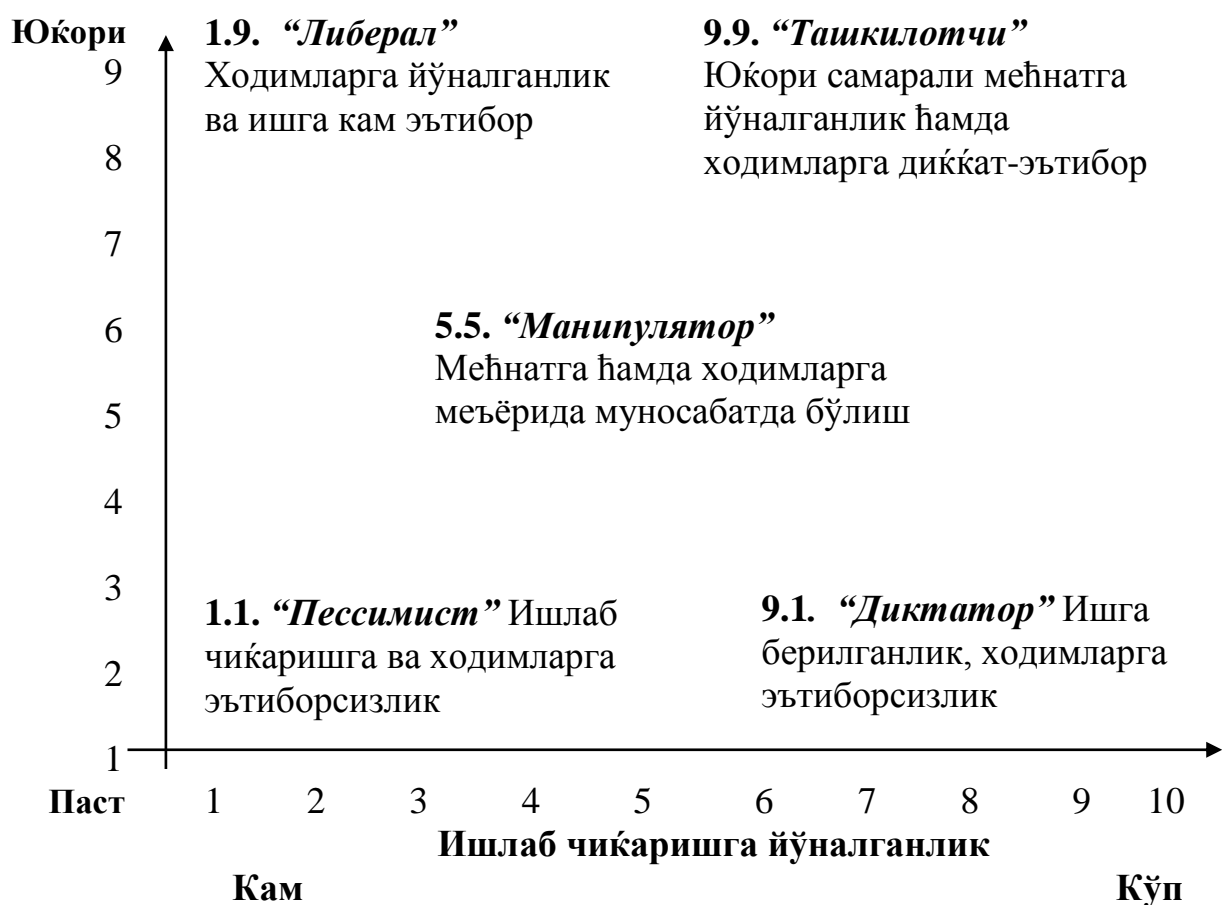
2.2.1 – жадвал. **Вазиятга оид раҳбарлик услуги**

Ходимнинг, жамоанинг ривожланганлик даражаси	Бошқарув хатти-ҳаракатлари
<p>Қуйи даража Паст малакали ва ялқов ходимлар: «ишлашни ёқтиришмайди, касбни билишмайди»</p>	<p>Авторитар кўрсатмалар</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нимани ва қай тарзда бажариш ҳақида аниқ кўрсатмалар бериш лозим • Ишни доимий назорат қилиш • Зарур бўлганда жазолаш, ёмон ва яхши ишга диққатни қаратиш, ишнинг ижобий натижаларини тақдирлаш
<p>Ўрта даража Асосий кўникмаларга эга бўлса ҳам ҳали тажриба етарли эмас, ҳаракатчан ва виждонли: «Ишлашни хоҳлашади, лекин қандай ишлашни билишмайди»</p>	<p>«Оммавийлаштириш»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Йўриқнома ва кўрсатмалар умумлашган тарзда берилади (маслаҳат, ёрдам бериш, мустақил ҳаракатларга имконият яратилади) • Тез-тез назорат қилиб туриш лозим • Ҳурмат билан меҳрибонларча муносабат • Мулоқотлар (характердаги ижобий томон ларга эътибор қаратилади, умумий манфаат лар аниқланади) • Керак бўлганда буйруқ бериш лозим • Ижобий хулқни тақдирлаш ва зарур бўлганда жазолаш
<p>Яхши даража Ишнинг кўп томонларини бажаришга оид асосий малака ва кўникмаларга эга - «Ишлашни билишади ва хоҳлашади»</p>	<p>Бошқарувга жалб этиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Айрим масалалар бўйича ходимлар билан маслаҳатлашиш • Ходимларнинг ташаббусини, уларнинг фикр ва таклифларини тақдирлаш. • Масъулиятга кўпроқ ўрин қолдириш лозим • Тўғри кўрсатмалар бериш ва назоратни чеклаш • Ходимларнинг ўз-ўзини назорат этиш тизимини яратиш керак • Мақсад қўйилсин, лекин унга қандай эришиш воситаси кўрсатилмасин • Кўпроқ мулоқотда бўлиш лозим • Фаолликни, ташаббус ва яхши меҳнатни тақдирлаш керак
<p>Юқори даража: Юксак малакали, ташаббускор, масъулиятли мутахассислар</p>	<p>Ваколатни бериш</p> <ul style="list-style-type: none"> • Муаммони муҳокамага қўйиш, мақсадни аниқлаштириш, ўзаро келишувни шакллантириш • Муаммони мустақил равишда ҳал этиш учун зарур ҳуқуқ ва ваколат билан таъминлаш лозим • Ишга аралашидан кочиш керак

	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимларга ўзларини бошқаришлари ва назорат этишларига эришиш лозим • Агар мурожаат этишса ёрдам бериш • Илтимосларга жиддий қараш
--	--

Кейинги ёндошув «икки тизимли типология» ёки «*Бошқарув матрица*»си деб аталади ва унда раҳбар ўз фаолиятида намоён этувчи икки асосий йўналиш: 1) Хизматга йўналганлик ёки 2) Ходимлар билан муносабатга йўналганлик асосида беш тоифа раҳбарлар фарқланади. қуйидаги чизмада вертикал ўқ бўйича раҳбарнинг ходимларга йўналганлиги ўсиб бориш тарзида кўрсатилган, горизонтал ўқ бўйича эса хизмат вазифаларига йўналганлик кўрсатилган.

Ходимларга йўналганлик



2.2.2. Чизма. Бошқарув матрицаси

Партисипативлик услуби. Ташкилот бошқарувидаги яна бир услуб – партисипативлик деб аталади, унда раҳбарнинг ташкилот мақсадига эришиш йўлида ходимлар билан горизонтал йўналишдаги муносабатларни ривожлантириши тушунилади. Мутахассислар айнан партисипативликни энг самарали услублар қаторида кўрадилар. Бу услуб раҳбарнинг қуйидагича хулқида намоён бўлади:

1. Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви.

2. Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиқлик ва самимийлик.
3. Ходимларнинг ташкилий қарорлар қабул қилишга жалб этилганлиги.
4. Раҳбар ўз бурч ва ҳуқуқларининг маълум қисмини ходим зиммасига ўтказиши.
5. Ташкилот вазифаларини режалаштириш ва амалга оширишда ходимларни жалб этиш.
6. Мустақил қарор қабул қила олиш ҳуқуқига эга бўлган махсус гуруҳлар тузиш (масалан, «сифат назорати гуруҳи»).

Ривожланган мамлакатлар менежерлари қуйидаги ҳолларда партисипативлик стратегиясига мурожаат этадилар:

- Ходимлар савиясининг юқорилиги шароитида, қарор қабул қилишни аста-секин марказлашмаган тарзда амалга ошириш мақсадида.
- Қарор самарали ижро этилиши заруриятида (японияликлар қарорни секин қабул қилишади, лекин қарор ижроси жуда тез амалга оширилади).
- Қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимлар малакасини ошириш механизми яратилганда.
- «Янгиликларни жорий этиш» юзасидан таклифларни кўпайтириш мақсадида.

Таъкидланаётган партисипативлик услуби жамоадаги ҳамкорлик даражаси юқорилиги билан ажралиб туради ва ходимнинг ташкилот манфаати йўлидаги жонбозлигини таъминловчи асосий услублардан бири ҳисобланади. Лекин, партисипативлик услубини ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. Хўш қандай вазиятда ушбу услубни қўллаш кулай? Америкалик тадқиқотчилар Б.Басс ва Д. Барретта фикрича, бундай вазиятда уч омилни ҳисобга олиш лозим: биринчидан - раҳбар шахсини, иккинчидан – ходимларни, учинчидан – гуруҳ олдида қандай вазифалар турганлигини.

Партисипативлик услубини қўллай оладиган раҳбар шахси ҳақида гапирсак, у авваламбор, ўзига ишонган инсон, ёши катта, маълумот даражаси ҳам юқори, ходимидаги ташаббус ва интилишни қадрлайди, ундан ижодий ёндошув ва қадриятларга содиқликни кутади. Ходимга тегишли бўлган характер хислатлари кўп жиҳатдан бу услубни қўллаш доирасини кенгайтириши мумкин. Бу тоифа ходимларга қуйидаги хислатлар тегишлидир: юксак билим ва малакага эга бўлиш, мустақил фикрлашга интилиш, ижодий салоҳиятга эгалик, ишга катта қизиқишнинг мавжудлиги ҳамда истиқболдаги мақсадга йўналганлик, жамоада тенг муносабатларга интилиш. Бундай ходим учун унинг ташкилот ҳаётига қўшаётган улушини баҳолаш мезони – ҳамкасабалари фикридир. Бундай ходим одатда ташкилотда юқори мавқега эга. Партисипативлик услубини қўллаш имкониятининг учинчи манбаи – гуруҳ олдида турган вазифадир. Бу вазифа қуйидаги тавсифларга эга бўлганда ушбу услуб орқали мақсадга эришиш мумкин:

- а) масала ечимлари кўплиги, агар уни ҳар хил йўллар билан ҳал этиш имкони бўлса;
- б) назарий таҳлил талаб этувчи ва юксак маҳорат орқали ҳал этилувчи;

в) уни бажариш учун ўрта меъёردаги ички зўриқиш талаб этилса.

Лекин партисипатив услубни қўллашга баъзи бир омиллар тўсиқлик қилади. Хусусан:

а) раҳбар ўз ваколатларини ходимлар билан бўлишишни истамаганда;

б) ходим касбий махоратининг пастлиги, ўз кучига ишонмаслиги, бирон ишни мустақил бажаришдан чўчиши;

в) ташкилотда маълумот алмашуви ёмонлиги натижасида зарур қарор ишлаб чиқиш имкониятининг йўқлиги;

г) ижтимоий рағбатлантириш суствлиги натижасида ҳамкорлик муносабатлари шаклланмаганлиги;

д) вазифани бажариш учун сарфланадиган вақтнинг камлиги;

е) вазифанинг ҳал этилиши авторитар услубни талаб этадиган алоҳида вазиятларда.

Мақбул услубни излаб. Умуман олганда, бошқарув услублари мавзуси доимо раҳбар ва ходим, раҳбар ва жамоа муносабатларининг таркибий қисми сифатида тушунилиши лозим. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг ходимлар билан умумий мақсад сари боришида нафақат раҳбар танлайдиган услуб, балки ходимларнинг хулқ-атвори ҳам етакчи роль ўйнайди. Бу деган сўз – раҳбар бирон услубга мойиллигини билдириб, уни қўллаши бошқарувга бир томонлама қарашдир. Ваҳоланки, раҳбар жамоа ҳолати ва вазиятдан келиб чиққан ҳолда у ёки бу услубга мурожаат этади. Услуб умумий мақсад йўлида бораётган раҳбар ва ходим муносабатларининг ўзаро мувофиқлашуви жараёнидир. У ёки бу бошқарув услубини қўллашдан мақсад, ташкилот манфаатини қондирувчи вазифани иложи борица тез ва самарали бажаришдан иборатдир. Қўлланилаётган услуб бундан кейинги шу каби топшириқнинг кай тарзда бажарилишига замин яратади ва жамоага вазифани бажариш имконини беради. Афсуски, кўпчилик жамоалар ва ҳатто раҳбарлар бирон вазиятни бажаришда доимо эски намунага мурожаат этишга ўрганиб қолганлар ва бу ҳолат шу каби вазифани бажариш услуби деб аталиши мумкин. Лекин янги вазифа такрорланмас бўлиб, унинг доимо бирон янги жиҳатлари мавжуд ва бу вазиятда эски намунадан, услубдан фойдаланиш мақсадга эришишни тўла-тўқис таъминлай олмайди. Демак, услубни қотиб қолган, доимий восита эмас, балки ўзгарувчан, ривожланувчан ва динамик жараён сифатида тушуниш ўринлидир. Мавзу билан танишиш давомида ўқувчиларда «кайси услуб яхши?» деган савол кўп туғилади. Бунга жавобан айтамикки, раҳбар услубдан юқорида туриши лозим, у услубларни юқоридан «томоша» қила олиши ва вазиятга мувофиқ келадиганини танлаб қўллай билиши лозим. Лекин, бундай таъриф ҳам ўзининг чекланишига эга. Раҳбар у ёки бу услубни қўллар экан, доимо гуруҳ устидан назорат этиш, уни «етаклаш» вазифасини олади. Бу эса жамоа фаоллигини, унинг ташаббусини бошқаришдир. Беихтиёр, деярли афсонага айланган воқеа эса тушади. Айтишларича, АҚШнинг бир йирик компанияси бир вақтнинг ўзида ҳамма филиалларидаги юқори бўғин раҳбарларини меҳнат таътилига чиқариб юборган. Орадан бир ҳафта ўтгач, баъзи ташкилотларда ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармай, олдин қандай бўлса

шундайлигича давом этаверган. Айримларида эса ишлаб чиқиш суръати бирданига пасайиб, раҳбарнинг «йўқлиги» сезилиб қолган. Демак, замонавий бошқарувнинг маҳорати – жамоанинг мақсадга интилишини таъминлашдир. Ушбу фикрни педагогик психологиядаги ҳолат билан қиёсласак, қуйидаги мисол ўринли бўларди. Бола ўз ривожланишида ҳамма меъёрлар бўйича улғайиб бораётган бўлса, ота-она унинг ўсишига деярли аралашмайди ва лекин улғайишида бирон муаммо юзага келса, дарҳол керакли чоралар кўрилади. Жамоани бошқаришда ҳам раҳбар, биринчи навбатда, мақсадга эришиш шароитини яратиши ва ходимлар ҳаракатига кам аралашуви юксак бошқарув маҳорати белгисидир.

Қўл остидаги ходимларга хос бўлган психологик хислатлар ҳам у ёки бу услубни қўллашга асос яратади. Масалан, авторитар типга мансуб шахс анъанавий қарашларга мойиллиги, ходимнинг ҳиссиётига бефарқлиги, ўзгаришларга қаршилиги ва ҳокимликка интилувчанлиги билан ажралиб туради. Айнан шу тавсифларга эга бўлган кимса, ўз навбатида, авторитар раҳбар қўли остида ишлашга мойиллик билдиради.

Бошқарув услубларининг коммуникатив имкониятлари.

Раҳбар авторитар бошқарув услубини қўллар экан, у ташкилотнинг расмий тизимини таъминлашга асосий эътиборини қаратади. Бу услубда маълумот фақат вертикал йўллар орқали келади, ходимнинг масъулият чегараси аниқ бўлиб, ҳар қандай хато қаттиқ жазоланади, шахсий муносабатлар иложи бориша расмий тус олади ва ҳиссиётга ўрин қолмайди.

Демократик бошқарув услубида жамоадаги дўстона муносабатлар ривожланади, раҳбар гуруҳ фаоллиги тарафдори, расмий тизимда шахсий манфаатлар ҳам назарда тутилиб, мулоқот юритишга кенг йўл очиб берилади.

Либерал бошқарув услубида эса раҳбар жамоадаги норасмий тизимни ривожлантиради ва муваффақиятга эришишда расмий, маъмурий шаклдан кўра жамоанинг норасмий муносабатлари устун қўйилади. Ташкилотда янги коммуникация тармоқлари яратилишига кенг йўл очилади ва ҳатто бундай ташаббус ижобий баҳоланади. Ходимлар иш меъёрини ўзлари ўрнатишади ва унинг бажарилгани учун ўзлари масъулдирлар. Ходимлар ўртасида ҳамкорлик муносабати устун туради. Жамоа таваккалга мушоҳада билан бемалол боради, ҳар қандай қийин вазифани ҳам енгил бажаради.

Юқорида айтиб ўтилган уч хил бошқарув услуби жамоада турлича муҳитни яратади. Авторитар раҳбарлик услубида гуруҳда ҳокимликка интилиш намоён бўлади, мансабга ружу қўйилади, демократик услубли жамоада ходим уни тан олишларини, ҳурмат ва обрў қозонишни истади ва ниҳоят, либерал услубли жамоада муваффақиятга эришиш истаги устун бўлади.

Санаб ўтилган раҳбарлик услублари жамоадаги меҳнат самараси учун турлича асос яратади. Авторитар услуб таъсиридаги жамоа доимо «тепадан» кўрсатма кутиб яшайди ва ташаббус кўрсатолмайди. Шунинг учун бундай гуруҳ самараси ҳам суст. Гуруҳ аъзоларида ишдан ҳам, ўзаро муносабатлардан ҳам қониқиш паст даражада.

Демократик раҳбарликка асосланган жамоанинг иш унуми ўрта, ихтиро ва ташаббуслар сони ҳам ўрта меъёрга, гуруҳ аъзолари ишдан ва ўзаро муносабатдан қониққан.

Либерал тамойилга асосланган жамода эса унумдорлик юқори, меҳнатдан ва ўзаро муносабатдан қониқиш баланд, ходимлар ўзаро ҳамкорликка боради ва ёрдам кўрсатишга доимо тайёр.

Ишлаб чиқариш соҳасидаги баъзи тадқиқотлар натижасида бошқарув услуби ва гуруҳ самарадорлиги ўртасида ҳам алоқа аниқланди. Бунга биноан, авторитарлик ва демократик бошқарув услуби гуруҳ фаолиятининг деярли бир хил самарасини таъминлайди, аммо гуруҳ аъзолари демократик услуб қўлланганда ишдан кўпроқ қониқадилар. Агар ходимнинг ишдан қониқиши мотивация омили сифатида қаралса, бу жуда аҳамиятли мезон эканлиги кўзга ташланади.

Кўп адабиётларда анъанавий уч раҳбарлик услубига баҳо беришда либерал услуб энг самарасиз ёки бошқарув мақсадларидан узоқ турувчи восита деб, таъриф берилди. Аммо бундай фикрга жиддий эътирозлар билдириш мумкин. Тажриба ва кузатишларнинг кўрсатишича, либерал бошқарув услуби айрим ҳолларда самарали натижага олиб келувчи воситага айланиши мумкин. Агар раҳбар атайлаб ва онгли равишда либерал услубни танласа, онгли равишда ходимга масъулиятни ўзига олиш имконини берса, бу ходим хулқини жамоа орқали бошқариш каби юксак маҳорат белгиси бўлиши мумкин. Агар ўхшатиш қилсак, авторитар бошқарувда раҳбар фақат ўз ўринбосарлари билан мулоқотда бўлади ва маъмурий чоралар билан чекланиб қолади, демократик бошқаришда раҳбарнинг жамоа билан бевосита муносабат ўрнатиши кузатилади. Либерал услуб эса ходимни, жамоани жонлантириш орқали бошқариш демакдир. Либерал услубда ходим раҳбар кетидан эмас, балки жамоа орқасидан боради ва гуруҳга мос келишга интилади.

Жамоа фаоллиги корхона мақсадларига мос равишда бораётган шароитда, масъулиятни ўзига олиб ташаббус кўрсатаётган пайтда гуруҳ фаолиятига аралашмаслик ва ходимни гуруҳ ҳаёти оғушига киритиб қўйиш, балки энг мақбул бошқарув бўлиб ҳисобланади. Онгли равишда олиб борилган либерал бошқарув услуби ўта мураккаб бўлиб, бу жараёнда раҳбар мақбул йўл танланишида барча фаолликни жамоага топширади, раҳбарнинг вазифаси тўғри мақсадни кўрсатиб бериши эмас, балки шу мақсад гуруҳ томонидан танланиши учун шароит яратишдан иборат бўлади.

2.3. Лидерлик ва бошқарув

Лидер сўзининг изоҳига оид. Умуман олганда адабиётда «лидер» сўзини «етакчи» атамаси билан алмаштириш ҳоллари кўп учрайди. Ўйлашимизча, «етакчи» атамаси «лидер»га хос бўлган психологик тавсифни тўла ифодамайди. «Етакчи» сўзи гуруҳга муносабат сифатида, унинг аъзоларига таъсир ўтказувчи ва мақсадга етакловчи шахсга нисбатан ишлатилади. Етакчилик гуруҳ таркибини, ундаги муносабатлар тизимини таҳлил этиш орқали аниқланадиган шахс ҳолатидир. Лекин лидерга хос

бўлган фазилатни ифодаловчи яна қатор жиҳатлар борки, уларни муносабатлар тизими доирасидагина таҳлил этилмаймиз. Бундай талқинда лидерга хос бўлган асосий жиҳатлардан яна бири – шахснинг вазиятга мувофиқ равишда ҳаракат қилиш қобилиятини ҳисобга олиш зарурати туғилади. Бирон-бир муаммоли вазиятда пайдо бўлган қийинчиликни бартараф этишдаги ташаббус, топқирлик ва моҳирлик лидерга хос фазилатлардир. Муаммони ечиш билан боғлиқ қийин вазиятда лидер бошқаларга нисбатан ўзининг илғорлиги, пешқадамлиги билан ажралиб туради. Фикримизча, ўзбек тилида айнан шу икки ибора – «пешқадам» ва «етакчи» сўзлари мажмуаси лидер моҳиятини тўла ифодалаш мумкин.

Назаримизда, «Етакчи» сўзи шахснинг гуруҳни етаклашга, бошчилик қилишга бўлган иштиёқи мавжудлигидан келиб чиқади. «Пешқадам» ибораси эса маълум фазилатларга эга бўлган шахс кетидан гуруҳнинг эргашишини, жамоанинг ўз ихтиёрига кўра ўзи ишонган одам бораётган йўлни танлашини англатади. Айнан шу ҳолат «лидер» иборасига нисбатан ҳам ишлатилиши зарур. Лидернинг бу хусусияти унинг ҳиссий жозибдорлигида, ўзгаларни ўзига жалб этиш фазилатида намоён бўлади.

Шундай қилиб, «лидер» сўзини фақат «етакчи» атамаси билан алмаштириш лидерлик ҳолатининг психологик талқинини тор доирага киритиб қўяди. Ушбу мулоҳазадан келиб чиққан ҳолда қўлланмамиз матнида «лидер» сўзидан фойдаланишни маъқул деб ҳисоблаймиз. Бундан ташқари, «лидер» сўзидаги изоҳий маънони англаб олиш ўзбек китобхони учун таниш ҳолдир.

Лидерлик ва раҳбарлик. Меҳнат жамоасидаги ҳар бир ходим гуруҳда ўзининг мавқеига эга. Бу мавқе расмий ёки норасмий тарзда қўлга киритилган бўлиши мумкин. Расмий мавқе ходимнинг мансаб поғонасидаги ўрни ва унинг лавозимидан келиб чиқувчи ваколатлари билан ифодаланади. Ҳар қандай ходим ўз ҳамкасабалари билан ўзаро муносабатда бўлар экан, турли омиллар таъсирида бу муносабатлар ҳиссий ранг ола бошлайди.

Ҳиссиётга асосланган муносабатлар икки кўринишда - ёқтириш (симпатия) ва ёқтирмаслик (антипатия) сифатида шаклланади. Шундай ходимлар ҳам борки, улар ўзининг маълум хислатлари билан жамоанинг кўпчилик аъзоларида симпатия уйғота оладилар ва улар гуруҳнинг норасмий тизимида юқори мавқени эгаллайдилар. Психологик талқин бўйича, жамоанинг расмий тизимида юқори мавқени эгалловчи ходим раҳбар бўлиб ҳисобланса, норасмий тизимда юқори мавқени эгалловчи шахс эса - лидердир.

Лидерлик ҳолати, одатда, гуруҳнинг норасмий муносабатлар тизимида амалга ошади. Бирон-бир шахснинг лидер даражасида тан олинishi унга ҳиссий яқинликни, унинг иш билан боғлиқ бўлган қатор фазилатларини юқори баҳолашни ва ушбу шахснинг гуруҳ манфаатларига эътиборлилигини англатади. Лидер - гуруҳнинг ҳамма аъзолари томонидан тан олинган шахс. Лидернинг қадриятлар тизимидаги асосий жиҳати - гуруҳ манфаатини ҳар нарсадан устун қўйиш, доимо гуруҳ олдига қўйилган

вазифани ечишга сидқидилдан киришиш ва бу жараёнда жамоани сафарбар эта олишидир.

Меҳнат жамоасидаги лидер авваламбор ўзининг ишчанлик хусусиятлари билан фарқланиб туради, чунки, у айнан меҳнат фаолияти туфайли бошқалардан ажралиб кўзга ташлана бошлайди. Бундан ташқари, лидер, гуруҳ манфаатини ҳимоя этар экан, кези келганда расмий муносабатлар тизимига ва расмий доиралар манфаатига ҳам зид чиқа олади. Натижада, жамоада расмий раҳбар ва норасмий лидер ўртасида зиддият пайдо бўлиши мумкин. Корхона манфаатидан келиб чиқсак, жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий тизимда шаклланувчи лидер бир шахс орқали ифодаланиши энг мақбул ҳолдир.

Замонавий психология фани, ўз ютуқлари орқали, лидерга хос фазилатлар табиати ва унга эришиш йўл-йўриқлари ҳақида етарлича маълумот бера олади. Шу муносабат билан лидерга хос бўлган жиҳатларни уч тоифага киритишимиз мумкин:

- 1) жамоа манфаатларига йўналганлик;
- 2) касбий моҳирлик, ҳар қандай муаммоли вазиятда қийинчиликни ўз бўйнига олиш ва ишни охиригача ҳал этишда ташаббускор бўлиш;
- 3) эмоционал, ҳиссий жалб этувчанлик хислатлари. Юқорида санаб ўтилган хислатлар мажмуасининг кетма-кетлиги ҳам ўз мантиқига эга.

Тадқиқотлар орқали аниқланишича, ҳиссий жалб этувчанлик одатда лидер шахсда жуда ёрқин кўзга ташланиши шарт эмас экан. Шахсда бу кўрсаткичнинг ўрта меъёрида мавжудлиги, уни лидерлик даражасида тан олиниши учун етарлидир. Лекин инсонга хос ҳиссий жозибадорлик кўрсаткичи пастлиги иш юзасидан ўтадиган мулоқот ва музокараларга салбий таъсир этиши мумкин. Раҳбарнинг мулоқот сирларини яхши билиши орқали атрофдагиларда ўзи ҳақида ижобий таассурот уйғота олиши ушбу кўрсаткични оширишдаги асосий воситадир .

Раҳбарлик тайинланувчи лавозимдир, лидерлик эса ҳамфикрлар томонидан кўтарилган шахс мавқеидир. Агар раҳбар ва лидер ўртасидаги фарқга эътибор берадиган бўлсак, кўпгина жиҳатларни санаб ўтишимиз мумкин. Масалан, раҳбар ходимларга эга бўлса, лидернинг ҳамфикр тарафдошлари мавжуд, раҳбар тайинланса, лидер жамоа аъзолари орасидан ажралиб чиқади, раҳбар ўз ҳокимиятига асосланса, лидер эса обрўсига таянади. Раҳбар ўз мажбурияти бўйича ташкилот манфаатини биринчи ўринга қўяди ва шу хусусият унга расмий тус бериб, жамоа олдида лидерга нисбатан уни бир мунча «заиф» ҳолатга қўяди.

Ҳаётда кўпгина жамоалар учрайдики, уларда расмий раҳбар ва лидер алоҳида шахслардан иборатдир. Бундай жамоа ҳаётидаги кўп вазиятларда гуруҳ аъзолари раҳбардан кўра норасмий лидер томонида бўлишлари эҳтимоли кузатилади. Жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий лидернинг ўзаро муносабати доимо қийин масалалар доирасига киради. Бундай вазиятда одатда кўпчилик раҳбарлар лидерни сиқиб чиқаришга, ундан қутулишга интилишлари кузатилса, бошқа бир раҳбар бу лидердан фойдаланишга, уни гуруҳ мақсадига тезроқ эришиш йўлига сафарбар этиши

мумкин. Раҳбарнинг лидер билан ўзаро тил топиши, ҳамфикр бўла олиши албатта бўлажак муваффақиятлар гаровидир. Бунинг учун раҳбардан ҳам топқирлик, сабр-тоқат ва ўз шахсий манфаатидан устун тура олиш қобилияти кутилади.

Расмий раҳбар ва гуруҳ лидери турли шахслардан иборат бўлса, улар ўртасидаги келишмовчилик кўпгина ходимлар томонидан ижтимоий адолатнинг бузилиши сифатида идрок этилади. Лидер билан муносабатни ривожлантириш эса аксинча, гуруҳдаги кучларни тан олиш, оқиллик йўлини танлаш деб баҳоланади. Раҳбар сезгир шахс сифатида нафақат лидерга, балки бундай хислатга эга бўлган ҳар бир гуруҳ аъзосига алоҳида диққат ажрата олиши лозим. Алоҳида олинган лидер билан мавжуд муносабатни ривожлантириш орқали гуруҳнинг бошқа аъзолари билан ўзаро ижобий хисларни шакллантириш имконияти туғилади. Шу маънода таҳлил этилганда, гуруҳда норасмий лидернинг мавжудлиги расмий раҳбар учун гуруҳ аъзолари билан илиқ муносабатни куришдаги кўшимча кўприқдир. Лекин ҳаётда ҳамма нарса ҳам ўйлангандай силлиқ кетавермайди ва расмий раҳбар билан норасмий лидер манфаатининг зидлиги, раҳбарнинг илтифотли қадамига қарамай норасмий лидернинг қайсарлиги тўқнаш келиши мумкин. Бу эса жамоадаги низо билан ифодаланади ва бундай ҳолларни ҳал этиш йўл-йўриқлари ҳақида жамоадаги низолар мавзусида батафсил гапириб ўтилади.

Лидерга хос бўлган фазилатларни шакллантириш бўйича психология фанида қатор амалий тадбирлар мавжуд бўлиб, бу хил дастурлар интерфаол таълим услубига асосланган амалий машғулотларда ўз аксини топади. Шахснинг лидерлик жиҳатларини ривожлантирувчи психологик тадбирларнинг методологик асослари бир мунча баҳсли бўлиб, бу мавзунинг пухта ишлаб чиқилиши ушбу машғулотлардан олинажак натижа самарасини белгилайди. Яқин пайтгача психология фанида шахснинг лидерлик хислатларини шакллантириш бўйича «Хислатлар назарияси» деган таълимот етакчи бўлиб келган. Бу таълимотга биноан лидерликни ифодаловчи бир неча хислатлар мавжуд ва ушбу хислатлар мажмуаси шахснинг ўзгаларга таъсир этиш қобилиятини белгилайди. Аммо, аниқланишича, хислатларнинг шунчаки мажмуаси шахсни лидер даражасига кўтара олмайди ва бу хислатлар сони бир неча ўнталикдан иборат бўлиши мумкин. Бу хислатларни шакллантириш, уларни шахс тузилмасидаги бошқа таркибий жиҳатлар билан мувофиқлаштириш ва инсоннинг ички мазмун-моҳиятига айлантириш ўта мураккаб масаладир. Кўп йиллик психологик тадбирлар бундай йўлнинг каммаҳсул эканлигини кўрсатди.

Шахснинг лидерлик имкониятини ривожлантиришнинг замонавий ёндошувларидан бири, инсонда шаклланган қобилиятга суянишни ва шу қобилиятни имкон берган вазиятда намоён этилишини тақозо этади. Бундай ёндошув «ситуатив лидерлик» деб аталиб, унда лидер деб, тан олинган шахснинг умумий мақсадга эришиш йўлида муаммоли вазиятда ўз

қобилиятини намоён эта олиши тушунилади.⁹ Бу назарияга биноан гуруҳ доимо бир неча лидерга эга бўлиши мумкин ва кези келганда ҳар бир жамоа аъзоси муаммоли вазиятни ҳал этиш борасида ўз қобилият ва имкониятини намоёиш эта олади. Фикримизча, самарали фолият олиб борувчи раҳбар ўз жамоасида айнан шундай муҳитни яратиши керакки, ҳар бир ходим зарур вазиятда ўз имкониятини ишга солиш орқали муаммоли вазиятни ҳал этишда қатнашиши ва бошқарув жараёнида иштирок этаётганини ҳис қила олсин. Бунинг учун жамоа, ҳар қандай вазиятни ҳал этишда чуқур масъулият ҳис этувчи ва ўз ишининг усталари бўлган профессионал ходимларга эга бўлиши лозим. Шу билан бирга, гуруҳда доимо шундай ходимлар топиладикки, улар пайдо бўлувчи кўпгина муаммоли вазиятларни ҳал эта олувчи универсал қобилиятга эга. Шу нуқтаи назардан қараганда, лидерлик кўп жиҳатдан шахс туғма қобилияларининг етарли даражада шаклланганлиги билан характерланади.

Юқорида айтганимиздек, лидерликнинг асосий жиҳатларидан бири – гуруҳ манфаати ҳақида ғамхўрликдир. Шунинг учун ҳам лидерлик таърифидаги асосий маъно касб этувчи томонлар бу – шахснинг ушбу вазиятни муваффақиятли ҳал эта олиш қобилияти ва гуруҳ манфаати йўлидаги жонбозлиги деб тушунилиши мумкин.

Шахснинг лидерлик имкониятини намоён эттирувчи яна бир асосий томон – жамоанинг талаб ва истагига мос кела олишидир. Турли меҳнат жамоалари ўз масъулият даражасидан келиб чиққан ҳолда турлича истақларни намоён этади ва ҳатто, баъзида жамият манфаатига тўла мос келмаслик ҳоллари ҳам кузатилади. Бундай жамоаларда эса, табиийки деструктив, яъни бузғунчи хулққа мос келувчи лидерлар ажралиб чиқади ва улар гуруҳнинг яширин мотивларини намоён этувчи ўзига хос кучга айланади. Мисол тариқасида, ўсмирлик даврида намоён бўлувчи ва хулқ оғиши билан характерланувчи гуруҳлар ва уларнинг лидерини, ёки баъзи бир меҳнат жамоасида ташкилотни қолоқликка тортувчи асоциал хулқ эгаларидан иборат гуруҳларни эслаш мумкин.

Лидер ва расмий раҳбарнинг турли шахслардан иборатлиги ва улар ўртасидаги зиддият ҳақида юқорида тўхталиб ўтдик. Шундай ҳолат ҳам юз берадики, ташкилот манфаатига зид йўл тутган лидер атрофида ўзи каби ҳамтовоқларни тўплаши ва ўзининг оғувчи хулқи билан нафақат ташкилот мақсади, балки раҳбарнинг обрўсига ҳам путур етказади. Бундай лидерни дарҳол ишдан бўшатиш лозим, деган анъанавий фикр бир қараганда тўғри бўлса-да, лекин ушбу вазиятдан тарбиявий мақсадларда фойдаланиш раҳбарнинг моҳир ташкилотчилигидан далолат беради. Раҳбар ўз ташкилотидаги мавжуд имкониятларни қўллаган ҳолда норасмий лидерни нафақат гуруҳдан ажратиши, балки унга маъқул келувчи ва унинг қобилиятларига мос келувчи вазифаларни ҳам топиб бериши мумкин. Умуман олганда, раҳбар унинг манфаатларига зид бўлган ҳар қандай кучни ўз томонига оғдира олиши унинг обрўсига обрў қўшувчи ва жамоа олдида

⁹ Вив Шеклтон. Психология лидерства в бизнесе. Спб. Питер. 2003

унинг нуфузини янада оширувчи энг самарали имкониятдир. Ўйлашимизча, бундай имконият пайдо бўлганидан афсусланиш эмас, балки ташаккур айтиш ўринли бўлса керак.

Албатта, жамоа раҳбари ва лидер бир шахсда ифодаланиши айтиш муддао ҳисобланади ҳамда расмий раҳбар иложи борича ташкилот мақсадларини ходимлар манфаати билан уйғунлаштирган ҳолда бошқарув жараёнини ташкил этиши лозим. Айнан шу омил, айниқса, касб соҳасидаги юқори малака раҳбарни лидерлик даражасига кўтарилиши учун асос бўлиб хизмат қилади.

2.4. Раҳбарлик мулоқоти ва унинг босқичлари

Раҳбарлик мулоқотининг хусусияти. Раҳбар фаолиятининг асосий қисмини мулоқот жараёни ташкил этади. Қабул қилинган қарорнинг ижросини таъминлаш, ходимлар ва ташкилот фаолиятини ташкил этиш, назорат ва ходимлар фаолиятини рағбатлантириш жараёнлари ҳам мулоқот орқали амалга ошади.

Психология фанида шахсий ва иш юзасидан мулоқот турлари фарқ қилади. Ушбу матнда асосан иш юзасидан бўладиган мулоқот табиати ва уни шакллантириш имкониятлари ҳақида тўхталиб ўтамиз.

Бошқарув мулоқоти – ходимларни маълум томонга йўналтириш мақсадидаги ўзаро маълумот алмашинуви жараёнидир

Бошқарув мулоқоти қуйидагиларда намоён бўлади:

1. Буйруқ ва топшириқ узатиш, ходимга у ёки бу маслаҳатни бериш;
2. Вазифа, топшириқ қандай адо этилганлиги ҳақида «кайта алоқа», яъни ҳисоботни қабул қилиш;
3. Итоатдаги ходимларга вазифа қандай бажарилганлиги ҳақида баҳо бериш.

Мулоқотни моҳирона олиб боровчи раҳбарда ўз вазифаларини самарали тарзда ташкил этиш имконияти ошади. Ходимларга таъсир этиш, уларга ғайрат бағишлаш, ташкилот мақсади сари етаклаш каби ташкилий вазифалар ҳам малакали мулоқот орқали таъминланади.

Раҳбарнинг мулоқот малакасини ифодаловчи асосий жиҳат унинг мулоқот соҳасидаги фаоллиги бўлиб ҳисобланади. Ушбу фаолликнинг мақсадга йўналганлиги, анланган тарзда ва эркин ижро этилиши инсоннинг мулоқот жараёнини қанчалик моҳирлик билан амалга оширишини ифодаловчи асосий белгилардир. Раҳбар мулоқот жараёнининг ички қонунларини билиши жуда муҳимдир. Мулоқот жараёнини бошқаришга оид восита ва услублар мулоқот технологиялари ибораси орқали ифодаланади. Айнан шундай технологияларни ўзлаштириш ва вазиятга оид равишда қўллаш мулоқотнинг эркинлигини таъминлайди. Мулоқотнинг ички қонунларига оид қуйидаги фикрлар иш юзасидан бўладиган ўзаро муносабатлар доирасини янада кенгайтириш ва ўзгаларга самарали таъсир этиш имконини яратади. Шу муносабат билан, мулоқот жараёнини бошқариш имконини берувчи шартлардан бири уни босқичма-босқич амалга оширишдир.

Раҳбар бошқаруви жараёнида мулоқот тадбирини ташкил этар экан бу жараёни раҳбарлик мулоқоти деб аташ мумкин. Тўла-тўқис ва меъёрида ташкил этилган раҳбарлик мулоқоти куйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:¹⁰

1. Алоқа/контакт ўрнатиш.
2. Масалани муҳокама қилиш.
3. Ечим вариантларини излаш.
4. Қарор қабул қилиш.

Ижобий натижага олиб келувчи раҳбарлик мулоқоти таъкидланган босқичларнинг айнан шундай кетма-кетлигида амалга ошади. Аниқроғи, мулоқот жараёнининг самарали ўтиши, кўп жиҳатдан, шу босқичларни навбатма-навбат амалга ошириш билан боғлиқ. Бу шартни таъминлаш эса, авваламбор, раҳбар зиммасига юклатилади, чунки бошқарув мулоқотини йўналтириш асосан унинг имконияти доирасидадир.

Энди, юқорида санаб ўтилган босқичлар хусусида батафсил тўхталиб ўтамиз. Раҳбарлик мулоқотини шакллантиришдан асосий мақсад - раҳбар бу жараён орқали ўз ходимлари билан амалга ошириши лозим бўлган муаммоларни ҳал этади. Масалан, янги йил кечаси олдидан бирон-бир ходимни ишхонада навбатчиликда қолдириш ва умуман, корхона миқёсида ходимни бевосита масъулияти доирасига кирмайдиган бирон-бир ишга жалб этиш каби муаммоли вазиятларни кўплаб қайд этишимиз мумкин. Албатта, бундай ташкилотчилик вазиятларини ҳал этишнинг энг оддий усули мавжуд. Жумладан, оддийгина бир буйруқ билан ходимни деярли ҳар қандай ишни зиммасига олишга мажбур этиш мумкин. Аммо, ишнинг натижаси қандай бўлиши, вазифани бажаришга ходимнинг қанчалик сидқидилдан муносабатда бўлиши, топшириқ сифатини ҳал этадиган асосий омилдир.

Шунинг учун таклиф этилаётган бошқарув мулоқоти моделида ходимнинг вазифага масъулиятини ошириш, унда топшириқ натижаси ижобий бўлишига куюнчаклик ҳиссини кучайтириш назарда тутилади.

Раҳбарлик мулоқоти босқичлари тавсифи. Иш юзасидан амалга ошадиган бошқарув мулоқоти ходим билан контакт ўрнатишдан бошланади. Бу босқични амалга ошириш жараёни раҳбарнинг икки саволга жавоб олишидан иборатдир:

1. Қаршимдаги одам ким?
2. У қандай ҳолатда?

Мана шу икки саволга олинган жавоб мазмуни биринчи босқич қанча пухта бажарилганлиги ҳақида далолат беради. Раҳбар шу икки саволга батафсил жавоб олган тақдирдагина, у иккинчи босқични амалга оширишга киришиши мумкин. Жавоблар эса раҳбар қаршисидаги ходимнинг мулоқотга тайёрлигини ифодалаши лозим. Биринчи босқични амалга оширишда раҳбардан кузатувчанлик, ўткир зеҳн ва мазкур одамнинг хатти-харакатига қараб, унинг ички ҳолатини аниқ билиш қобилияти талаб этилади.

¹⁰ Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. Л., 1993

Масалан, алоқа ўрнатиш босқичидаги биринчи саволга жавоб берар экан, раҳбар қаршисидаги одам ҳақида қуйидаги билимларни билиши ва назарда тутиши зарур:¹¹

- 1) ёши;
- 2) мутахассислиги, касби;
- 3) шу ташкилотда неча йилдан бери ишлаётганлиги;
- 4) оилавий аҳволи;
- 5) қобилияти (қайси вазифани яхши бажаради-ю, қайси бирини уддалай олмайди);

б) соғлиги ҳақидаги маълумот ва ҳ.к. Ушбу ахборотга эга раҳбар ҳар қандай топшириқни ходимга ишонч билан топшириши ва ижобий натижа кутиши мумкин.

Юқоридаги саволларга жавоб олиш учун раҳбар мулоқот бошланишидан аввал суҳбатдоши ҳақида иложи борича кўпроқ маълумотга эга бўлиши лозим. Контакт ўрнатиш босқичининг биринчи саволига олинган жавоблар раҳбарни бўлажак мулоқотга тайёрлайди, суҳбатдошнинг кучли ва заиф томонларини аввалдан тасаввур этишга имкон яратади.

Контакт ўрнатиш босқичининг иккинчи саволи суҳбатдошнинг ички ҳолатини аниқлаш, суҳбат чоғида унинг ички кечинмалари ҳақида бохабар бўлишни тақозо этади.

Қаршимиздаги одамнинг ташқи қиёфаси – тана ҳолати, юз мимикаси, қўл-оёқ ҳаракатлари ва овоз интонацияси – буларнинг ҳаммаси инсоннинг ҳозирги ҳолати ҳақида маълумот беради ва у суҳбатнинг асосий қисмига ўтишга тайёри ёки йўқлиги белгисидир. Суҳбатдошнинг ташқи қиёфасидаги бу кўрсаткичлар одатда мулоқотнинг новербал, яъни сўзсиз жиҳатларини ташкил этади ва кишининг ички ҳолати ҳақида ҳаққоний маълумот беради.

Новербал сигналлар, аксарият ҳолларда ихтиёрий бошқариш доирасидан четда бўлиб, одамнинг ҳақиқий ҳис-туйғулари, ният ва хоҳишлари кўрсаткичи десак, хато бўлмайди. Масалан, икки қўлни кўкрак олдида қовуштириб, оёқларни тиззага устма-уст қўйиш ёпиқ ҳолатни англатади ва бу ҳолат суҳбатдошнинг мулоқотдан ўзини четга олиши деб талқин этилиши мумкин. Аксинча, қўлларнинг ён атрофда жойлашиши, кафтларнинг очиклиги ва оёқни кериб сал олдинга энгашиб туриш/ўтириш суҳбатдошга ва мулоқот мазмунига хайрихоҳликни англатади.¹²

Суҳбатдошнинг очик ёки ёпиқ тана ҳолати мулоқот давомида ўзгариб турувчи кўрсаткич бўлиб, суҳбат мазмуни қандай ўтаётганлигига қараб у бизга очик бўлиши, ва агарда суҳбат унга ноқулайликлар туғдирганда эса ёпиқ позани эгаллаши мумкин. Масалан, икки яқин дўст мулоқотини кузатсак, уларнинг тана ҳаракатларида ёпиқлик аломатлари деярли кўринмайди. Уларнинг ўзаро хайрихоҳлик ҳолати нафақат танасида, балки ўртадаги масофанинг яқинлигида, ўзаро суҳбатдаги мулоқот товуш

¹¹ Х. Маккей. Как уцелеть среди акул

¹² А. Пиз. Язык жестов

интонациясида, юзидаги енгил табассум ифодасида акс этади. Айнан шу кўрсаткичлар мулоқот жараёнининг ижобий йўналишда ўтаётганлиги ҳақидаги асосий белгилардир. Мулоқот вазиятида бундай белгиларнинг кузатилиши, ўзаро муносабатнинг яхши ўрнатилганлигини, суҳбатнинг иккинчи босқичига ўтиш мумкинлигидан далолат беради.

Бироқ, суҳбатдошдан келаётган новербал сигналлар унинг ёпиқ ҳолатдалигидан далолат бериб, мулоқотнинг иккинчи босқичига ўтиш имкониятини чеклаб қўйиши ҳам мумкин. Бундай вазиятда раҳбар қандай иш тутиши лозим ва қандай ҳаракатни амалга ошириши мумкин?

Замонавий психология фани шундай билим ва кўникмаларни баён қилиши мумкинки, уларнинг айримларини қўллаш мулоқот муҳитини ижобийлаштиришга, ўзаро муносабатларни янада муқобиллаштиришга кўмак бўлади. Бу борадаги биринчи ва жоиз қадамлардан бири – раҳбарнинг ташқи қиёфаси ва ички дунёсида мулоқот учун ижобий ҳолатнинг акс этишидир. Ўзгага хайрихоҳлик, самимий муносабат, унинг манфаатлари ҳақида қайғуриш аломатлари ўз навбатида, ходим шахсида ҳам шундай жавобларнинг уйғонишига таъсир этади.

Контакт ўрнатиш босқичида мулоқотнинг давом этишига ижобий хулоса яқунланмаса, энг оддий маслаҳатлардан бири – ходимни нима безовта қилаётганлиги ва мулоқотни давом эттириш қийинлиги сабаби ҳақида очиқ-ойдин сўрашдир. Кўпинча бу услуб кутилган натижага олиб келади ва ҳатто ходим ўзини безовта этаётган кўнгилғашлиги ҳақида очиқ-ойдин айтмаса-да, ҳар ҳолда ўзини тетик тутишга, диққат-эътиборли бўлишга ундайди.

Ўзганинг мулоқотга тайёрлиги англандан сўнг, бу жараённинг иккинчи босқичига ўтиш мумкин. Иккинчи босқич – мулоқотнинг асосий мазмунини ташкил этиб, унда иш юзасидан кўтарилган масала, муаммо муҳокама этилади. Бу босқичнинг муваффақиятли ўтиши, маълум маънода, раҳбар фаоллигини, махсус фаолият услубларини қўллашни талаб қилади.

Масалани муҳокама этишдаги асосий жиҳатлардан бири – ўзганинг фикрини яхши тушуниш, муаммо бўйича ўзга томоннинг фикрини аниқ англашдан иборатдир. Афсуски, мулоқот жараёнида кўпинча шундай ҳоллар кузатиладики, муҳокама қилинаётган масала юзасидан иккала томонда турлича тасаввур пайдо бўлади. Муаммо бўйича бундай тасаввурнинг пайдо бўлиши, минг афсус, ҳеч қачон унинг ечимига олиб келмайди. Шунинг учун мулоқотнинг бу босқичида муҳокама этилаётган масалани бир хил тушуниш ва ҳатто бир хил қарашни шакллантириш тадбирини амалга ошириш зарур.

Иккинчи босқичда ўзгани тушунишнинг асосий шарти сифатида тинглаш малакаси намоён бўлади. Одатда, тинглашнинг фаол ва пасив кўринишлари фарқ этилади. Фаол тинглаш, ўзга фикрини идрок этиш давомида тушунаётганлик аломатларини намоён этишни англатади. Бунда суҳбатдошлар масала моҳиятини аниқлашга оид саволлар беришади, суҳбатнинг асосий қисми юзасидан хулосалар баён этишади.¹³

¹³ **Атватер. Я Вас слушаю**

Пассив тинглашда эса бошқа томонни тушуниш борасида тушуниш аломатлари минимал даражада намоён этилади. Масалан, оддийгина бош қимирлатиб тасдиқлаш, «ҳмм», «аҳҳа», «тушунарли» каби иборалар билан чекланиш. Муаммоли ва қийин вазиятдаги мулоқот олиб боришда иложи борича фаол тинглаш малакасини намоён этиш лозим. Бундай шароитда пассив тинглаш суҳбатдошлар орасида тушунмовчиликни, ўзга томон ҳолати ва тасавури ҳақида маълумот етишмовчилигини юзага келтиради. Аниқланишича, ҳар бир мулоқот вазияти хусусиятидан келиб чиққан ҳолда фаол ёки пассив тинглаш турларини қўллаш мумкин. Лекин назарда тутилаётган мулоқот вазиятида айнан фаол тинглаш услубидан фойдаланган маъкул.

Фаол тинглаш давомида шахс фаоллигининг асосий уч жабҳаси намоён бўлади. Булар қуйидагилар:

- **диққатнинг суҳбатдошга йўналганлиги** – визуал, яъни кўз контакти, гапирувчига хурмат, сабр-тоқат, тинглашга тайёрлик;
- **фаоллик** – мақсадга йўналганлик, қайта алоқа, тушунарли баён этиш, одоб-интизом;
- **хайрихоҳлик** – устунликка интилмаслик, ўз ҳиссиётини назорат этиш, маълумотни эътироз билдирмай қабул қилиш, салбий ҳиснинг йўқлиги, оптимал нутқ темпи.

Мулоқотнинг иккинчи босқичидаги асосий хусусият – муаммо мазмуни юзасидан бир хил тасаввурнинг шаклланишига ва суҳбатдошларнинг бир-бирини тушунишига эришишдир. Аммо, мулоқот давомида қатор тўсиқлар мавжудки, улар суҳбатдошдан келаётган маълумотни тўла тушунишга халақит беради. Маълумот алмашуви босқичларини ёдда тутиш ва унга мувофиқ келувчи фаол ақлий ҳаракатни қўллаш тўсиқларни муваффақиятли енгиб ўтишни, маълумот йўқолишини иложи борича камайтириш имконини беради.

Муаммо моҳияти аниқлангандан сўнг, унинг ечимини топиш лозим. Шунга биноан, муаммони ҳал этиш мақсадидаги мулоқот жараёнининг учинчи босқичи – муаммо ечимини излаш ҳам муҳим ўрин тутди. Бу босқич ҳақида тўлароқ тасаввурга эга бўлиш мақсадида низо вазиятидаги беш хил ҳаракат услубини эслашимиз мумкин. Маълумки, низоли вазиятда инсон беш хил ҳаракат услубидан бирини танлашга ўз мойиллигини билдиради.¹⁴ Бу ҳаракат услуби қуйидагилар:

- 1) **рақобат** – масала айнан раҳбар айтганидай ҳал бўлиши керак;
- 2) **ён бериш** – раҳбар ходим таъкидлаётган ечимни қабул қилади;
- 3) **компромисс** – масала иккала томонни ҳам қисман қониқтирадиган ечим орқали ҳал этилади, лекин асосий манфаатлар қондирилмайди.
- 4) масалани муҳокама этишдан **қочиш**, яъни турли баҳона билан масалани ҳал этувчи узил-кесил ечим қабул қилинмайди;
- 5) **ҳамкорлик** – иккала томонни қониқтирувчи ечим изланади ва бу изланиш давомида раҳбар ўз ходими манфаати ҳақида қайғуради, ходим эса

¹⁴ Конструктивная конфликтология???

рахбар ва ташкилот манфаатини назарда тутган ҳолда ўз муаммоси ечимини излайди.

Муаммоли масала юзасидан мулоқот олиб бориш хусусияти шундан иборатки, мулоқотда иштирок этаётган томонларнинг манфаатини қондирувчи ечим топилган тақдирдагина, бу жараёни муваффақиятли деб ҳисоблаш мумкин. Ҳамкорликка асосланган, томонлар манфаатига мос келувчи ечим топилгандан кейингина қарор қабул қилинади ва мулоқот муваффақиятли тарзда адо этилди, деб ҳисобланади. Суҳбат охирида хулосалар чиқариш, ечимни яна бир бор қайд этиш ва қабул қилинган қарор юзасидан қисқа изоҳ бериб ўтиш мумкин.

Муаммоли вазиятда ва мушкул масалани ҳал қилиш чоғида мулоқот олиб бориш босқичлари тасирланган 2.4.1. жадвалда ҳар бир босқичда раҳбар томонидан бажариладиган зарур ҳаракатлар ва ушбу босқич натижаси ҳақида тавсифлар келтирилган. Босқичма-босқич амалга оширилувчи мулоқотнинг бу шаклидаги асосий шартлардан яна бири шуки, мулоқот жараёнида ўзаро муносабатга оид ижобий муҳитни сақлаб туришга интилиш лозим. Контакт яхши ўрнатилгандан сўнг, ўзаро муносабатлардаги ижобий муҳитни мулоқот жараёни давомида сақлаб туришга интилиш лозим. Ушбу мақсадда суҳбатдошнинг новербал сигналларидан, унинг суҳбат жараёнига бўлган муносабатини уқиб олиш, ва керак бўлса, мавзудан маълум меъёрда чекланилса ҳам, муҳитни мўътадил тутиш ҳақида қайғуриш тавсия этилади.

2.4.1. жадвал. Муаммоли, қийин ва низоли вазиятда мулоқот олиб бориш босқичлари

№	Босқичлар номи	Зарур маълумотлар	Зарур ҳаракатлар
1-босқич	<i>Контакт ўрнатиш</i> Қаршимдаги одам ким?	ёши, жинси, маълумоти, ижтимоий мавқеи, оилавий шароити, соғлигига шикоятлари, уддалай оладиган ва уддалай оламайдиган вазифалар туркуми ва ҳ.к	Суҳбатдош ҳақида маълумот тўплаш
	У қандай ҳолатда	Тананинг очиқ ёки ёпиқ ҳолатдалиги, қўл ва кафтлар ҳолати, юз мимикаси ифодаси, бизга нисбатан тутган масофаси ва шу масофани ўзгартиришимизга бўлган жавоби	Кузатувчанлик ва ходимга мослаша олувчанлик. Эмпатия орқали ходимга яқинлашиш ва унинг ҳолатини ҳис этиш
2 босқич	<i>Масалани муҳокама қилиш</i>	Масала бўйича мавжуд маълумотларга эга бўлиш	Фаол тинглаш, аниқлаштирувчи саволлар бериш

			ва суҳбатдоши фикрининг асосий мазмунини такрорлаб ўтиш
→	3 босқич	<i>Ечим вариантларини излаш</i>	Суҳбатдоши манфаатини доимо ёдда тутиш ва имкониятларни санаб ўтиш
→	4 босқич	Қарор қабул қилиш	Ҳамма мавжуд ечимларни санаб ўтиш ва ходим учун мақбулини асослаш
			Иккала томонни қониқтирувчи ечим вариантини излаш
			Ходим манфаатига йўналганлик

Мулоқотда идрок жараёни. Мулоқот жараёнида бошқаларга таъсир этиш имконияти ўз ҳақимизда ижобий таассурот уйғота олишимизга боғлиқ. Ижобий муносабатлар шаклланган шароитда ўзгага таъсир этиш имконияти катта бўлиб, ўзимиз ҳақимизда ижобий таассурот уйғотиш механизмларига тааллуқли фикрларни баён этиб ўтиш лозим. Психология фанида ўзгада ижобий ёки ёқимли таассурот уйғотиш симпатия деб аталади, салбий ёки нохуш таассурот қолдириш эса антипатия дейилади. Хўш, суҳбатдошда биз ҳақимизда симпатия уйғониши учун нима қилиш керак? Бунинг учун икки шахс мулоқотга киришганда уларнинг ўзаро муносабатларидаги кўзга кўринмас баъзи бир хусусиятларни таҳлил қилиб ўтиш ўринлидир. Айнан шу «майда» хусусиятлар кўп жиҳатдан ўзгада симпатия уйғотиш манбаалари бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Машҳур психолог А.А. Бодалев танишув жараёнида ўзгалар ҳақида қай тарзда маълумот олинишини аниқлаш борасида махсус тажрибалар ўтказган.¹⁵ Аниқланишича, бошқа одам идрок қилинган пайтда биринчи бўлиб унинг соч турмаклашига эътибор қаратилад экан. Сочдан кейин эътибор инсоннинг кўзига қаратилади. Маълумки кўз, ўз навбатида, инсон ҳақида жуда кўп маълумот беради. Бошқа тадқиқотлар орқали аниқланишича, инсон кўз қорачиғининг меъёрдан кўра салгина кенгайиши ўзга кимсаларда унга нисбатан жозибадорлик руҳини уйғотади. Аксинча, кўз қорачиғининг торайиши эса атрофдагиларни ўзидан жеркиш кучига эғалиги аниқланган. Қувноқ ва ҳаётга завқ билан қарайдиган кимсалар нафақат табассум қиладилар, балки уларнинг кўз қорачиғи ҳам нохуш ҳис уйғотувчи кимсаларга нисбатан кенгроқ бўлар экан. Демак, инсоннинг айнан юз ифодаси симпатия уйғотувчи бирламчи манба ҳисобланади.

Шундан сўнг инсоннинг тана ҳаракатлари, гавдасини тутиши, юриш туриши идрок этилади. Ўзига ва имкониятларига ишонган кимса доим қадди-қомати тек туради ва ҳатто ўзидан фахрланиш ҳиссини ёғдириб туради.

¹⁵ Бодалев А.А. Восприятие человека человеком. М.,

Навбатдаги эътибор қаратиладиган жиҳат мулоқот жараёнидаги кимсанинг шахсий хислатларидир. Бир-бирининг ташқи қиёфасига эътибор қаратган суҳбатдошлар маълум вақтдан сўнг «Бу қандай кимса?», «У қандай хислатларга эга?» деган саволларга жавоб излай бошлашади.

Айтиб ўтилган идрок босқичлари мулоқот жараёнида ўзига нисбатан симпатия уйғотиш асосларини шакллантириш имконини беради. Ва кези келганда ўзгаларга нисбатан ноўрин уйғонаётган бирламчи таассуротларни енгиб ўтиш, уларнинг таъсирида чалғиб қолмаслик учун ҳам имконият яратади.

2.5. Бошқарув қарорларини қабул қилиш

Бошқарув қарорлари моҳияти. Ташкилотни бошқаришнинг асосий жиҳатларидан бири, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва улар ижросини таъминлашдир. Бошқарув қарори ташкилотдаги бирон объектни кўзланган мақсадга мувофиқ равишда бир ҳолатдан, иккинчи ҳолатга келтириш билан ифодаланади. Раҳбарнинг бошқарув қарори билан боғлиқ жараённи қуйидаги таркибий қисмларга ажратиш мумкин:

1. Қарор қабул қилиш.
2. Қарорни бажариш учун уни топшириқ сифатида йўллаш.
3. Ходимларни ижрога ундовчи шароитни яратиш.
4. Назоратни амалга ошириш.

Одатда ташкилот раҳбари томонидан қабул қилинувчи қарорлар турлича бўлиб, уларнинг яккаҳоқимлик, коллегиял ва жамоавий турларини фарқлаш мумкин.

Коллегиял тарздаги қарор қабул қилиш, муаммони мутахассислар билан муҳокама этиш натижасида, таклиф этилган ғоялар ичида энг мақбулини раҳбар томонидан қабул қилинишида ифодаланди. Бу қарорнинг натижаси ва амалга ошириш масъулиятини ҳам раҳбар ўз бўйнига олади. Жамоавий қарор қабул қилишда эса қарор умумий муҳокама ва овоз бериш орқали гуруҳ аъзолари томонидан қабул қилинади, унинг натижасига масъул бўлиб бутун жамоа ҳисобланади.

Қарор қабул қилиш даражалари. Қарор қабул қилишнинг тўртта даражаси фарқланиб, уларнинг ҳар бири доирасида ҳаракат қилиш учун маълум бошқарув малакалари талаб этилади.

2.5.1. Жадвал. Қарор қабул қилиш даражалари.

Қарор шакли	Зарур малакалар
Биринчи даража: Одатий, кундалик	Йўриқнома ва қоидаларга сўзсиз амал қилиш, вазиятни тўғри баҳолаш. Назоратни ташкил этиш.
Иккинчи даража: Танловга асосланган	Мақсадларни ўрнатиш. Режалаштириш. Маълумотларни таҳлил этиш
Учинчи даража: Мослашувчан	Муаммони идентификациялаш. Муаммони тизимли равишда ечиш. Ишчи гуруҳларни ташкил этиш. Мавжуд хавфларни таҳлил этиш

Одатий қарорлар корхона режаси бўйича амалга ошувчи кундалик дастур асосида қабул қилинади. Пайдо бўлган муаммо мавжуд ечимлар мажмуаси билан қиёсланади, улар ичида мақбули қабул қилинади ва амалга оширилади. Ташкилотдаги одатий ҳолларда «мана бундай вазиятда, мана бундай қилиш керак» қабилда иш тутилади ва айнан шу услуб ўрта ва қуйи бўғин менежерларига хос асосий қарор қабул қилиш шаклига айланади. Бундай вазиятдаги қийинчиликлар менежернинг малакасизлиги, мавжуд йўриқномаларни яхши билмаслик, вазиятни нотўғри баҳолаш ёки шахснинг журъатсизлиги асосида келиб чиқиши мумкин. Вазиятни тўғри идрок этувчи ва мақбул хулосалар чиқарувчи ҳамда натижаларни назорат эта олиш қобилиятига эга бўлган менежер ушбу вазият учун узукка кўз қўйгандек бўлади. Қарор қабул қилишнинг бу даражасида ижодий ёндошув талаб этилмайди, чунки вазият ечимлари аввалдан белгилангандир.

Танловга асосланган (селектив) даражада раҳбар мавжуд муаммо бўйича қатор имкониятларни таққослаб кўради ва улар ичидан айнан шу муаммо ечимига энг мос келувчи самарали ва тежамлиси устида тўхталади.

Мослашувчан даражадаги қарор қабул қилиш бир мунча мураккаб бўлиб, бунда раҳбар таниш муаммога янгича ечим топиши талаб этилади. Бунда у мавжуд муаммога эскича ёндошишдан воз кечиши ва ижодий қарорга келиши лозим. Айни шароитда раҳбар муваффақияти, унинг шахсий ташаббуси ва номаълумликка шахдам қадам қўя олиши билан асосланади.

Инновацион, яъни янгиликларни жорий этиш билан боғлиқ қарорлар анча мураккаб ҳисобланади. Ноаниқ вазиятда раҳбарнинг янгича ёндошув услубларидан, бошқа мутахассисларнинг ижодий ғояларидан фойлана олиши талаб этилади.

Раҳбар муаммоли вазият билан тўкнаш келиб, маълум қарорни қабул қилиши заруратида бўлар экан, авваламбор, ушбу вазият ва ундан кутилаётган ечимни юқорида санаб ўтилган қарорлар гуруҳига таққослаши ва тахминан бўлса ҳам, қайси тоифага киришини аниқлаб олиши лозим. Бундай ҳаракат раҳбарга айни муаммо ечими нимада ифодаланишини, қай шаклда намоён бўлишини қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этиш имконини беради. Бу эса танланган йўл қанчалик тўғри ёки нотўғрилиги ҳақидаги маълумот билан бирга, зарур бўлган тақдирда ҳаракат услубини ўзгартиришга асос яратади. Ҳарқалай, қарорнинг ўйлаб қабул қилинганлиги уни бирон-бир тоифага киритишдан, ва натижани қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этган ҳолда талабдаги намуна билан таққослашдан иборатдир.

Қарор қабул қилиш босқичлари. Умуман олганда, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни аниқ бир доира ичида ўтиши қийин. Ҳар бир раҳбар ўз психологик хусусиятидан келиб чиққан ҳолда муаммо ечимига турли услуб ва мойилликни намоён этади. Мана шу омиллар мавжуд муаммо ечимига ўз таъсирини ўтказмай қўймайди.

Қарор яратилиши давомида раҳбар ўз ички дунёсида содир бўлаётган жараёнларни билиши, ушбу ҳолатни мақсадга мувофиқ равишда бошқариш имконини беради. Шу боис қарор қабул қилиш амалларини босқичма-босқич таҳлил этиш лозим, деб топилади. Қўйида мана шу босқичларнинг асосий тавсифлари берилади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш кўпқиррали ва мураккаб жараён бўлиб, унда асосий бешта босқични шарҳлаб ўтиш мумкин: 1 – муаммони ўрганиш; 2 – ғоялар ишлаб чиқиш; 3 – маъқул келувчи ғояларни ажратиб олиш; 4 – янгиликни жорий этишни режалаштириш; 5 – қайта алоқа ва таҳлил. Энди санаб ўтилган ҳар бир босқични кўриб чиқсак.

Қарор қабул қилишнинг **биринчи «Муаммони ўрганиш» босқичида** ҳам қўйидаги кетма-кет вазифалар белгиланади:

1 – вазифа: «Муаммони қўйиш» деб аталиб, унда ушбу масала бўйича қандай қийинчиликлар борлиги аниқланади ва муаммонинг мазмуни тушунилади. Агар ҳал қилиниши лозим бўлган муаммо нотўғри тушунилса, ҳамма бўлажак ҳаракатлар ва молиявий харажатлар зое кетади, шунинг учун ҳам муаммони аниқ тасаввур этиб олиш бошланғич босқичнинг асосий вазифасидир. Кўп ҳолларда масалани нотўғри акс эттиришга малакасизлик, касбий билимнинг камлиги, шунингдек, мазкур тоифадаги масалаларни ҳал эта олишга тайёр эмаслик, ҳамда баъзи бир муаммо ва ечимларнинг «юқоридан туширилганлиги» сабаб бўлиши мумкин. Муаммони қўйиш қўйидаги ҳаракатларни ўз ичига олади:

1. Муаммо табиатини, ундаги қийинчиликни англаш.
2. Муаммо ечими орқали қандай мақсадга эришиш лозимлигини аниқлаш.
3. Мақсадга эришилган тақдирда қандай белгилар, кўрсаткичлар мавжуд бўлишини аниқлаб олиш.

Охирги натижа нимадан иборат бўлиши керак, деган саволга жавоб олиниши лозим.

2 – вазифа: *мажбуриятларни тақсимлаш.* Раҳбар доимо ҳамма муаммоларни ўзи ҳал эта олмайди, шунинг учун ҳам бу босқичда у баъзи-бир мажбуриятларни малакали мутахассис ихтиёрига топширгани маъқул. Мутахассис, бу босқичда, мазкур муаммо юзасидан барча маълумотларни йиғиш ва масалани ҳар томонлама ўрганиш билан шуғулланади.

3 – вазифа: *маълумотлар йиғиши, муаммоли вазиятнинг инфор­мацион моделини яратиш.* Бунда нафақат «ўзининг» маълумотлари, балки, муҳолифлар, рақобатдош томонларнинг ҳам маълумотини ҳисобга олиш лозим. Баъзи бир пайтда муҳолифлар, улар берган маълумот камситилади, инкор этилади ва унга эътибор берилмайди. Бу эса мутлақо хатодир. Маълумот йиғишда унга масъул шахс, ушбу муаммо юзасидан чуқур билимга эга экспертлар фикрини ўрганиши ўта муҳимдир.

4 – вазифа: *муаммоли вазиятнинг концептуал моделини яратиш,* мазкур муаммони бир бутун, яхлит тарзда тушуниш. Муаммо бу тарзда акс эттирилганда, унинг аввалги муаммолардан фарқи, унинг янги жиҳатлари ва ечимга янгича ёндошиш зарурати англанади.

II - босқич - зоя яратиш. Масала ечимига оид ғояни яратишнинг турли усуллари бўлиб, улар ичида энг самаралиси «аклий хужум» услубидир. Бу услубнинг асосий тамойиллари куйидагилар:

- турли касбга мансуб 5-10 та мутахассислардан иборат гуруҳ ишлайди;

- ушбу гуруҳ аъзолари иложи борича руҳий ва жисмоний жиҳатдан ўзларини эркин сезишлари лозим;

- ечимга оид таклиф этилаётган ғояларни танқид қилиш таъқиқланади. Бошқалар бераётган ғояни фақатгина ривожлантириш, мақташ мумкин ёки унинг ўрнига ўз ғоясини таклиф этиш лозим;

- ҳар қайси ғоя, гарчанд у ғаройиб ва маъқул келмаслигига қарамай «аклий хужум»нинг бошланғич даврида унга баҳо берилмайди ва ҳамма фикрлар ёзиб борилади;

- ғоя муаллифи кўрсатилмайди;

- иш тугагандан сўнг ҳамма таклиф этилган ғоялар мантикий тарзда тартибга келтирилади ва экспертлардан иборат гуруҳда муҳокама этилади.

III – босқич: йиғилган зояларни баҳолаш, мақбул фикрларни саралаш. Аввалига ҳар бир ғоянинг ижобий томонини баҳолаб чиқиш, сўнгра унинг самарадорлигини, амалга ошириш имкониятини, харажатли томонлари ва бошқа ўлчамларини аниқлаб олиш зарур. Шу билан бирга, ушбу ғоянинг танланиши оқибатида юз берадиган хавф баҳоланар экан, афсуски кўпчилик раҳбарлар учун айна мезон етакчи ўринга чиқиб қолади. Бунда таклиф этилаётган ғоя четда қолиб, бошқа йўналиш танланса, масала ечими тамоман бошқа тус олади ва гуруҳ боши берк кўчага кириб қолади.

IV – босқич: янги қарорни режалаштириш ва амалга оширишдан иборатдир. Бунда қайси иш, қандай муддатда ва кимнинг иштирокида бажарилиши керак, деган саволларга жавоб олинади. Қарорни амалга оширишга жалб этилувчи ишчи гуруҳи, умумий режани ва унга оид амалий ҳаракатларни аниқ тасаввур эта олиши лозим.

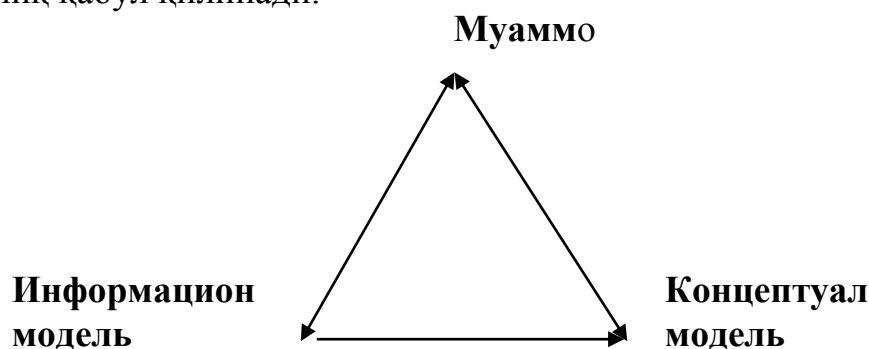
V – босқич куйидаги амалий тадбирларни ўз ичига олади: 1) қабул қилинган қарорни, режа ва ҳаракатни амалга ошириш; 2) амалга оширилган ҳаракат ва натижаларни янада яхшилаш мақсадида назорат этиш; 3) зарур бўлган тақдирда қарорни такомиллаштириш, яъни «муаммони ўрганиш» босқичига ёки ғоя яратиш ва бошқа оралиқ босқичга қайтиш.

Қарор қабул қилиш – психологик жараён сифатида. Қарор қабул қилиш жараёнининг психологик жиҳатини билиш мавжуд босқичларни янада самарали амалга ошириш имконини беради. Гап шундаки, тўғри қарор қабул қилиш ва уни самарали равишда жорий этиш учун раҳбар психологик жиҳатдан ҳам маълум амалларга риоя қилиши керак. Бу тадбирнинг асосий мазмуни шундан иборатки, раҳбар муаммоли вазият ҳақида маълумот йиғар экан, муаммо ҳақида бирламчи тасаввур - информацион модел ярата бошлайди. Бу моделнинг ҳақиқатга ва мавжуд вазиятга қанчалик мослиги олинаётган маълумотнинг тўла-тўқислиги, ҳар томонламалигига боғлиқ.

Афсуски, ташқи муҳитдаги кўпгина омиллар таъсирида раҳбар вазият юзасидан объектив бўлмаган маълумотлар олади ва ўз идроки жараёнида маълум субъективликларга йўл қўяди. Айниқса, бундай тавофутга раҳбарнинг жинси, ёши ёки атрофидаги одамларнинг таъсири кучли бўлади. Шаклланаётган информацион модел иложи борича объектив бўлиши учун раҳбар вазият ҳақида ҳар томонлама маълумот йиғиши, ташқи олами тўла-тўқис акс эттиришни чекловчи идрок стереотип ва установкалардан четланиши лозим. Информацион модел таҳлил этилиши ва қўшимча маълумотлар билан бойитиш натижасида натижасида раҳбар онгида концептуал модел, яъни вазият ҳақидаги узил-кесил қараш шаклланади. Концептуал модел ўз ичига информацион моделдан шаклланган фикр ва ҳиссиётларни, шунингдек раҳбарнинг ўтмиш шахсий тажрибаси, билимларини қамраб олади. Раҳбар мавжуд вазиятнинг моҳиятини тушунган пайтда концептуал модель шаклланди дейиш мумкин. Энг ажабланарлиси шуки, концептуал модел ҳақиқий вазиятга доимо ҳам мос келавермайди. Бу мос келмаслик даражаси ҳар бир шахсда турличадир. Кимдандир бу фарқ катта бўлса, кимдандир жуда кичик. Концептуал модел ва объектив вазият ўртасидаги фарқ қанчалик кичик бўлса, тўғри қарор қабул қилишга шунчалик замин яратилади.

Шахс ўзининг индивидуал психологик хусусиятларига кўра олаётган маълумотнинг баъзисига эътибор бермаслиги, ёки айримларини бўрттириб акс эттириши мумкин. Шунинг учун ҳам раҳбар вазият ҳақидаги ўз тасаввурининг қанчалик объективлиги, ҳаққонийлиги ҳақида кайғуриши лозим. Айнан шу борадаги психологик тавсия қуйидагича - информацион модел ва концептуал моделлардаги таркибий қисмлар орасида иложи борича мувофиқлик кўпроқ бўлгани маъқул, яъни концептуал модел яратилиши мобайнида қўлланилаётган бирликлар иложи борича информацион моделда ҳам кўп учраши керак. Масалан, вазият иштирокчилари, муаммодаги асосий масала, ечим воситалари кабилар иккала моделда учраши мумкин бўлган бирликлар ҳисобланади. Қарор қабул қилишнинг уч таркибий қисми – муаммо юзага келган объектив борлиқ, информацион ва концептуал модел учбурчак шаклида иложи борича бир-бирига уйғунлашган бўлиши ҳамда учбурчакнинг, айтайлик, бир бурчаги иккитасидан юқорида ёки пастда жойлашмаслиги керак.

Бу таққослашда бирламчи манба сифатида муаммоли вазият, яъни борлиқ қабул қилинади.



Бошқарув қарорларини қабул қилишга оид кўпгина тадқиқотларда ечилиши лозим бўлган муаммонинг аниқлик даражасига катта эътибор берилади. Шу маънода аниқлик ва ноаниқлик вазиятларида қабул қилинувчи қарорлар ҳақида айтиб ўтиш лозим. Бундай вазиятлардаги қарор қабул қилиш тезлиги ва мазмуни ҳам бир-биридан фарқ қилади.

Аниқлик вазиятида қарор қабул қилиш аввалги тажрибага асосланишни тақозо этади. Мазкур шароитда инсон тажрибаси ҳамда билимлари, вазиятни ҳал этиш манбаи бўлиб ҳисобланади ва табиийки, қарор қабул қилиш ҳолатида ишонч ва тезкорлик ҳукм суради.

Ноаниқлик вазиятида эса раҳбардан вазиятга ижодий ёндошиш талаб этилади. Маълум миқдорда ўз интуициясига асосланиш изланувчан шахс учун янги имкониятлар туғдиради. Бироқ, бундай ҳолда чиқариладиган ҳукм ўзида маълум хавф-хатарни ҳам мужассамлаштирганлиги сабабли, қарор қабул қилинганда хатога йўл қўйиш эҳтимоли ошади. Демак, раҳбар ҳар қандай муаммоли вазиятга тўқнаш келар экан, унинг аниқлик ва ноаниқлик даражаларини аниқлаб олиши лозим.

Кейинги қадам сифатида раҳбар, масала долзарблигидан келиб чиқиб, унга ойдинлик киритиши, вазиятдаги ноаниқ томонларини ёритган ҳолда аниқлик доирасини кенгайтириши лозим. Ечимда мужассамландиган ижодий улушларнинг асосий қисми масалани ойдинлаштириш босқичида сарафлангани маъқул, деб ҳисобланади.

Асосий қийинчилик қабул қилинган қарорни амалга ошириш босқичида учраши мумкин. Юқорида айтганимиздек, қарор ижросига оид вазифаларнинг аниқ тақсимланиши ва ижро вақтини кўрсатиш назорат самарасини таъминлайди. Лекин қарор юзасидан норози бўлган ходим ва айрим ўрта бўғин раҳбари ҳам ижро босқичида суст ҳаракат этиши мумкин. Бунга сабаб бир нечта: биринчидан, улар қарор қабул қилишда қатнашмаган ёки ушбу қарордан норози бўлган; иккинчидан, қарорнинг ҳаётга татбиқ этиш муваффақият келтиришига ишонч йўқ; учинчи сабаб, ходимнинг сусткашлиги ёки уқувсизлиги бўлиши мумкин. Ўйлашимизча, биринчи ва иккинчи сабаб ижтимоий-психологик ечимга эга бўлиб, агар гуруҳнинг аҳиллик даражаси юқори бўлса, қарор ижросида ходимлар иложи борича жадал қатнашадилар. Учинчи сабабнинг бартараф этилиши эса қарорга оид вазифалар тақсимланиши пайтида ҳисобга олиниши лозим.

Қарор ижросидаги томонлар ҳамкорлиги уни қабул қилиш босқичида таъминланади. Қарор қабул қилиниши чоғида ўзгалар қаршилигини енгиш, иложи борича томонлар учун «бешикаст» ўтиши лозим. Оқибатда мақбул деб, топилган қарор иложи борича консенсус (келишув) асосида қабул қилиниши керак. Демак, раҳбар олдида томонларни яраштириш ва зиддиятларни юмшатиш, тадбирдан сўнг ғубор қолмаслигини таъминлаш вазифаси туради. Агар қарор гуруҳий тарзда қабул қилинаётган бўлса, ва унинг ижроси жамоа аъзолари иштироки орқали таъминланса, ҳар бир ходим ва раҳбар қўйидагини ёдда тутиши маслаҳат берилади: «Бугун бошқа ходим таклиф этган қарор бажарилаяпти. Бу жараёнга менинг муносабатим ва

иштироким, эртага мен таклиф этган қарорга нисбатан муносабат ва бошқаларнинг қандай иштирок этишини белгилайди».

2.6. Музокаралар олиб боришнинг психологик жиҳатлари

Музокара – бу, бирон-бир масала юзасидан келишув жараёнидир. Бу жараёнда, одатда, камида икки томон иштирок этади ва ҳар қайси томон, ўз манфаатини амалга оширишни кўзлайди. Манфаатлари турлича бўлишига қарамай, умумий фаолият олиб боровчи томонлар маълум қоидалар доирасида ҳаракат қилиб, ўзаро қониқтирувчи ва ҳамма томонга маъқул ечим устида иш олиб борадилар. Айнан шу умумий фаолиятнинг мавжудлиги манфаат ва мақсадларни мувофиқлаштириш имкониятини туғдиради. Шунинг учун ҳам, музокара орқали мақсадга эришишни хоҳловчи раҳбар бу жараёнга хос томонларни, қолаверса, хусусиятларни билиши ва кези келганда уларни бошқара олиши лозим.

Раҳбар фаолиятида музокара. Музокара олиб бориш кўлами жуда кенг бўлиб, бу соҳа ташкилотдаги айрим зиддиятли ҳолатни ижобий йўналишда ҳал этишдан бошлаб, токи сармоя жалб этишдаги қулай позицияни қўлга киритишга ва ҳатто зиддиятдаги томонларни яраштириш йўлида воситачилик вазифасини бажариш мақсадида ҳам қўлланилади. Шу боис, раҳбар музокара олиб боришга оид асосий қонун ва қоидаларни билиши, улардан амалий тарзда фойдалана олиши лозим. Музокара бу, нафақат бирон масала юзасидан фикр алмашиш, балки музокара иштирокчиси бўлмиш раҳбар орқали унинг ташкилоти ҳақида хулоса чиқариш манбаи ҳамдир. Демак, музокара олиб бориш маҳоратига эга раҳбар ҳатто ўртамеъёна ташкилотни ҳам бошқа рақобатдош ташкилотга нисбатан афзаллик томонини намоён этиш қобилиятига ҳам эга. Ушбу жумлаларни ўқиган ўқувчида музокара бу, йўқ нарсани бор қилиб кўрсатиш маҳорати эмасмикан, деган фикр туғилишининг мутлақо тарафдори эмасмиз. Раҳбар ўз ташкилоти имкониятлари, унинг кучли томонларини яхши тасаввур қила олиши ва бу хусусиятларни янада ижобий тарзда тақдим эта билиши лозим. Бу жараён раҳбардан нафақат ўзига, балки, ташкилот ходимларига ишончни, келажакка катта умид билан қарашни ва шахснинг муваффақиятга йўналишини ифодалайди.

Музокаралар турли шароит ва томонлар иштирокида ўтади. Бу эса, музокаранинг осон кечмаслигини, бу жараён давомида турли-туман кутилмаган омиллар таъсири мавжудлигини асослайди. Одатда музокара ҳар қандай мураккаб тузилма сингари бир неча асосий бўлақлардан иборат: музокара мазмуни, мулоқот, муносабатлар, тадбирлар (қоидалар, муҳокама тартиби, протокол). Музокаранинг жараён сифатида мураккаблиги шундаки, ушбу санаб ўтилган ҳар бир қисм долзарб аҳамият касб этади ва музокара натижасининг ҳал этишга ўз улушини кўшади. Масалан, музокарага олдиндан тайёрланиш, ҳамма хужжатларни батафсил ўрганиб, мулозамат қоидаларини ўрнига қўйиб ижро этиш мумкин, лекин ҳамсухбатимиз миллий хусусиятига оид баъзи жиҳатларга эътиборсизлигимиз бутун

уринишимизни зое кетказиши мумкин. Бу жиҳатларни музокаранинг ташқи томони, пўстлоғи деб аташ мумкин. Лекин бу жараённинг ички томони ҳам борки, унда музокарага тайёрланган томондан қатор вазифаларни амалга ошириш талаб этилади. Бу вазифалара қаторида қуйидагиларни санаб ўтиш мумкин:

- ўзга томонда қизиқиш уйғотиш;
- масалага юзасидан ўз нуқтаи назарини тўғри тушунтиришга эришиш ва шу билан бирга ўзганинг қараши ҳақида тўла-тўқис тасаввурга эга бўлиш;
- ўзга томонда хайрихоҳлик ҳаракатларини уйғотиш;
- биргаликдаги фаолиятни амалга ошириш ва ўзгада масъулият уйғотиш.

Ушбу вазифаларни амалга ошириш музокаранинг муваффақиятини таъминловчи асосдир.

Раҳбар ваколатидаги имкониятлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, ташкилот раҳбари олиб борадиган музокаралар ички ёки ташқи турларга бўлиниши мумкин. Ички музокаралар – ташкилот ичидаги муаммога йўналган бўлиб, ушбу музокарани қўллаш зарурати мазкур шароитда бошқарувнинг одатий услублари ўз кучини йўқотганлиги билан асосланади. Бундан ташқари ташқи музокара ҳам мавжуд ва у ўз навбатида бир неча даражага бўлиниши мумкин: мамлакат доирасидаги соҳада, соҳалараро ва халқаро музокаралар. қайд этилган поғоналарга қанчалик юқори кўтарилсак, бунда амалга ошувчи музокаранинг аҳамияти ҳам шунчалик ошиб бораверади. Хўш, қандай ҳолда музокарага мурожаат этилади ва қай шароитда музокарасиз ҳам иш кўриш мумкин. Музокарага мурожаат этиш ҳоллари қуйидагича: бир томонлама ҳаракат натижа бермайди; масаланинг ечими қонун билан белгиланмаган; масалани судгача ҳал этиш самаралироқ бўлган тақдирда ва шу каби ностандарт вазиятларда. Одатда музокараларнинг ташкилий, ҳуқуқий, ахлоқий томонлари фарқланади ва улар музокара шаклига кўра турлича мазмунга эга. Масалан, халқаро муносабатлар соҳасидаги музокаралар аниқ қайд этилган қоида ва меъёрий томонларига эга бўлса, хўжаликлараро учрашувлар доирасидаги кўпгина учрашувлар томонларнинг қўл сиқиши орқали ҳам тасдиқланиб кетаверади. Лекин музокара қай даражада амалга оширилмасин унинг натижаси келишувдан ва ушбу келишувни у ёки бу шаклда қайд этишдан иборатдир.

Музокара олиб бориш босқичлари. Музокаранинг самарали ўтиши кўп жиҳатдан амалга оширилган тайёргарлик жараёнининг пухталигига боғлиқ. Бу хусусида тадқиқотчи Р.И. Мокшанов қуйидаги тадбирларни амалга ошириш дастурини таклиф этади¹:

1. Музокара мақсадини аниқ ифодалай билиш.
2. Ушбу мақсадга эришишга ёрдам берувчи вазифаларни аниқлаш (яъни мақсадга эришиш йўлида қандай кадамларни босиб ўтиш лозим).

¹ Р.И.Мокшанов. Психология переговоров. М., 2002

3. Музокараларнинг ташкилий қисмини аниқлаштириш:
 - ўтказиш муддати
 - ўтказиш жойи
 - жойни тайёрлаш
 - жузокара жараёни учун хавфларни бартараф этиш
 - делегация таркиби
 - музокараларни молиялаштириш манбаалари
 - музокара иштирокчиларига сарф-ҳаражатлар (канцелярия анжомлари, видео ва аудио мосламалар мавжудлиги, транспорт, алоқа, озиқ-овқат таъминоти, танаффус ва кофе-брейклар)
 - ўзга томон делегациясини кутиб олиш ва жойлаштириш
 - маданий дам олиш дастурини ишлаб чиқиш
 - совға-салом ва ёдгорликлар
 - якуний зиёфат
 - делегацияларни кузатиш.
 4. Музокара асосидаги манфаатнинг турли даражаларини билиш.
 5. Ўзга томоннинг манфаатларини иложи борича батафсил тасаввур этиш.
 6. Музокаранинг қуйидаги жиҳатлари бўйича маълумот тўплашга эришиш:
 - муҳокама масаласининг тарихи, ҳозирги ҳолати ва кўрсаткичлари:
 - музокарада иштирок этувчи делегация вакиллари ҳақида маълумот (ёши, касби, шу соҳадаги тажрибаси, қизиқишлари, характер хислатлари, уларнинг шериклари кимлару, рақиблари кимлар, улар орасида иккиланувчилар борми ва х.к.).
 7. Иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, психологик соҳаларда маслаҳатчиларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш.
 8. Музокара жараёнининг умумий стратегиясини аниқлаш.
 9. Вазиятга қараб қандай ҳаракатни амалга ошириш тактикасини белгилаш.
 10. Муҳокама этилажак муаммонинг мавжуд ечимларини аниқлаб қўйиш.
 11. Агар музокара узилса, қай тарзда мақсадга эришиш йўлини белгилаш.
 12. Музокаралар ўтаётгани ва натижа ҳақидаги маълумотларни қай тарзда ёритиш масаласини ўйлаб қўйиш (масалан, оммавий ахборот воситаларида).
- Кўриниб турганидек, музокарага тайёрланиш бу жараёни бошидан охиригача пухта режалаштириш демакдир. Музокарани тадқиқ этиш соҳасидаги кўпгина олимлар фикрича, учрашув натижаси, мақсадга эришишнинг асосий шарти музокара олиб борувчи шахснинг психологик жиҳатларига келиб тақалади.
- Бу жиҳатлар қаторида қуйидагиларни санаб ўтиш мумкин: музокара олиб борувчининг мақсадни аниқ билиши ва унга интилиши, кўп соҳаларда

параллел тарзда фикрлашига қарамай мақсадни кўздан йўқотмаслик, қай вазиятда ва вақтда қанча маълумот беришни билиш, ўз нуфузи ва мавқеига оид ҳиссиётнинг ижобийлиги, музокара вазиятида диққатни жамлаш ва бир нечта йўналишга диққатни жалб этиш каби қатор психологик омиллар музокара олиб борувчи шахснинг ўта қийин вазиятда тўғри йўл топа олиши учун асосий шартлардир.

Самарали музокарани амалга оширувчи асосий омиллардан бири – музокара гуруҳидир. Оқилона ташкил этилган музокарада камида уч киши қатнашиши ўринли. Музокарадаги биринчи шахс раҳбар бўлиб, суҳбат давомида асосий фаолиятни ўз қўлига олади. Иккинчи иштирокчи эса ўзга томон вакиллари психологик ҳолатини талқин қилади, уларнинг манфаатларини ўрганади, улар нимани таъкидлашяпти-ю, нимада ўз сўзларига қарши чиқишаётганини аниқлайди ва х.к.

Умуман олганда, кузатувчилик вазифасини ўтаётган ходимнинг вазифаси ўзга томон вакиллари қанчалик самимийлиги даражасини аниқлашдан иборат. Кузатувчи берган маълумотлар нафақат ўзга томон, балки раҳбарнинг аниқ-ноаниқ ҳаракатлари борасида ҳам бўлиши мақсадга мувофиқ, яъни раҳбар кузатувчидан ўз хатти-ҳаракати ўринлилиги ёки асосий мақсадга зид бораётгани ҳақида маълумот олиб туради. Гуруҳ раҳбари орадаги танаффусдан фойдаланиб кузатувчидан маълумот олади ва музокара жараёнини ўзгартириш ёки такомиллаштириш учун асос яратади. Гуруҳнинг учинчи аъзоси эса музокара жараёнидаги аҳамиятли қисмларни ёзма қайд этади, протокол олиб боради. Икки ёрдамчи берган маълумот асосида раҳбар энг мақбул қарор қабул қилиш имкониятига эга бўлади.

Маълумки, ҳар қандай музокара танишиш, контакт ўрнатишдан бошланади. Музокара жараёнининг бошланишидаёқ ўрнатилган ҳиссий муҳит кўп жихатдан унинг кейинги босқичларида ўз аксини топади ва ҳар бир томон ушбу муҳитни ижобийлаштиришга алоҳида эътибор бериши лозим. Ахир, музокаранинг бузилиши кўрсаткичларидан бири айти шу муҳитнинг совуқлашуви билан ифодаланади.

Музокара қийин ўтаётган вазиятдаги асосий шартлардан бири – кейинги учрашув учун ҳам «оқ йўл» қолдиришдир. ҳатто ўйланган натижага эришилмаган тақдирда ҳам, биздан кейинги делегация музокара олиб бориши учун имконият қолдиришимиз зарур. Музокарларни таъминловчи муҳит ҳақида ўйлар эканмиз, ўзга томон вакиллари хос бўлган хусусиятлар ҳақида иложи борича тўла маълумотга эга бўлиш лозим.

Маълумки, турли миллат ёки жинс, ёки ёш вакиллари ўзига хос хусусиятга эга бўлиб, бу хусусиятларни музокара олдидан бир бор қайд этиш суҳбатни кўзланган маромда олиб бориш имконини беради. ҳозирга келиб, халқаро муносабатлар мавзусига тегишли адабиётларда турли халқларга хос бўлган миллий психологик хусусиятлар ҳақида кўплаб маълумотлар ёзилган. Бундай манбаалар билан танишиш, ёки ўзга гуруҳга оид ёш, жинс, касб мавзусидаги психологик билимларни қайд этиш музокара бошланиши чоғидаёқ ижобий муҳитни яратишга катта кўмак бўлади.

Учрашув натижалари кўпинча суҳбат олиб бориш услубига ва музокаралар қуришнинг методологик асосига боғлиқ. Психологик нуқтаи назардан, анчагина малакали тартибда ўтадиган музокара тури «мақсадга йўналган музокара» деб, аталади. Бундай музокаранинг асосий моҳияти – объектив меъёрларга асосланган қарор топиш мақсадида суҳбат учун мақбул социал-психологик шароитларни яратишдан иборатдир.

Бунда, объектив меъёрлар сифатида йўриқномалар, ҳуқуқий қонунлар ва имзоланган шартномалар иштирок этади. Музокара олиб боришнинг бу тури иш моҳиятига қатъий ёндошиш ва учрашув иштирокчиларига нисбатан эса илтифотли муносабатда бўлишни назарда тутаяди. Мақсадга йўналган музокаралар қўйилган мақсадларга эришиш ва шу билан бирга инсоний муносабатларни сақлаб қолиш имконини беради.

Мақсадга йўналган музокарадаги асосий тамойиллардан бири – томонларнинг муаммога қараши, масалага бўлган муносабати юзасидан баҳс олиб борилмайди, балки томонларнинг муаммода ифодаланган манфаатини аниқлаш ва уни қондириш йўл-йўриғини излашдан иборатдир. Музокара жараёнида асосий диққат-эътибор низодаги томонлар позициясига эмас, балки баҳс предметиға қаратилади. Баҳс предмети, уни ҳал этиш асосий ва ягона масаладир. Музокара уч натижаға эришилганда муваффақиятли деб ҳисобланиши мумкин:

- 1) оқилона келишув;
- 2) вақтни тежаш;
- 3) томонлар ўртасидаги муносабатнинг яхшиланиши (ҳеч бўлмаганда ёмонлашмаслиги).

Ўзга томоннинг қарашини, уларнинг фикрлаш услуби ва масалаға муносабати устида баҳс олиб бориш ўзганинг эътиқоди ва нафсониятиға путур етказиш билан баробардир, бундай вазиятда эса музокаранинг узилиши муқаррардир. Демак, музокара қарашлар ўртасидаги келишмовчиликни эмас, балки турли манфаатлар ўртасидаги келишмовчиликни ҳал этишдан иборатдир. Музокара олиб борар эканмиз, муаммони муҳокама этишда қатъий туришимиз ва иштирокчилар билан муносабатларда эса юмшоқ бўлишимиз керак.

Музокара ташкил этилишида учрашув кимнинг ҳудудида ўтишиға катта эътибор берилади. Меҳмонни кутиб олувчи томон қатор шартларни амалға ошириш билан бирға, ўз ҳудудида маълум имтиёз ва қулайликларға ҳам эға бўлади. Шунинг учун ҳам, худди спорт мусобакаси каби ўз ҳудудида ўтаётган учрашувдан раҳбар мақсадға эришиш йўлида иложи борича кўпроқ фойдаланиб қолиши лозим. Ўзга томон ҳудудида музокара олиб боришнинг ҳам ўз хусусиятлари бор. Бу эса авваламбор, меҳмонлик мавқеидан фойдаланиш ва ҳатто натижаси қониқарсиз бўлаётганда музокарани янада узоқроқ муддатға чўзиш имкониятидир.

Юқорида айтилганидек, музокаралар давомида нафақат масала ҳал этилади, балки бўлажак муносабатларни такомиллаштириш учун пойдевор ҳам қурилади. Шу муносабат билан музокара жараёнидаги икки асосий жиҳатни ажратиб олган маъқул:

1. Муҳокама предмети.

2. Инсоний муносабатлар таҳлили. Бу икки жиҳат ўзаро муносабатда икки тамойилга риоя қилишни назарда тутлади. Биринчидан, муҳокамага қўйилган масалада ютказиб қўймаслик лозим, иккинчидан ўртадаги инсоний муносабатлар бузилиб қолмай, балки яхшилансин.

Музокара давомида инсоний муносабатни ривожлантириш ҳисобига муҳокама предмети юзасидан ютуқни қўлга киритиш мумкин. Масалан, жангари фильмларда кўплаб намоёиш этилувчи лавҳалардан бири – яхши ва ёмон полициячилар хулқидир. Ёмон полициячи шубҳа остидаги кимсага аввалданок қўпол муносабатда бўлади ва ўртадаги муносабатни низо даражасига олиб келади, иккинчи полициячи эса шубҳали одамга ўта ижобий ва олижаноб муносабатда бўлади. Натижада яхши полициячи жиноят юзасидан яширилган маълумотни «хамирдан қил суғургандай» тортиб олади. Икки қарама-қарши ҳиссий муносабатга асосланган тактика тергов жараёни негизини ошқора этишга ёрдам беради.

Музокара ўтишидаги асосий босқичлардан бири – ечим талаб этаётган масалани муҳокама қилиш жараёни бўлиб, бунда ушбу масала юзасидан томонларнинг фикрини аниқлашга эътибор қаратилади. Бу босқичда томонларнинг масала юзасидан фикри аниқ тасаввур этилиши лозим. Музокара иштирокчисидан бу босқичда талаб қилинувчи малака - ўз фикрини аниқ, равон баён этишдир. Ўз навбатида, бошқа томоннинг мулоҳазасини буткул тушуниш учун аниқлаштирувчи саволлар бериш ўринлидир.

Муаммони ҳал этишга оид ечимлардаги фарқ ва зиддиятларни ҳисобга олган ҳолда, одатда компромистик ёки иккала томоннинг манфаатини қондирувчи қарорга келинади. Бордию муаммо ечимини ишлаб чиқиш босқичи ҳаддан ташқари кўп вақт талаб қилса, музокара жараёнида қисқа танаффус эълон қилиш ўринлидир.

Муаммо ечими иккала томонни қониқтириши жуда қийин. Шу мақсадда музокара давомида бир неча ечимлар устида бош қотириш мақсадга мувофиқ. Ҳар сафар у ёки бу ечим устида тўхталар эканмиз, унга таъсир этувчи омилларни аниқлаб олишимиз ва тўхташга келишимизга салбий таъсир этувчи кучларни бартараф этиш имкониятини излаб топишимизни ҳам тақозо қилади. Мана шу кучлар ичида психологик мазмунга эгалари устида бироз тўхталиб ўтишни лозим топамиз.

Музокара якунига салбий таъсир этувчи психологик омиллар. Қарор қабул қилиш жараёнига салбий таъсир ўтказувчи психологик омил сифатида қуйидагиларни санаб ўтиш мумкин:

Юзага келиши кутилаётган номаълум шароитдан қўрқиш. Келажакда нима бўлишини билмаслик ва бундай номаълумликни қандай қилиб ҳал этиш муаммоси тўғри ечимни кечикиб қабул қилишга олиб келади. Айни шароитда энг мақбул воситалардан бири кутилаётган музокарга ижобий муносабатда бўлишдир. Нотаниш вазиятда ишонч билан ҳаракат қилишнинг асосий усули - ижобий тарзда фикр юритишдир.

Ўзга томоннинг тасодифан қаршилик кўрсатиши. Бир қараганда текис ўтаётган музокара иштирокчиси учрашув охирлаган пайтда яна қаршилик кўрсатиши ҳар қандай одамни ғазабга, ҳам саросимага солади. Бундай вазиятда давомли пауза сақлаш орқали муносабатга бир оз масофа киритиш маслаҳат берилади. Чуқур нафас олиб, хотиржам ҳолатда сабру тоқатда баъзи ибораларни такрорлаш орқали («Мен хотиржамман», «Ўзимни ўз қўлимда ушлаб турибман», «Вазиятни тўла-тўқис бошқараяпман») нафақат ўзимизни, балки хавотирда турган ўзга томоннинг кайфиятида ҳам ўзгариш пайдо қилоламиз ва суҳбатни давом эттириш пойдеворини қайта тиклаймиз. Вазият бир оз осойиштаганиб, руҳий ишонч қайтгандан сўнг ўзга томонга уни нима безовта қилаётгани, нега кайфияти бирданига ўзгаргани ҳақида савол билан мурожаат этиш мумкин. Айнан шу услуб орқали мавжуд зўриқиш сабабини аниқлаш ва уни бартараф қилиш имконияти туғилади.

Кутилмаган фикр ва таклифлар. Одатда томонлар музокарага тайёрланар экан, юзага келиши мумкин бўлган ҳамма ечим вариантларини кўриб чиқадилар. Бу жараёнда ўзга томон айна ечимга қандай муносабатда бўлиши ҳақида бош қотирилади. Лекин, бу тахминлар доим ҳам музокара иштирокчисини қониқтирмаслиги аниқ ва аксинча, баъзан музокара мантиғига мутлақо тўғри келмайдиган фикр ва таклиф билан чиқиш ҳоллари ҳам учраб қолади. Бундай вазиятда музокара иштирокчисидан ўзга томонни тўлароқ тушунишга, янги ечим тафсилотини аниқлашга интилиш кузатилгани маъқул. Бизнинг тафаккуримиз одатда, ноанъанавий ва тасодифий ечимларга дарҳол ўз туғенини намойиш қилади. Психиканинг бундай хусусиятини билиш, кези келганда учраган қийинчиликни тезда енгиб ўтиш ва фаолликни янада ошириш имконини беради. Демак, кутилмаган таклифни иложи борича пухта ўрганиш ва уни асословчи далилларни талаб этиш лозим. Бундай вазиятдан қутулиш имконини берадиган яна бир усул *қатъийят*дир. Бу услуб, ўзга томоннинг баъзи камчилиги туфайли узилиб қолиши кутилаётган музокарани охирига етказишга ва ҳатто муваффақиятли яқунлашга асос бўлади.

Кутилмаган ҳамкорлик. Баъзан ўзга томон биз кутганимиздан эртароқ шартимизни қабул қилиши, ҳамда биз билан ҳамкорлик қилишга тайёрлигини намоеън этиши мумкин. Айна пайтда ортиқча шубҳа ва ишончсизлик қарор қабул қилишимиз йўлидаги тўсикқа айланади. Мазкур вазиятга шубҳа билан қараш қулай имкониятни бой беришга олиб келиши мумкин. Аммо, кутилмаган розилик ортида яширин ниятнинг борлиги эҳтимоли ҳам йўқ эмас. Бундай вазиятда юзага келган шубҳани ва ўзга томоннинг самимийлик даражасини аниқлаш лозим. Самимиятни аниқлаш музокара жараёнидаги анча мураккаб ҳолат ҳисобланади. Мавжуд имкониятлардан бири ўзга томон ҳаракатидаги новербал сигналларни таҳлил этиш орқали яширин, юзага чиқолмаётган маълумотларни олишдир.

Қарор қабул қилиш кўпинча вақт танқислиги вазиятида ўтади ва музокара иштирокчиларида маълум зўриқишни уйғотади. Ҳатто, музокара иштирокчилари ўзга томонни ноқулай вазиятга қўйиш ва имкониятни ўзлари

томонга буриш мақсадида турли найрангларга ҳам борадилар. Шулардан бири ўзга томон учун вақт танқислиги шароитини юзага келтириш услубидир. Юзага келиши мумкин бўлган бундай нохуш вазиятга нисбатан раҳбар маълум даражада қарши тура олиш малакасига эга бўлиши лозим. қуйида шундай малака ҳақида айтиб ўтилади ва бу кези келганда нафақат вақтни ютиш, ҳатто навбатдаги мақсадни бажариш учун ҳам ёрдам беради. Масалан, вақт танқислиги шароитида вақтдан ютишдаги услублардан бири – суҳбатдош таклиф этаётган ечим ёки қарорни батафсил такрорлашдир. Одатда бу усул психологияда «вербализация» деб, аталади ва бу орқали нафақат ўзга томон қарашини аниқлаш, балки, такрорлашга сарфланаётган вақт орқали «пауза» каби қўшимча муддатга эга бўлинади. Бундай шароитда қўлга киритилган ҳар қандай пауза ўйлаш учун яна бир муддатдир. Шу каби усуллар қаторига вақтдан ютиш мақсадида қисқа муддатли танаффус эълон қилиш, ойнани очиб қўйиш баҳонасида бир оз вақтни чўзиш, бир пиёла чой билан чалғиш ва ҳоказо услубларни санаб ўтиш мумкин.

Музокара олиб бориш шароитида тўсиқ пайдо бўлишининг яна бир манбаи - ўзга томонга хос шахсий муаммолардир. Бунинг натижасида ўртада зўриқиш, тушунмовчилик ва ҳатто, ўзаро шубҳа, ишончсизлик пайдо бўлади. Суҳбат чоғидаги бундай тўсиқларни олиб ташлаш малакаси жуда зарур хислатдир. Шу мақсадда қуйида бир неча услубни таклиф этамизки, уларни қўллаш нафақат муносабатларни ойдинлаштиради, балки музокара олиб боровчи шахсининг ниятини самимийлаштириш имконини ҳам беради. Масалан, орада бирон зўриқиш вазияти пайдо бўлса, ҳазил-мутойибага мурожаат этиш, музокара иштирокчиларини ёқимли бирон-бир тадбирга таклиф қилиш, суҳбатни бошқа йўналишга буриш каби услублардан фойдаланиш керак.

Кўп ҳолларда ўзга томон музокара давомида асоссиз равишда ўз салбий муносабатини намоён қилади, ёки суҳбат иштирокчиларига ишончсизлик билан қарайди. Бундай киши келаётган маълумот ичидан фақатгина ўз шубҳасини тасдиқловчи далилларни излайди, масала муҳокамасига кўпинча бир томонлама қарайди. Шунини унутмаслик керакки, ўзга томоннинг бундай муносабатини танқид остига олмаслик зарур ва имкон бўлган пайтда орадаги ишончсизлик булутини тарқатишга ҳаракат қилиш лозим. Бунинг учун, авваламбор мазкур инсоннинг ички ҳолатини иложи борича тўла акс эттиришга, уни тушунишга интилиш зарур. Бу ерда «Хўш, мен унинг ўрнида бўлсам, нима қилган бўлардим, унга хос характер хислатлари ва имкониятлари менда бўлганда вазиятни қандай идрок этардим?», деган саволни ўз-ўзига бериши керак. Умуман, суҳбат чоғидаги ҳар қандай салбий ҳолат мақбул ечим топиш имкониятини камайтиради ва музокарани боши берк кўчага киритади. Шунинг учун, иложи борича салбий ҳолатларни камайтириш ва уларни ҳатто бартараф этиш устида доимий иш олиб бориш лозим. Бу йўналишдаги оддий тадбирлардан бири – иложи борича ўзганинг салбий ҳолатига нисбатан шу тарзда жавоб беришга интилмастикдир. Суҳбатдошингиз қанчалик зўриқишига қарамай иложи борича ўзингизни хотиржам тутинг. Ундаги салбий ҳолат такрорланаверса,

энг мақбул йўллардан бири – бу ҳолат натижасида пайдо бўлаётган ўз хиссиётингиз ҳақида очик-ойдин гапиришдир¹. Бундай услуб вазиятни оидинлаштириш орқали, суҳбатдошнинг ишончсиз ва салбий муносабати суҳбатга қандай тўсқинлик қилаётгани ҳақида унга аниқ маълумот беради.

Ҳаққоний ечим топиш йўлида. Масалани ҳал этиш даврида асосий эътибор томонлар манфаатини қондирувчи ечимга қаратилади. Тўғри тушунилган эҳтиёжлар ечимни топишни енгиллаштиради. Ечим излашда одатда икки томон ҳам ўз фикрини айтади ва таклиф этилаётган мулоҳаза қанчалик уларнинг манфаатига мос келиши таҳлил этилади. Бирон ечимга келиш осон эмас, ҳар бир томоннинг ечими ўзи учун тўғри ва тушунарли.

Айни шароитда ечимнинг тўғри ва мақбуллигини аниқлаш мақсадида объективлик мезонларидан фойдаланилади. Бундай мезонлар сифатида самимийлик, ҳаққонийлик, қонунийлик ва амалиёт тамойиллари таклиф этилиши мумкин. Ушбу мезонларни томонлар қабул қилар экан, уларнинг амалий жиҳати ҳам бир хил тарзда қўлланиши керак. Агар ечим иккала томон учун бир хил ишлай олса, демак, у ҳаётий ва объективдир. Мабодо музокарада бир томоннинг манфаати устун қўйилса, учрашув чоғида ғурур ва «паст кетмаслик» каби ғайритабиий ҳислар намоён бўлса, тамойиллар ишламайди. Агар бир томон ўз ечимида қаттиқ турса-ю, ўзга томонни эшитишни хоҳламаса, демак музокара муддатидан аввал тугаши табиий.

Таклиф этилаётган ва ишлаб чиқиляётган ечимларга эътиборли бўлиш ҳамда ва бу ечимлар ўзганинг манфаатига қийинчилик борилиши лозим. «Агар бу ечим Сизнинг манфаатларингизни қониқтирса, нега уни қабул қилмаяпсиз? Чунки, бу ечим Сизники бўлмагани учунми?». Бу саволлар суҳбат узилиши арафасида учрайдиган кўп ҳоллардан биридир. Агар ечим анча вақтгача баҳс мавзусига айланаётган бўлса, томонлардан - «Умуман музокарани давом эттириш керакми ёки йўқми?» - деб сўраш лозим. Ваҳоланки, музокарадаги қийинчиликларни муҳокама этиб борилиши мавжуд тўсиқларни тезда бартараф этиш имконини беради. Шундан сўнг, ҳар қандай қабул қилинаётган қарорнинг объективлиги бир неча бор текшириб ўтилиши даркор. Агар бу текширув давомида санаб ўтилган тамойиллардан четланиш сезилса, музокара давом эттирилиши ва мақбул ечим устида яна иш олиб борилиши лозим. Мабодо, ўзга томон масалани ечишдан бош тортаётган бўлса, ҳаққоний бўлмаган қарор қабул қилиниши қандай оқибатга олиб келиши ҳақида биргаликда ўйлаб кўриш керак. Вазият тақозоси билан объектив мезонга мос келувчи қарор топилса, унинг устида тўхталган маъқул, ҳар қалай ҳеч қандай ечимдан кўра бирон-бир қарор устида тўхташ муаммони ечиш имконини беради ва зарурат туғилган пайтда музокара столига яна қайтиш мумкин.

Музокара давомида ёлғон ишлатиш. Музокара давомида ёлғон маълумот бериш объектив мезонга зид келувчи, лекин шунга қарамай, кўп учраб турадиган ҳолдир. Музокарадаги у ёки бу томоннинг ёлғон ишлатиш

¹ Низолар мавзусидаги «СЕН-МЕН маълумот» услубига қаранг

сабабларини таҳлил этмаган ҳолда, ёлғонга берилмаслик ва унга қарши туриш имкониятлари ҳақида тўхталиб ўтаемиз.

Ёлғондан самарали фойдаланиш кўпгина сотув шартномаларига оид музокараларда, қисқа муддатли шартномани имзолашда кўп учрайди. Авваламбор, шуни айтиш лозимки, алдовнинг самараси иккала томонинг иштирокини тақозо этади, алдовчи жараёнга қанчалик тайёрланган бўлса, ўзга томон ҳам ҳар қандай алдовга қарши тура олиш малакасига эга бўлиши лозим. Умуман олганда, одам икки ҳолда кўпроқ алданади – биринчидан, ушбу муаммони тезроқ ҳал қилиш мақсадида шошилганда, аниқроғи унинг ижобий натижасини жуда хоҳлаганда, ккинчидан эса, масала ҳақида етарлича маълумотга эга бўлмаган пайтда. Шунинг учун, музокара олиб борувчидан доимо вазиятни аниқ тасаввур этиш ва ўз орзуси қурбони бўлиб қолмаслик ҳамда бўлажак музокара мавзуси ҳақида кўпроқ маълумот йиғиш лозим.

Бундан ташқари, маълум психологик қонунлар мавжудки, уларнинг инсон руҳиятида амал қилиши ёлғонга берилиш эҳтимолини кучайтиради. Жумладан, қуйидагиларни киритиш мумкин:

- Обрў-эътиборга эга шахс билан мулоқотда унга шубҳасиз ишона бошлаймиз.

- Ўзга шахс бизга қанчалик ёқимли бўлса, унинг маълумотини шунчалик ишонч билан қабул қиламиз ва аксинча, биз ёқтирмаган кимсанинг маълумотини шубҳа остига оламиз ва ишонқирамай қараймиз.

- Одамнинг билим савияси ва ақлий салоҳияти қанчалик юқори бўлса, у ҳаётга шунчалик ишонч билан қарайди, у мушоҳадага мойил, вазиятларни мустақил равишда таҳлил қила олади ва ёлғон таъсирига камроқ берилади.

Сухбатдошимиз кўзини қўли билан беркитиши ҳам шу каби ҳолат ҳақида маълумот бериши мумкин. Ёлғон гапириш соҳасида баъзи «пихини ёрган» кимсалар бундай пайтда бурнига қўлини текизиш билан чекланади ва бу билан ёлғондан ўт олган хаяжонини яширмақчи бўлишади.

Кўпчилик ёлғон гапираётган одамлар шеригининг кўзига қарашга уялишади. Шунинг учун кўз ҳаракатларига ҳам эътиборли бўлиш керак. Кузатишлардан аниқланишича, одам ёлғон гапираётганда, яъни мавжуд бўлмаган нарсани ҳаёлида тасаввур этаётган пайтда кўз ҳам ўзига хос равишда ҳаракатлар содир қиларкан. Хусусан, мавжуд нарсани хотирлаётганда иккала кўз гавҳари юқорига ва ўнг томонга йўналади, янги нарсани (ёлғонни) яратишда эса аксинча, юқорига ва чап томонга ҳаракатланади. Айтгандай, чапақай кимсаларда бу жараён тесқари ўтади. Бундан ташқари ёлғон гапираётган кимсанинг кўзи ён атрофга тез-тез ҳаракатланади.

Аниқланишича, тананинг маълум ҳолати ҳам ёлғонни ифодалаши мумкин. Одам ҳақиқатни гапираётганда бош ўнг томонга сал энгашади ва тана хотиржам бўлади, ёлғон гапираётганда бош тўғри ҳолатни эгаллайди ва тана зўриқиш ҳолатига келади.

Қуйида келтирилган белгилар суҳбатдошимиз ёлғон гапираётганлигини аниқлаш учун ахборот манбаи бўлиб хизмат қилиши мумкин:

- Кўп гапириш, аниқ матннинг кузатилмаслиги.
- Жавоб беришдан аввал узоқ сукут сақланиши.
- Чўзиб ва паст товушда гапириш.
- Ички зўриқиш.
- Номуносиб қўл хатти-ҳаракатлари.
- Табиий бўлмаган юз ифодаси.
- Юзнинг нотабиий қизариши ёки оқариши.
- Кўз қорачиғининг ниҳоятда кенгайиши.
- Кўзни суҳбатдошдан олиб қочиш.
- Тез-тез киприк қоқиш.
- Ишончсизликни ифодаловчи қўл ҳаракатлари (даҳанни, бурунни, қошни қашиш).
- Чаккани қашиш.
- Мийиғида кулиш, сунъий юз ифодалари.

Шуни унутмаслик лозимки, ҳар бир инсонда ушбу кўрсаткичларнинг намоён бўлиши ўзига хос тарзда ўтади. Одамни билмай туриб, у ёки бу белгига қараб талқин бериш мумкин эмас. Кўрсатилган белгиларга асосланишдан аввал ўзга кимса билан қисман бўлса ҳам оддий мулоқот шароитида бўлиш лозим. Эслаб қолинган айнан шу вазият, кейинчалик таққослаш намунаси бўлиб хизмат қилади. Огоҳлантириш шундан иборатки, юқоридаги ҳар бир кўрсаткич ўзга кимсанинг ҳаяжонланиши ифодаси бўлиши ҳам мумкин. Суҳбат чоғида алданиб қолмай деган кимса қуйидаги қоидага амал қилгани маъқул: «Бир манбадан олинган маълумот – ҳали маълумот эмас. Икки манбадан олинган маълумот – фикрлаш учун тўртки. Ва фақатгина уч манбадан олинган маълумот ушбу ахборотнинг ҳаққонийлигини у ёки бу даражада тасдиқлаши мумкин»

2.7. Раҳбар ва оила

Раҳбар ва оила муаммоси. Инсон улғайган сари унинг ҳаётида оиланинг ўрни ва аҳамияти кучайиб боради. Катта ёшли ҳар бир инсон учун оила ҳиссий сокинлик маскани, умид ва мақсадлари манбаига айланади.

Оилавий муҳитнинг раҳбар кайфиятига таъсирини, ҳатто унинг ходимларига бўлган муносабатда акс этишини инкор этиш қийин. Шу муносабат билан оилавий ҳаётнинг ички қонунлари, оиладаги ўзаро муносабат шакллари ҳақида хабардор бўлиш раҳбарнинг ўз-ўзини бошқариш имкониятини кенгайтиради.

Ишлаб чиқариш соҳасини тадқиқ этувчи психолог М. Фейнберг изланишлари асосида аниқланган маълумот шундан иборатки, раҳбарларнинг тўртдан уч қисми ишхонадаги ишларини уйга олиб кетишар

экан.¹⁶ Улар мунтазам равишда оилага тааллукли йиғин ва маросимларда иштирок этолмайдилар, ишхонада кўп вақт ушланиб қоладилар, меҳнат сафарларига кетадилар ва оилага етарли вақт ажратолмайдилар. Раҳбар лавозим поғонасидан канчалик юқорига кўтарилса, бу белгилар шунчалик аниқ ифодаланиб бораверади. Чет эл тадқиқотлари орқали аниқланган бу маълумотлар ўз моҳиятига кўра шароитимизга татбиқ этилиши мумкин. Ёш раҳбар ходимлар орасида ўтказган тадқиқотларимиз кўрсатишича, уларнинг аксарият кўпчилиги оилага кам вақт ажратишади. Ҳатто якшанба кунлари ҳам ишга борадиган, дам олиш вақтини эса оиласига бағишлай олмайдиган раҳбарлар кўп учрайди. Албатта, ишлаб чиқаришни жадаллаштириш ва корхона олдидаги вазифаларни самарали ҳал қилиш раҳбардан нафақат оиласи, балки шахсий ҳаётидаги ва ҳатто соғлигига тегишли кўпгина чекловларни талаб қилади. Раҳбарнинг ташкилот ва оила ўртасида бўлиниши унда иккиланиш ҳолатини туғдиради ва ҳатто оилавий муносабатларда айрим йўқотишлар эвазига ўз ишига, ишлайдиган муассасага нисбатан совуш ҳам кузатилиши мумкин. Натижада раҳбар ишхона ва оила манфаатлари гирдобига тушиб қолади, икки қутб орасида рухий ва жисмоний саломатлигини йўқота бошлайди.

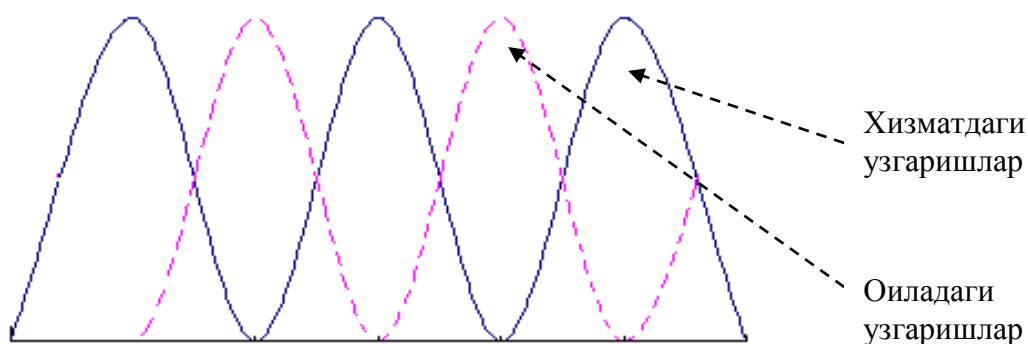
Раҳбар инсон сифатида ҳиссий яқинлик эҳтиёжида бўлади. Баъзи бир тадқиқотлар орқали ҳатто бундай яқинликнинг меъёри ҳам ўлчаб қўйилган. Аниқланишича, ўзини бахтли деб ҳисоблайдиган оилаларда эр-хотин ҳафтасига 10-12 соат вақтни биргаликда ўтказарканлар. Ўзбек оилаларига хос кўп фарзандлилик ва буви-бувалар билан биргаликда яшаш эса ушбу кўрсаткич орқали ифодаланувчи омилни янада кўпроқ инobatга олишни талаб қилади.

Зиддиятни ҳал этиш имконияти. Раҳбар ходимнинг оиласи ва хизмати ўртасидаги зиддиятни ҳал этиш кўп жиҳатдан ташкилотнинг юқори бўғин раҳбариятига боғлиқ. Ташкилот миқёсида оқилона юритилаётган кадрлар сиёсати ҳар бир ходимнинг оиласидаги туб бурилишлардан хабардор бўлишни, оилавий қийинчиликлар даврида унга ёрдам қўлини чўза олишни назарда тутди. Бу борада баъзи бир чет эл илғор компанияларида амалга оширилувчи тадбирлар ҳақида эслаб ўтиш лозим деб топилади. Масалан, баъзи бир ташкилотларда, раҳбарга меҳнат татилида у рафикаси билан дам олиши учун қўшимча йўлланма ва йўл чипталари тақдим этилади, янги уйланган ёки фарзанд кўрган ходимларни маълум вақт давомида ҳамда узоқ муддатга меҳнат сафарига жўнатилмайди, фарзандларни турли таълим муассаларига жойлаштиришда кўмак кўрсатилади, оила аъзоларининг раҳбар ишидан хабардор бўлиб туришлари мақсадида уларни баъзан ишхонага олиб келишга рухсат берилади.

Раҳбарнинг ўз ходими ҳаёти билан қизиқиши ва эътиборли бўлиши унинг оиласида содир бўлаётган ўзгаришларнинг хизмат юзасидан юз берувчи ўзгариш билан мос келиб қолмаслигини таъминлайди. Масалан, ходимнинг уйида фарзанд дунёга келиши ёки оила аъзоларидан кимнингдир

¹⁶ М. Фейнберг

бетоблиги ёхуд йирик оилавий маросимлар тараддуди каби омиллар ходимнинг хизмат поғонасидаги ўзгаришлар билан мос келиб қолмаслиги лозим. Ушбу мазмунга қуйидаги тасвир ўринли келиши мумкин:



2.7.1. Хизмат ва оиладаги ўзгаришларнинг ўзаро мослиги

Узилмас чизиқ билан ходимнинг ишхонадаги хизмат ўзгаришлари тасвирланган, узук чизиқ билан эса унинг оилавий ҳаётидаги ўзгаришлар белгиланган. Ҳар бир чизиқнинг юқори чўққисида тегишли ўзгаришлар содир бўлади. Шу маънода тасвирдаги икки чизиқнинг юқори нуқтаси иложи борича бир пайтнинг ўзида устма-уст тушиб қолмаслиги лозим. Масалан, оилада янги фарзанд туғилиши ва ходимни янги лавозимга тайинлаш даврининг ўзаро мос келиб қолиши, албатта ходимда кучли асабий зўриқишни юзага келтиради ва нафақат оилада, балки ишхонадаги хизмат вазифаларни уддалашда ҳам ўз аксини топади.

Бундан ташқари, лавозим масъулияти тақозоси билан пайдо бўлувчи шахсий, оилавий ҳаётдаги баъзи нохушликлар раҳбар ниманидир нотўғри қилаётганлиги белгиси эмасмикан, деган савол ҳам ўринлидир. Одатда оиласига диққат-эътибори етишмайдиган раҳбарнинг ташкилотдаги вазифаларни бажаришга ҳам вақти етмайди. Демак, раҳбарлик услубини, меҳнат юритиш амалиётини ўзгартириш орқали вақтни қисман иқтисодлаш ва нафақат ишдаги, балки оиладаги муҳитни ҳам соғломлаштиришга имконият яратиши мумкин. Бу йўналишдаги асосий тадбирлардан бири – раҳбарнинг бошқарувга оид вазифаларини ходимлари орасида тақсимлай олиши ва баъзи бир ваколатларни ўз ўринбосарларига топширишидир. Ташкилотда ўзаро ишончнинг мавжудлиги, самимий ва инсоний муносабатлар ҳукм суриши, ходимларнинг касбий маҳоратлари бу тадбирлар учун асос бўлиб хизмат қилади.

Оилавий муҳитни ташкиллаштириш. Оила аъзолари ўртасида ўзаро ишончнинг мавжудлиги, мажбуриятларнинг оила аъзолари томонидан аниқ тақсимоли ва ўзаро ёрдамга доимо тайёрлик оиладаги мавжуд зўриқишларни енгиллаштириш шартидир. Бундан ташқари инсон хулқида оид ҳаракатлар ҳам оилавий муҳитни соғломлаштирувчи асосий омиллардан бири ҳисобланади. Баъзи бир раҳбарлар ишдаги вазифаларни устувор деб биладилар ва оиладаги 100 сўм чамаси масалани ташкилотдаги миллион

сўмлик қиймат билан ўлчайдилар. Албатта бундай назар ҳар қандай оилавий муаммони арзимас қилиб кўрсатади ва натижада оилавий муаммоларни чеккага суриб қўйишни тақозо этади. Шунинг учун нафақат раҳбар, балки ҳар қандай оила эгаси ҳеч қачон оилавий масалаларни ўзга муҳит ва жамоага хос меъёр бўйича ўлчай олмайди. Раҳбар оиласидаги ҳар қандай «арзимас» ишга ҳам имкон даражада эътиборли бўлгани маъқул.

Юкорида номи зикр этилган тадқиқотчи М.Фейнберг аниқлашича, фарзандларнинг кейинчалик ота касбини эгалламаслик сабабларидан бири ушбу касб юзасидан ота-она таъсирида шаклланган салбий таассурот экан. Шу муносабат билан уйда, фарзандлар орасида ўз хизмати, иши юзасидан салбий фикрлар билдирмаслик ва болада ишдан эрта ранжиш ҳиссини уйғотмаслик маслаҳати берилади.

Оилавий муҳит ва шахс шаклланиши. Оила кичик гуруҳ сифатида шахснинг шаклланишидаги асосий омиллардан бири бўлиб ҳисобланади. Оилавий муҳит, ота-онанинг фарзанд тарбиясидаги иштироқи улғайган шахс характерида ўз аксини топади.

Раҳбар ўзининг бошқарув фаолиятидаги хатти-ҳаракати, ходимлар билан муносабатини таҳлил қила туриб, кўпгина хусусиятларнинг илдизини айнан ўзи яшаб улғайган оилавий муҳитдан топиши ажабланарли эмас.

Раҳбар ўз итоатидаги ходимлар билан муносабатини такомиллаштириб борар экан, ўзининг баъзи бир одатларидан воз кечишга ва янги хислатларни ўзида шакллантиришга интилади. Мана шундай жараёнда у «Нега ходимлар билан муносабат қуришда айнан шу услубни қўллайман?», «Нега яна шу одатимдан воз кечолмаяпман?» каби саволлар билан ўз-ўзига мурожаат этади. Инсоннинг ўз-ўзини таҳлил этишга мойиллик табиий ҳолдир.

Психология фанида таниқли олим З. Фрейд даврдан аниқланган ҳақиқат шундан иборатки, инсон ўзидаги у ёки бу хислатни ўзгартириши учун аваламбор бу халақит берувчи ҳолатнинг илдизини англаб етиши лозим. Афсуски, бизнинг кўпгина шахсий хислатларимиз шаклланишига сабаб бўлувчи оилавий муҳит, оиладаги турли муносабатлар таъсири шунчалик илк даврда рўй берадики, уларни эслашимиз ва асл сабабини хотирамизда қайта тиклашимиз жуда мушкул. З. Фрейд мана шундай хотираларни қайта тиклаш ва шахс томонидан англаниши учун махсус услублардан, шу жумладан, гипноздан ҳам фойдаланган.

Қуйида баён этиладиган оилавий ҳаёт моделлари таҳлили ўқувчига ўз ўтмишига бир қадар назар солишга ва шу орқали ўзининг ҳозирги меҳнат услуби ҳамда ходимлар билан юзага келаётган муносабатининг сабабларини англаб етишига ёрдам бериши мумкин.

Бундан ташқари, оилавий ҳаёт хусусиятлари, кичик гуруҳ сифатида унга хос қонуниятларни билиш қўл остидаги ходимлар ҳулқидаги у ёки бу ҳолатлар сабабини аниқлашга, кези келганда ҳатто, уларнинг ҳаётидаги муаммоларни ҳал этишда кўмак беради.

Оилавий муносабатлар моделлари. Оилавий муносабатларни уч асосий намунага тоифалаш мумкин: “Биз”, “Биз+Мен+Мен”, “Мен+Мен”.

“Биз” намунасига кўра яшайдиган оилада аъзолар доимо бирга бўлишга интилишади. Бундай муносабатлар фақатгина эр-хотин ҳамжиҳатлигида эмас, балки фарзандларга бўлган муносабатни ҳам ўз ичига олади. Вақт ўтиши билан, ҳатто эр-хотин ҳам кўриниши, ҳам ички дунёсига кўра бир-бирларига ўхшаб кетишади.

Бундай муҳитда шаклланаётган фарзанд ўз муносабатида иложи борича очиқликка, ўзгалар билан ҳамкорлик муносабатларини ўрнатишга интилади. Меҳнат фаолиятида эса у ёки бу вазифаларни бошқа ходимлар билан биргаликда бажаришга мойил, якка тартибда бажарилувчи фаолиятни унча хуш кўрмайди. Унинг учун жамоадаги ижобий ва соғлом муҳит, инсоний муносабатлар етакчи ўринга чиқа бошлайди. Бундай оилавий муҳитда шаклланган шахс раҳбарлик фаолиятини бажарар экан, ҳар бир масалани ходимлар иштирокида ҳал этишга интилади ва ҳатто якки ўзи қарор қабул қиладиган шароитларда қийинчилик сезиши мумкин.

“Биз, Мен+Мен” намуна. Бундай оилада айрим соҳаларда эр ва хотин биргаликда ҳаракат қилишига қарамай, баъзи бир масалаларни алоҳида ҳал этишга интиладилар. Масалан, уйда меҳмон кутаётганда, қариндошлар даврасида бирга бўлиш, лекин ўз дўст-биродарлари билан алоҳида-алоҳида муносабатлар қуриш. Оилавий ҳаётга тегишли масалаларни биргаликда ҳал этиш, шахсий муаммоларда эса мустақилликка интилиш. Бундай ота-она муносабатлари муҳитида улғайган фарзанд ҳам кўпдан-кўп оилавий ҳаёт лавҳаларини ўзлаштириб боради. Ҳатто ота билан бир масалани, она билан эса бошқа масалаларни ҳал этиш ҳақидаги қонидани ўзлаштиради. Бундай фарзанд улғайиб меҳнат жамоасида фаолият юритар экан, ҳамкасабалар ва ходимлар билан бўлган умумий ва хусусийликни тез англаб олади, қайси масалани гуруҳ билан ҳал қилиш мумкин-у, қайсинисини ўзгалардан сир тутиш керак, деган саволга тез жавоб топа олади. Кези келганда мустақил равишда иш юритади ва ўз қобилиятига ишонади.

“Мен+Мен” намунаси. Оилавий ҳаёт муаммо ва масалалари эркакники ва аёлники деб тақсимланади. Мен сенинг ишинга аралашмайман, сен эса меникига қабилда иш юритилади. Бундай муҳит албатта бола тарбиясига ҳам салбий таъсир этиши мумкин. Бола бундай оилавий муносабатларни тез илғаб олади, қачон ва қайси масала бўйича кимга мурожаат этишга фаросати етади. Бироқ, оилавий ҳаётнинг жозибадор ранглари, ҳамжиҳатлик ва ҳамкорлик муносабатларидан келиб чиқувчи мазмундор ва чуқур ҳислар фарзанд учун бегона бўлиб қолади. Бундай муҳитдаги фарзанд тез улғаяди. Ўз муаммо ва саволларига жавоб излашда мустақил ҳаракат қила олади, аммо ўз эҳтиёж ва мақсадларини устувор қилиб қўяди. Раҳбар сифатида яккаҳоқимликка, ўзгалар фикрини инобатга олмасликка мойил.

Ушбу келтирилган оила намуналарида шахс шаклланишига оид таърифларни узил-кесил деб булмайди. Бу таърифлар шахсда у ёки бу ҳислатларнинг шаклланишига асос бўлиб хизмат қилади холос. Бола улғайиши давомида ҳали шунчалик кўп омиллар мавжудки, уларнинг тарбиявий кучини назардан четда қолдириб бўлмайди. Масалан, мактаб муҳити, тенгқурлар давраси, турли гуруҳ ва жамоаларга аъзолик, ўзга жинс

вакиллари билан муносабат хусусияти ва бу йўлдаги муаммолар шахснинг ўз-ўзини тарбиялаши ва комилликка интилишдаги асосий омиллардир.

Оила таркиби ва шахс хислатлари. Оила кичик гуруҳ сифатида миллат ва ҳудудга хос хусусиятларни ўзида акс эттиради. Ўзбек оилаларига хос хусусиятлардан бири – унинг кўпфарзандлилиги ва кўп табақалигидир. Кўп табақалилик деганда бир оилада бир неча авлод вакилларининг биргаликда ҳаёти назарда тутилади. Масалан, ота-она, фарзанд ва неваравараларнинг бирга яшаши. Оиланинг бундай таркиби бола улғайишида, фарзанднинг ижтимоий муҳит билан муносабатлар қуришида ўзига хос тарзда таъсир этади. Хусусан, кўп авлодли оилаларда улғайувчи фарзандларда катталарга иззат, эътибор шаклланиши учун қулай омиллар мавжуд. Бундай оилаларда бола иерархик муносабатлар тизимини тез ўзлаштиради. Бундай муҳит гуруҳ иштирокчиларининг ёшига қараб муносабат қуришда, шахснинг гуруҳдаги ижтимоий мавқеини тез илғаш ва шунга мувофиқ муносабат қуришга кучли таъсир этади.

Оиладаги фарзандлар сони ҳам бола характерида ўз аксини топади. Таҳлилимизни уч фарзандли оила мисолида давом эттиришимиз қулай. Одатда тўнғич фарзандга оиладаги ташкилий масалалар юклатилади ва бундай вазият болада масъулият ҳисси эрта шаклланишига имкон яратади. Одатда, оиладаги тўнғич фарзанд ука-сингилларга бош, ота-онанинг ўрнига масъул ва кези келганда ота-она топшириғига биноан кичикларга етакчилик қилади. Бундай шароит болада ташкилотчилик қобилиятининг эрта шаклланишига асос бўлиб хизмат қилади.

Оиладаги ўртанча фарзанднинг мавқеи ўзгача. Одатда ота-она унга биринчи фарзанд каби эътибор ажратиша олмайди. Оилаларни ўрганиш давомида тўнғич ва ўртанча фарзанд ўртасидаги муносабатларда келишмовчилик ҳоллари кўп учраши кузатилган. Бундай муҳитда эса, ўртанча фарзандда низога мойиллик шаклланишининг эҳтимоли кўпаяди.

Оилада кенжа фарзанднинг мавжудлиги вазиятни янада кескинлаштиради. Одатда оиланинг эркатойи бўлмиш кичик фарзанд ота-онанинг эътиборини ўзига тортади, катта ака ва опалардан эса унга деярли ўйиндан бошка юмуш қолмайди. Бундай муҳит кенжа фарзандда атроф-муҳитга бир оз енгилроқ, хатто ўйиномуз муносабатда бўлишга асос яратиши мумкин. Албатта, ушбу тавсифларни мутлақо ҳақиқатга йўйиш хато бўларди. Лекин, кўп фарзандли оилага хос бўлган ички гуруҳий динамика болада у ёки бу характер хислати шаклланиши эҳтимолини оширади. Кўп фарзандли оилавий муҳитда шаклланган хислатлар эса албатта шахслараро муносабатларда ўз аксини топмай қўймайди ва инсон меҳнат фаолиятига қадам қўйганда жамоа аъзолари билан бўладиган муносабатларни шакллантиришда ўз аксини топади. Америкадаги бир қанча илғор тадбиркорлар биографиясини ўрганиш натижасида уларнинг кўпчилиги оилада тўнғич фарзанд эканликлари ҳақида маълумотлар мавжуд.

Шахснинг ўз-ўзини баҳолаши. Оилавий муҳитда шахснинг асосий характер хислатларига асос солинади. Бу характер хислатлари эса улғайган фарзанднинг меҳнат жамоасига кириб боришида ва хатто раҳбарлик

Болада ўз-ўзига ишончнинг пастлиги эса мутлақо тескари оилавий муҳитда кузатилади. Боланинг ҳар бир камчилигига эътибор қаратиш, уни мустақил ҳаракатларига ишончсизлик билдириш, бола уддалаётган ишидаги ютуқлар ўрнига камчиликларни кўриш унда ҳаддан зиёд танқидийликни ва ўз-ўзини паст баҳолашни шакллантиради. Фарзандни мана шу икки кутб ўртасидаги оптимал нуқтада улғайтириш бўлажак раҳбар муваффақиятининг асосини ташкил этиши эҳтимолдан ҳоли эмас.

Ота-она ва фарзанд муносабати моделлари. Ота-она ўз фарзандига бўлган муносабати бола улғайиши билан ўзгариб боровчи жараёнدير. Фарзанд улғайиши ва ижтимоий кўникмаларга эга бўлиши билан ота-она уни ўзлари каби инсон сифатида идрок қила бошлайдилар, унга жамиятнинг масъул фуқароси сифатида мурожаат этадилар. Шаклан шундай амалга ошувчи муносабатлар асосида мазмунан чуқур психологик муаммолар ҳам ўрин олиши мумкин. Фарзанд улғайган сари унга мустақил танловни амалга ошириш имконини бермаётган, фарзандининг улғайганини пайқамай ҳалигача «йўргак»лашга уринадиган ота-оналарни учратиш қийин эмас. Уларнинг наздида фарзандлари ҳали ҳам уларнинг ёрдамига мухтож, мустақил ҳаётдан кучли дакки еб қоладигандай ва ҳатто безътибор қолдирилса ейишга нон тополмайди, деган таъкидни ҳам эшитиш мумкин.

Оиладаги бундай муносабатларнинг шаклланишини таҳлил этиш машхур психолог Эрик Берн яратган транзакциялар назарияси орқали давом эттирилиши мумкин.

III. ИЖТИМОИЙ ГУРУҲЛАРНИ БОШҚАРИШ

3.1. Гуруҳлар психологияси

Бошқарув фаолияти доимо жамоа доирасида олиб борилади. Шу муносабат билан раҳбар гуруҳнинг ички ҳаётига оид ўзига хос қонун, қоида ва хусусиятлар ҳақидаги билимга эга бўлиши лозим. Раҳбар ёки ходим қанчалик ўзини ёлғиз ҳис қилмасин, барибир бирон гуруҳ ёки жамоа манфаатлари доирасида бўлади. Умуман ҳар бир кишининг меҳнат фаолияти бирон жамоа ички қоидалари, нормалари асосида бошқарилади. Ҳатто, яқка тартибда ишлайдиган мутахассис ҳам, бирон уюшма ёки жамият ичида қабул қилинган қадриятлар ва қоидаларга суяниб фаолият юритади. Шу маънода алоҳида шахсни бошқариш имконияти кўп ҳолларда жамоани бошқариш услублари билан уйғунлашади.

Ҳар бир гуруҳ назарда тутилган қонун асосида яшайди ва оқибатда пайдо бўладиган ҳодисалар гуруҳий жараён деб аталади. Гуруҳий жараённи билиш, унга хос қонуниятни тушуниш раҳбарга жамоани бошқариш, унинг аъзоларига таъсир этиш учун қулайлик яратади. Шу муносабат билан, қуйида жамоанинг ички ҳаёти, унга хос гуруҳий жараёнлар ҳақида батафсил маълумот бериб ўтамыз.

Гуруҳлар, унинг ичида содир бўлаётган жараёнлар, бу жараёнларнинг шу гуруҳ аъзоларига таъсири ва акс таъсири ижтимоий психология фани томонидан ўрганилади. Айни вақтда гуруҳ ичидаги содир бўлаётган ходисалар ва улар бўйсунадиган қонун-қоидаларни бир мунча умумлаштириш орқали гуруҳнинг ривожланиш босқичлари аниқланганлиги аён. Гуруҳ ички ходисаларининг маълум босқичларга амал қилиб ривожланиши, бундай ривожланишнинг ҳар бир гуруҳда ўзига хослиги гуруҳий динамика ибораси билан ифодаланади. Бинобарин, ҳар қандай гуруҳ у ташкил топгандан то тарқалиб кетгунча маълум қоидаларга амал қилади. Оқибатда гуруҳ ривожланиб боради ва жамоаларнинг юксак кўриниши даражасига кўтарилади, баъзилари эса турли сабабларга кўра гуруҳ ривожланишининг бирон босқичида узок туриб қолади, ёки шу босқичдан нарига ўтолмай, кейинчалик тарқалиб кетади.

Гуруҳни ички ривожланиш қонунларига амал қилиши, унинг юксак жамоа даражасига кўтарилиши ташкилотни кўзланган мақсадга эришиш йўлидаги имкониятидан бири ҳисобланади. Хўш, гуруҳ деган тушунчанинг ўзи нима?

Гуруҳ тушунчаси. Гуруҳ тушунчаси ижтимоий психологиядаги энг муҳим иборалардан биридир.

Раҳбар, юқорида таъкидлаганимиздек, ўз фаолиятида ходимлар уюшган гуруҳ билан мулоқотда бўлар экан, уларга хос хусусиятларни билиши ва ундан бошқарув фаолиятида унумли фойдаланиши лозим. Ташкилот мақсадларига мувофиқ уюшган гуруҳни меҳнат жамоаси деб аташ мумкин. Раҳбар ўз фаолиятида мулоқотга киришадиган гуруҳлар бир неча турларга бўлинади. Ходимларнинг сони ва улар ўртасидаги муносабатга кўра кичик ва катта гуруҳлар фарқланади. Хусусан, кичик гуруҳдаги ходимларнинг муносабати бевосита кўринишда бўлса, катта гуруҳ аъзолари эса бавосита муносабатда бўладилар.

Кичик гуруҳлар психологик жиҳатдан талқин этилганда, уларга алоқадор қуйидаги хусусиятлар фарқланади:

- гуруҳ аъзоларидан бирининг хатти-ҳаракати бошқа аъзоларга таъсир этади;
- гуруҳ аъзолари шахсий ёки умумий эҳтиёжларини қондиришда бир-бирларига муҳтождир.

Бундай таъриф машҳур психолог К. Левинга тегишли бўлиб, у гуруҳ ичида рўй берадиган жараёнларни илмий жиҳатдан таҳлил этади. Бинобарин, бирон ташкилотдаги кичик гуруҳни назарда тутсак, гуруҳ аъзоларига хос умумий мақсаднинг мавжудлиги таъкидланади.

Демак, бир бутун корxonани ташкил этувчи кичик гуруҳлар мажмуаси катта гуруҳ дейилади. Лекин кичик ва катта гуруҳларга ички жараёнлар ўзига хос бўлиб, раҳбар у ёки бу гуруҳ билан мулоқотга киришганда мазкур хусусиятларни ҳисобга олиши лозим.

Гуруҳ турлари. Умуман, психология фанида гуруҳларни фарқлаш бир неча мезон бўйича амалга оширилади. Қуйидаги хусусиятлар гуруҳ

табиатини янда чуқурроқ тушуниш ва бундан бошқарув фаолиятида фойдаланиш имконини беради.

Кичик гуруҳнинг ўзи иккига бўлинади:

- **бирламчи гуруҳ** ўз аҳиллиги ва ўзидаги «БИЗ» хиссиётининг юксаклиги билан кўзга ташланади. Асосий белгилари – унинг камсонлилиги, аъзолари ўртасидаги масофа яқинлиги, ўзаро муносабатларнинг шахсий хусусиятларга асосланганлиги. Бундай гуруҳга ёрқин мисол сифатида оилани келтириш мумкин.

- **иккиламчи гуруҳ** деб фаолияти аниқ мақсадга йўналган ва ўзаро муносабатларда расмий жиҳатлар кузатиладиган жамоага айтилади. Бундай гуруҳда асосий диққат ўзаро муносабатларга эмас, балки маълум вазифани бажариш малакасига қаратилади.

Раҳбар бошқарув фаолиятида турли мақсадда тузилган гуруҳларда турлича психологик муҳитни шакллантиришга эътибор бериши керак. Масалан, қисқа муддатли ва малакали меҳнат талаб қиладиган вазифаларни адо этиш учун тузилган гуруҳда асосий мақсад меҳнат фаолиятига қаратилади ва жамоа бирдамлигига боғлиқ тадбирлар чекланади. Доимий ва мунтазам фаолият юритувчи гуруҳда эса бажарилаётган меҳнат билан бир қаторда айни жамоада соғлом ва аҳил муҳит яратиш йўли танланади.

Кичик гуруҳнинг яна бир кўриниши **референт гуруҳ** деб аталади. Референт гуруҳ, ўз мазмунига кўра, бирон кимса учун энг ардоқли ва ўзига яқин тутувчи жамоани англатади. Одатда ҳар ким референт гуруҳни ўзига намуна сифатида қабул қилади ва ўз хулқини шу гуруҳ нормалари билан мослаштиришга интилади.

Ўз моҳиятига кўра референт гуруҳ салбий ва ижобий характерга эга бўлиши мумкин. Ижобий мазмунга хос референт гуруҳ ташкилот мақсадига мувофиқ ишлайди ва ундаги жараёнлар умумий мақсадга бўйсунган бўлади. Салбий мазмун касб этган референт гуруҳдаги норма ва хулқ-атвор шакллари жамоа манфаатига зид бўлиши ва ташкилот мақсади билан мос келмаслиги мумкин. Масалан, бу манзара меҳнат жамоасидаги баъзи ходимлар тўдасининг мунтазам равишда тартиббузарликка йўл қўйиши ёки асосий иш вақтида ўз фаолиятини бошқа йўналишга бағишлашида кўринади.

Одатда ҳар бир жамоада бир неча референт гуруҳлар учраши табиий. Раҳбар бундай вақтда ушбу гуруҳнинг салбий ёки ижобий мазмунга йўналганини дарҳол ажратиб олиши ва шу асосда уларга нисбатан ўз муносабатини билдириши лозим. Ижобий йўналишга эга бўлган референт гуруҳни қўллаш билан бирга аста-секин ундаги аъзолар сонининг кўпайиши ҳақида ғамхўрлик қилиш керак. Салбий йўналишдаги гуруҳга нисбатан танланган асосий сиёсат эса, ушбу гуруҳ аъзоларига топшириладиган вазифалар асносида иложи борича уларни бир-биридан узоқлаштиришга қаратилган бўлиши зарур.

Юқорида санаб ўтилганлар қаторида расмий ва норасмий гуруҳлар ҳам мавжуд. Расмий гуруҳ бирон мақсадга эришиш йўлида ташкил топади. Масалан, бригада, бўлим, маъмурият каби расмий меҳнат жамоалари... Одатда мазкур гуруҳларнинг фаолияти маълум бир мақсадга йўналган

равишда бошқарилади. Бундай гуруҳнинг ташкил топиши ҳуқуқий жиҳатдан расмийлаштирилиб қўйилади.

Норасмий гуруҳлар тасодифан пайдо бўлади ва бу ҳолат у ёки бу корхона ичида юз бериши мумкин. Норасмий гуруҳ ташкил топишининг манбаалари шу гуруҳ аъзоларига хос умумий манфаат ва ўзаро илиқ муносабатларнинг мавжудлигида кўринади. Норасмий гуруҳ корхона расмий тизимидан мустақиллиги, ўз олдига қўйган мақсадининг ноаниқлиги билан ифодаланади. Бундай гуруҳни баъзан манфаатлар бўйича бирлашиш деса ҳам бўлади.

Ташкилот миқёсида, дадил айта оламизки, юқорида санаб ўтилган гуруҳ турларининг ҳамма кўриниши мавжуд. Гуруҳ ўз аъзоларига ўз таъсирини ўтказди ва гуруҳий нормаларга риоя қилишга шароит яратади, қолаверса, ижтимоий назорат олиб боради. Жамоа таркибида ходим корхона мақсадларини тўлароқ англайди ва умумий масъулиятга беихтиёр шерик бўлади. Жамоа аъзолари билан ҳамкорликда ҳаракат қилган ҳолда, у яқка тартибдаги интилишга нисбатан кўпроқ самарага эришади.

3.2. Ташкилот катта гуруҳ сифатида

Ташкилот сўзи аниқ мақсадга эришиш йўлида маълум тартибда мужассамлашган жамоалар бирлигини англатади. Ходимлар ташкилот миқёсида ўзаро муносабатлар тизимини яратади. Фавқулодда ҳар қандай расмий ташкилот миқёсида турли норасмий гуруҳлар мужассамлашади. Бу норасмий гуруҳлар ташкилотдаги умумий муҳитга, унинг ўз мақсади йўлидаги ташаббусига катта таъсир кўрсатиши мумкин. Раҳбар норасмий гуруҳларга хос хусусиятларни ҳисобга олиши орқали самарали гуруҳий нормаларни шакллантиришга ва ходимлар фаолиятини гуруҳ манфаати билан уйғунлаштиришга имконият туғилади.

Ташкилот фаолияти аввалига бутунлай рационал тарзда ташкил этилиб, бу тадбирда иқтисодий омиллар ва кўрсаткичлар устувор деб топилади. Ҳозирга келиб бу омиллар сони анча кўпайди ва улар қаторида бошқарувнинг ахборот манбаалари ва ўз олдига қўйилган мақсадни шакллантириш, уни олға суриш ҳамда ўзгартириш механизмлари ўрин олди. Шу билан бирга, ташкилот қарамоғидаги ходимлар мотивацияси, яъни уларни фаолиятга ундаш, ташкилий муносабатларни мукаммаллаштириш, лойиҳалар бўйича тадқиқотлар, шунингдек ихтироларни жорий этишнинг иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий жиҳатлари каби омиллар келиб қўшилди.

Ташкилотни ижтимоий тузилма сифатида қабул қилар эканмиз, бу қарашда янги ижтимоий-психологик жиҳатларнинг ажратиб олиниши замонавий бошқарув илмининг ютуғидир. Ташкилот мақсадини ва унинг вазифаларини аниқлаш ҳамда ходимлари томонидан қабул қилиниши назарда тутилган ижтимоий-психологик йўналишнинг асосидир. Шу муносабат билан кичик гуруҳ фаолиятини ташкил этиш бошқарувдаги энг асосий масалалардан бирига айланиб боради.

Гуруҳий жараёнлар. Ижтимоий психология фани шахснинг жамоадаги ўрни, хулқи, гуруҳдаги шахслараро муносабатлар натижасида

пайдо бўладиган психологик жараёнларни ўрганади. Бу ҳақдаги билим жамоани бошқариш учун янги имконият яратади. Масалан, меҳнат жамоасидаги ижобий муносабатларга асосланган психологик муҳит ходимнинг ишчанлигини 30% га ошириши мумкин. Ва аксинча, жамоадаги муносабатларнинг таранглашуви, салбий қарашларнинг устунлиги, ходим меҳнати самарадорлигини пасайтиради ва иш сифатига ҳам путур етказди. Гуруҳий жараёнлар, уларга хос қонунларни билиш, ҳатто, гуруҳ аъзоси хулқини ўзгартириш имконини беради. Аниқланишича, инсон ўзига қаратилган бевосита индивидуал таъсирдан кўра, гуруҳ фикрига кўпроқ эътибор беради.

Ижтимоий назорат. Одатда инсон ўз хулқини ўзи хоҳлаганича амалга оширолмайди. У ҳоҳласин-ҳоҳламасин жамият томонидан қўйилган маълум талабларга риоя этиб яшаши шарт. Ҳар қандай инсон улғайиши давомида турли гуруҳ ва жамоаларга аъзо бўлиб боради. Бу гуруҳлар эса нафақат ўзининг мақсади, балки ички қоидалари билан ҳам бир-биридан фарқ қилиб туради. Демак, ҳар қандай гуруҳда, у ёки бу ички қоидалар, нормалар мажмуаси ҳукм суради. Одатда, меҳнат жамоаларида бу нормалар расмий тан олинган ва ҳатто ёзма шаклда ҳам баён этилган. Баъзи бир норасмий гуруҳларда эса «ёзилмаган» лекин, назардаги қоидалар ҳукм суради. Хатти-ҳаракатни чеклаш борасидаги мавжуд гуруҳий қоидалар, нормалар эса ижтимоий назоратнинг асосий моҳиятини ташкил этади. Жамоада ўрнатилган чеклашлар асосида хатти-ҳаракат ёки хулқ андозаси шаклланади. Бундай андозанинг жамоада мавжудлиги ва уни қай тарзда ифодаланиши кўп жиҳатдан амал қилиш самарадорлигини белгилайди. Масалан, меҳнат жамоасидаги хулқ кодекслари қанчалик аниқ ва равон баён этилган бўлса, ходимнинг унга риоя қилиш эҳтимоли шунчалик ошади.

Гуруҳ мақсадлари. Гуруҳ мақсадларига тезкор ва унумли эришиш, ушбу мақсадларнинг гуруҳ аъзолари томонидан қабул қилинишига боғлиқ. Маъмурият ташкилот моҳиятини ифодаловчи тадбирлар ишлаб чиқар экан, кўпинча ходимлар бу тадбирлар долзарб ва муҳим муаммоларни ҳал этишга қаратилганлигидан, ҳаттоки шубҳаланмайдилар. Лекин, раҳбарнинг бу соҳадаги асосий вазифаларидан бири – гуруҳий тадбирларни ходимларнинг шахсий манфаатлари билан мувофиқлаштиришдан иборатдир. Бунинг учун у ходимларни рағбатлантириш, мотивациялаш шартларини яхши билиши лозим. Ҳар бир ходимнинг оилавий муҳити, яшаш шароити ва индивидуал-психологик хислатини ҳисобга олиш ушбу йўналишдаги муваффақиятни амалга ошишидаги асосий омилдир.

Гуруҳий нормалар. Гуруҳий норма – айна жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларни маълум тартибга солиб турувчи ёзилмаган, лекин, унга амал қилиниши лозим бўлган қоидадир. Гуруҳий нормалар ушбу жамоада нимани қилиш мумкину, нимани эса мумкин эмас, нима ёмону, нима яхши каби талабларни амалда қўллайди. Гуруҳий нормалар орқали ҳар бир ходим ўзидан жамоа нимани кутаётганини, қандай ишни ва қай тарзда бажариши лозимлиги ҳақида маълумот олиб туради.

Гуруҳ ривожланиши давомида ундаги нормалар ўзгариб бориши мумкин, ва таъкидлаш жоизки янги, шунингдек, мураккаб вазиятларда бу ҳолат ёрқин намоён бўлади. Лекин, нормалар ҳамма аъзолар томонидан бир хил тушунилмагунча ва қабул қилинмагунча жамоа фаоллиги сезилмайди.

Ташкилот гуруҳи ҳаётида амал қилувчи нормаларни икки турга бўлиш мумкин:

1. Раҳбарият томонидан киритилган нормалар;
2. Гуруҳ томонидан киритилган нормалар.

Биринчи тур нормаларининг жамоа аъзолари томонидан қабул қилиниши раҳбар ва ходимлар ўртасида шакллланган муносабатларга боғлиқ. Бу муносабатлар илиқ бўлса ва раҳбар жамоа томонидан тан олиниб, ҳурмат-эътиборга эга бўлса, ходимлар раҳбар томонидан киритилган нормаларга риоя қиладилар. Афсуски, ҳаётда бунинг аксини ҳам кузатамиз.

Гуруҳ томонидан ўрнатилган нормалар анча мустаҳкам бўлиб, ходимлар бу нормаларни ҳимоя қилади ва уларнинг амалдаги ҳаракатини ҳар қандай йўл билан таъминлашга интиладилар. Шунинг учун раҳбарнинг бошқарув маҳоратларидан бири – ўзи таклиф этмоқчи бўлган нормаларни гуруҳ томонидан таклиф этиш шаклига эришишдир.

Гуруҳ амал қилувчи нормаларнинг бир қатор ижобий кўриниши мавжуд:

1. Гуруҳий нормалар у ёки бу жамоада ходимнинг ўзини қандай тутиши кераклиги ҳақида маълумот беради, гуруҳ тузилмасининг турли поғоналаридаги ходимлар хулқига аниқлик киритади, нимага бирламчи эътиборни қаратиш кераклиги ва қандай кадриятлар жамоа учун муҳимлигини билдириб туради. Гуруҳ ички нормаларини билиш унинг ҳаётини тартибга солинган тарзда идрок этиш имконини яратади. Одатда илғор компаниялар негизида шундай меъёрий хулқ андозалари мавжуд, ва

улар «Ташкилий хулқ кодекслари», «Хизмат мулоқоти қоидалари» каби мажмуаларда акс этган.

2. Нормалар гуруҳий ва индивидуал хатти-ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштиради. Гуруҳда қабул қилинган нормалар ёрдамида биз ҳар қандай вазиятда жамоа ҳаётига зид бўлмаган тўғри йўлни топа оламиз. Одатда ташкилотга янги ходимнинг келиши ва мослашув босқичининг тўлақонли ўтиши, унинг гуруҳ нормаларини тез илғаб олиши ва қабул қилиши орқали амалга ошади. Раҳбарият бу жараённинг самарали ва бенуқсон ўтишига ўз ҳиссасини қўшиши мумкин. Бу тадбирга алоқадор фикрлар китобнинг «Ходимлар адаптацияси» бўлимида батафсил баён этилган.

3. Ходимнинг гуруҳий нормаларни яхши билиши ва уларга риоя қилиши, унга руҳий сокинлик, ўз кучига ишонч ва жамоа билан яқдиллик ҳиссини бағишлайди, ўз меҳнатидан қониқиши учун асос бўлади.

Шу билан бирга гуруҳий нормаларнинг салбий томонини ҳам кўрсатиб ўтиш зарур. Шунинг учун тутиш керакки, кўп ҳолларда ташкилотда турли нормаларни кадрловчи икки, ёки ундан ортиқ гуруҳлар пайдо бўлиши ва улар орасида айнан нормалар устунлиги йўлида зиддиятли муносабатлар келиб чиқиши кузатилади. Баъзи пайтларда ходим у ёки бу нормадан норози бўлишига қарамай унга риоя қилишга мажбурлиги қониқмаслик ва руҳий зўриқишни юзага келтиради. Шу муносабат билан ташкилотда расман қабул қилинаётган қонун-қоидалар иложи борида ходимлар фикрини инобатга олиш орқали турли эҳтиёж ва манфаатлар билан уйғунлаштирилиши муҳимдир. Баъзан жамоада бирон-бир қоидага бўлган эътироз, уни қабул қилиш чоғида ходимнинг фикри инобатга олинмаганлиги туфайли ҳам содир бўлиши мумкин. Ташкилот ҳаётида учраб турадиган «ички туғён»нинг асосий моҳияти ана шундадир.

Умуман олганда гуруҳий нормаларга риоя қилишнинг икки шаклини шарҳлаш мумкин. Биринчиси, фаолиятдаги, хатти-ҳаракатлардаги мувофиқлик. Иш кийимининг бир хиллиги, ўзаро ва мижозларга мулозамат, вақт аниқлиги, раҳбарият билан расмий муносабат ва умуман хулқ кодексига риоя этиш. Иккинчи шакл кўпроқ ходимнинг қадриятлари тизими, дунёқараши ва эътиқоди билан боғлиқ. Шу жиҳатдан олганда, ҳамфикр ва ҳаммаслак ходимлар туфайли меҳнат муваффақияти амалга ошади, мақсад йўлидаги уринишлари ғалаба қилади.

Минг афсус, шахсий манфаат туфайли «ягона қолип» мисолида фикрлаш, воқеликка муносабат эса ташкилот ривожига путур етказиши турган гап.

Шу мазмунда машҳур IBM компаниясининг вице-президенти айтган гапларни эслаш ўринлидир: «Ҳар бир компания бошқаруви ўз ички танқидчисига муҳтождир ва раҳбариятнинг кўзи ёғ босмаслиги, ўз иш шаклини йўқотмаслиги ва хушомадларга берилиб кетмаслиги учун доимо ўз танқидчисига эга бўлиш керак». Албатта, айтилган бешафқат сўзлар ҳар қандай раҳбарга ҳам ёқиши қийин. Аммо, ривожланиш йўлини танлаган раҳбар янгилик тарафдори бўлган жамоа қиёфасидаги ижодий кучга

мухтождир. Бунга «IBM» ва шунга ўхшаш илғор компаниялар далил бўла олади. Гуруҳий нормаларга ҳар хил ходим ҳар хил муносабатда бўлади. Баъзи бир ходим бундай меъёрадаги хулқ шакллари тез қабул қилса, бошқалари уни қабул қилишлари учун маълум вақт ва махсус тадбирларни жорий этишга тўғри келади. Гуруҳий нормаларга берилиш ҳодисаси психология фанида конформлик деб аталади ва бу ибора алоҳида шахс фикрининг гуруҳ аъзолари қарашлари билан уйғунлашишини англатади.

Конформлик ҳодисасида шахс, ўзининг жавобини гуруҳ аъзолари фикрига мослаштиради. Аниқланишича, бир сафар тажрибада қатнашаётган 25% иштирокчилар ўзларининг бирламчи фикрларидан шубҳаланиб, гуруҳнинг бошқа аъзолари маъқул топган жавобни қабул қилганлар. Гуруҳнинг бундай ички қонуниятини англаш, жамоада конформликка мойил ва номойил шахсларни ажрата олиш раҳбар учун жуда қўл келади.

Аҳиллик. Гуруҳий аҳиллик жамоанинг жипслиги, ички қўпоровчи низоларнинг йўқлиги билан ифодаланади. Аҳиллик, гуруҳий қарорни тез қабул қилишга, умумий мақсад йўлида гуруҳ аъзоларининг бир-бирларини қўллаб-қувватлашига, ходим жамоани ўз оиласидай қабул қилишига асос бўлади. Гуруҳ аъзолари ўртасида аҳиллик юзага келиши учун қуйидаги шарт-шароит зарур:

- гуруҳ ва унинг аъзолари атрофидагиларда илиқ-иссиқ кайфият уйғониши;
- гуруҳ аъзоларининг қадриятлари, қарашларидаги ўзаро мослик шаклланиши;
- гуруҳ олдидаги умумий мақсад ҳар бир аъзонинг шахсий манфаатига уйғун бўлиши;
- адо этилаётган иш юзасидан ўзаро алоқанинг мавжудлиги;
- жамоада ишлашдан, шунингдек, гуруҳий фаолиятдан қониқиш;
- қарор қабул қилишда барчанинг иштироки ва ходимлар манфаатига йўналган бошқарув услуги;
- барчанинг манфаат ва қизиқишларига бир хил эътибор, жамоадаги ижтимоий тенглик ва адолат;
- гуруҳ миқдори (аниқланишича, гуруҳ аъзолари 7-12 киши атрофида бўлганда ўзаро аҳиллик яхшироқ шаклланади);
- гуруҳ ҳаётидаги анъаналар ташкилотга хос маданиятнинг бир қисмидир.

Раҳбар ушбу санаб ўтилган шарт-шароитдан мавжудларини ривожлантириш, қолганларини эса шакллантириш орқали гуруҳ аъзолари ўртасидаги аҳилликни кучайтириши мумкин. Бироқ, ҳаётда шундай воқеалар учрайдики, улар беихтиёр гуруҳ ички ривожланишига таъсир этади. Масалан, ташкилот ичидаги икки гуруҳ ўртасида низоли вазиятнинг пайдо бўлиши гуруҳ ичидаги аҳиллик ҳиссиётини оширади. Лекин раҳбар гуруҳ аҳиллигини яратишда ушбу омилни қўллаши шарт эмас. Бу усулдаги аҳиллик вақтинчалик кўринишга эга бўлиб, «жанг» тугагандан сўнг ўз

таъсирчанлигини йўқотади. Бундай аҳилликдан сўнг гуруҳ ичида гуруҳчалар ташкил топиш эҳтимоли ҳам бор.

Жамоада аҳилликни кучайтиришдаги бирламчи тадбир гуруҳ аъзоларини танлашда амалга оширилиши мумкин. Умумий кадриятларга, инсонпарварлик хислатига эга ходимларнинг кейинчалик умумий мақсад сари ихтиёрий бирлашишлари эҳтимол. Гуруҳ аҳиллиги ва меҳнат самарадорлиги ўртасидаги боғлиқлик ҳам бир оз баҳсталабдир. Аниқланишича, агар гуруҳ аъзолари кундалик меъеридан ошиқроқ меҳнат хажмини бажаришга интилишса, жамоадаги аҳиллик унумдорликни оширишга ижобий таъсир этади. Агар жамоада меҳнат мотивацияси паст бўлса, бахтга қарши, аҳиллик иш унумдорлигини пасайтириши мумкин.

Гуруҳий динамика. Одатда ҳар қандай гуруҳ ичида шундай кучлар мавжудки, улар жамоа фаолияти самарадорлигига ижобий ёки салбий таъсир этади. Мана шундай кучлар йиғиндиси ва унинг таъсирида гуруҳ ичидаги муҳитнинг ўзгариб бориши, гуруҳий динамика деб аталади. Гуруҳий динамикага оид жараёнларни экспериментал равишда ўрганган психолог Курт Левин бўлиб, унинг фикрига кўра, гуруҳ ўз амалиёти давомида қатор ўзгаришлар ва ривожланиш босқичларини бошдан кечиради. Бу ўзгаришларни юзага келтирувчи омиллар эса гуруҳ ичидаги турли жараёнлар ва уларнинг мутаносиб тарздаги ўзаро муносабатидир.

Гуруҳий динамика гуруҳ ичида яшаётган кучларнинг ўзаро таъсири деб тушунилиши мумкин. Ҳар қандай гуруҳда икки асосий куч мавжуд:

1) шу гуруҳ олдига қўйилган мақсад ва 2) шу гуруҳ аъзоларининг эҳтиёжлари. Ҳар қандай гуруҳий динамиканинг асосида мана шу икки омил ўртасидаги ўзаро муносабат ётади.

Гуруҳнинг мақсади, мазкур гуруҳ аъзолари эҳтиёжига мос келмаслиги ҳам мумкин. Айнан шу ҳолат гуруҳий динамиканинг манбаи ҳисобланади.

Гуруҳий динамика фақат шу гуруҳ ичидаги ходисалар билан чекланиб қолмайди. Гуруҳий динамикага таъсир кўрсатувчи ташқи – ижтимоий, иқтисодий омилларни ҳам санаб ўтиш жоиз. Аслида бу омиллар гуруҳий жараёнларни, яъни муқаррар ўзгаришларни секинлаштириши ёки тезлаштириши мумкин. Бу омилларга қарши тура олиш маълум маънода гуруҳ аъзоларига ва табиийки, раҳбарга боғлиқ. Гуруҳий ҳодиса муқаррарлигини англаш, унга таъсир этувчи омилларни бир-биридан фарқлаш, гуруҳий жараённи керакли йўналишда олиб бориш, яъни уни бошқариш имкониятини беради.

Гуруҳий динамика – гуруҳ аъзолари ўртасида ўзаро идрок, хис-туйғу ва мулоқот жараёнининг маълум тартибда ривожланишидир. Раҳбарнинг гуруҳий динамикага оид ҳодисаларни билиши, уларни бошқариш ва мақбул йўлга йўналтириш имконини беради. Натижада жамоа олдидаги вазифалар янада самарали бажарилишига қулайлик туғдиради.

Қуйида гуруҳий динамикани ташкил этувчи асосий ҳодисаларга тўхталиб ўтамиз. Бу рўйхатдаги бирламчи тушунча гуруҳ **мақсади** бўлиб, одатда ҳар қандай жамоа фаолияти бирон-бир мақсадга йўналади. Таникли

олим Р. Шиндлер гуруҳдаги ходимлар мавқеидан келиб чиқувчи ролларни ифодалаб, уларга қуйидагича изоҳ бериб ўтади:

- Альфа – гуруҳ етакчиси, ўзгаларни фаолликка ва мақсад сари ундайди, уларга ишонч ва қатъийлик бахш этади.

- Бета – гуруҳдаги иккинчи шахс – эксперт, яъни гуруҳ баҳоловчиси, совуққон, мулоҳазали, альфага нисбатан тадбирли, гуруҳга хос норма ва қоидалар ҳимоячиси.

- Гамма – пассив мослашувчи, ўзини ошкора қилмасликка уринади. Бундай одамлар одатда тўрт тоифага бўлинади: 1) альфага содиқ ва унга ҳамсоя шахс; 2) лоқайд ходим, бундайлар альфа учун қулай кимса; 3) ўз мавқеидан норози, аммо бўйсунушга мажбур; 4) ўз фикрига эга, лекин раҳбарга тил текизмасдан гуруҳдаги мавжуд тартибни танқид остига олувчи шахс.

- Омега – гуруҳ нафрати ва норозилиги қаратилган ходим.

- Р – муҳолиф, альфага қарши чиқувчи ходим

Одатда ушбу санаб ўтилган ролларни деярли ҳар бир гуруҳда учратиш мумкин. Агар гуруҳ аъзолари кўпчиликини ташкил этмаса, баъзида ходимнинг ўзи ҳам бир неча ролни ижро этиши мумкин, аммо оқибатда гуруҳда анчагина зўриқиш ҳолати кузатилади.

Гуруҳнинг самарали фаолияти учун зарур роллар таснифи ва уларни шакллантириш тадбирлари ҳақида «**командалар**»га бағишланган бўлимда батафсил маълумот берамиз.

Гуруҳ аъзолари ўз ролларини қанчалик сидқидилдан бажаришлари, жамоадаги ижтимоий назоратга ҳам боғлиқдир. Ижтимоий назоратнинг самараси ва мезонлари ушбу гуруҳда қабул қилинган **нормалардан** келиб чиқади.

Гуруҳий динамика таърифини яратувчи тушунчалардан яна бири - жамоадаги **лидерлик** ҳодисасидир. Айни пайтда лидерлик икки маънода талқин этилади. Биринчидан, гуруҳ тузилмасидаги лидернинг ҳолати ва унинг гуруҳий жараёнларга таъсири бўлса, иккинчидан, лидер шахси, унинг бошқарув вазифаларини ечишдаги ўрни ва ташкилот мақсадига эришишда ўз бўйнига оладиган масъулиятдир. Биринчи маъно кўпроқ гуруҳий жараёнларга қаратилган бўлса, иккинчиси умумпсихологик, шахсга оид мазмунни касб этади.

Жамоа вазифаларининг бажарилиш муваффақияти кўп жиҳатдан, гуруҳ аъзоларининг ўзаро яқдиллигига, **аҳиллик** ва бирдамлигига боғлиқ. Ушбу шарт самарали фаолият кўрсатувчи командаларнинг характерини белгилайди. Шу муносабат билан раҳбар жамоа аъзоларини ўзаро аҳилликка, уларда шериклик ҳиссини уйғотишга интилиши лозим. Гуруҳий динамикани таърифловчи жиҳатлардан яна бири, гуруҳнинг ривожланиш босқичларидан келиб чиқади.

Гуруҳнинг ривожланиши. Ижтимоий психология соҳасидаги олимлардан Б. Такман ва М Дженсонларнинг аниқлашларича, гуруҳлар ўз ривожланишида бешта босқични босиб ўтади: ташкил топиш, низо

босқичи, нормалар шаклланиши босқичи, фаолият юритиш босқичи ва фаолиятни тугаллаш босқичлари¹⁸. Ҳар қандай гуруҳ ўз фаолияти давомида ушбу санаб ўтилган босқичлардан ўтади. Раҳбарнинг бу жабҳадаги асосий вазифаси, гуруҳни иложи борича «фаолият юритиш» деб номланган юксак босқичга тезроқ ва самарали тарзда олиб чиқишидир. Бунинг учун раҳбар ҳар бир босқичга хос белгиларни билиши ва уларни тезда пайқаб олиши лозим. қуйида ушбу босқичларга батафсил тўхталиб ўтамиз.

1. **Ташкил топиш босқичи.** Гуруҳ ташкил топиши пайтида янги аъзолар ўртасида ўзаро муносабатлар тизими ўрнатилади ва гуруҳдаги вазият ўрганилади: гуруҳдаги устувор кадриятлар, нормалар ва установакалар аниқланади. Бу даврда ўзаро мулоқот нормалари шаклланади. Ўзаро ҳамкорлик тартибларини аниқлаш мақсадида ходимлар раҳбар билан тез-тез учрашишга, ўз вазифа ва масъулиятларига аниқлик киритишга эҳтиёж сезадилар.

2. **Низо босқичи.** Бу босқичда ҳар бир ходим жамоадаги ўз мавқеини тасдиқлашга интилади, аъзолар ўртасида ўзаро мусобақа ва ўзаро ҳимоя, кичик гуруҳларга бўлиниш ва ўзига шериклар топиш, ғолибликка интилиш кузатилади. Натижада, жамода низолар келиб чиқади, раҳбарият томонидан шакллантирилаётган кадриятлар ва мажбуриятларга путур етади. Лекин, вақт ўтиши билан ходимлар бир-бирларини тушуниб борадилар, ўзаро келишувга келадилар, жамоа умуммақсадларга эришиш йўлида ҳамкорлик ҳаракатларини ишлаб чиқа бошлайди.

3. **Нормалар шаклланиши босқичи.** Бу босқичда ходимларнинг диққат марказида маҳсулот ишлаб чиқариш, мавжуд технологияларни ўзлаштириш масаласи туради. Роллар тақсимооти асосида ўзаро ҳамкорлик шартлари қабул қилинади. Муносабатлар илиқлашади ва ўзаро ишонч, ёрдам учун замин яратилади. Жамоага мансублик кайфияти шакллана бошлайди ва гуруҳ мақсад сари йўналишга имкон топади.

4. **Ижро босқичи.** Бу босқичда гуруҳ самарали фаолият олиб боради, тизим ташкил топади, ўзаро муносабатлар мустаҳкамланади, ҳар бир ходимнинг меҳнат имконияти, шунингдек, қобилияти аён бўлади. Жамоа умуммақсад йўлида ўзаро ёрдам қўлини чўзади ва ҳамкорлик негизида фаолият юритади. Шу тарзда гуруҳ самарали функционал бирикмага айланиб боради.

5. **Тугалланиш босқичи.** Бу гуруҳ ривожланишининг якуний босқичи бўлиб, лойиҳа устида олиб борилган фаолият тугайди, гуруҳнинг малакали мутахассислари тарқалишади ёки янги жамоа ташкил топади.

Психологларнинг фикрича, агар жамоа бирон босқичдан узил-кесил шаклланиб ўтмаган бўлса, бу шаклланмаганлик жамоани доим безовта қилиб туради. Гуруҳнинг самарали фаолияти кўп жиҳатдан мазкур босқичларда амалга ошиши лозим бўлган гуруҳий динамикага оид вазифаларнинг қанчалик тўла-тўқис адо этилганлигига боғлиқ.

¹⁸ Tushman B, Jensen M. Stage of Small Groups Development Revisited// Group and Organization Studies. Dublin, 1977

3.3. Гуруҳ бошқарув имконияти сифатида

Раҳбар ўз фаолиятида ходимларни ташкилот мақсади сари йўллар экан, у турли услуб ва имкониятлардан фойдаланади. Шундай имкониятлардан бири, меҳнат жамоасидир. Хўш, раҳбар гуруҳ имкониятларидан қандай фойдаланиши мумкин? Бу борада тадқиқотчилар учта асосий йўналишни тавсия этадилар: 1) жамоа таъсирида ходимни бўйсунтиришга ундаш; 2) жамоани жалб этиш орқали гуруҳий қарор қабул қилиш; 3) жамоада рақобат ва ҳамкорликни ташкил этиш. Мана шу уч йўналиш раҳбарликни янада самарали олиб бориш омилларидандир. Юқорида санаб ўтилган йўналишлардан қарор қабул қилишга оид фикрлар алоҳида бўлимда баён этилади.

Қуйида таъкидланган икки услуб ҳақида тўхталиб ўтамиз. **Бўйсундириш.** Кўпчилик раҳбарлар ходимни ташкилот мақсад ва манфаатларига бўйсундиришга, жамоадаги муносабатларни такомиллаштириш орқали эришадилар. Бунда раҳбар одатда илтимос, тушунтириш, маслаҳат, буйруқ каби услублардан фойдаланади. Лекин, ходимни бўйсундиришнинг энг самарали услубларидан бири, гуруҳ ёрдамидан фойдаланишдир. Хўш, бундай натижага жамоа ёрдамида қандай эришилади? Ҳар қандай жамоада гуруҳий нормалар мавжуд бўлиб, улар гуруҳ аъзосининг хулқини умумий манфаатлар билан уйғунлаштириб туради ва мақсадга эришиш борасида ишонч уйғотади. Гуруҳ ҳар бир ходимни бошқалар сингари фикрлашга, ҳис этишга ва ҳаракат қилишга ундовчи кучга эга (ҳатто, шундай дейиш ҳам мумкинки, ходим ўз шахсий манфаатларидан воз кечиб жамоа мақсадига бўйсундирилади). Ходимнинг бўйсунтириш даражаси мавжуд вазиятга ва унинг шахсий хислатига боғлиқ.

Ходимнинг жамоа ихтиёрига бўйсунтириш тажрибасини америкалик психолог Соломон Аш тадқиқотлари асосида эслаш мумкин. Тажрибада иштирок этган колледж талабаларидан бир нечта чизиклар орасидан тенгларини топиш сўралади. Лекин тажрибанинг бошланишида гуруҳни чалғитиш мақсадида аввалдан тайёрланган талабалар доскага чиқиб, нотўғри жавоб беришган. Кейинчалик, талабаларнинг 37% и «ёлғон» жавоблар тақдимотида берилиб, нотўғри жавобни «тўғри» деб танлаганлар.¹ Бундай тажриба гуруҳ фаолиятига унинг аъзолари нақадар кучли таъсир этишини кўрсатади. Сиёсий баҳолаш, маъмурият фикри, компания нуфузи каби мураккаб вазиятни тарғиб этишда бу кўрсаткич янада ошиши мумкин. Бу жараёнда корхона ходими гуруҳда нима бўлаётганини кўриб туради ва гуруҳий хулқ нормаларига бўйсунтиришга мажбур. Шахсдаги ўзгаришлар нафақат у ёки бу хатти-ҳаракат, балки, фикрлаш, ҳис этиш ва ҳатто, эътиқод соҳасида ҳам юз бериши мумкин.

Гуруҳнинг ўз аъзосига таъсирчанлиги қатор омилларга боғлиқ. Хусусан, агар киши муҳокама этилаётган масала ҳақида қанчалик кам

¹ Solomon Asch. Studies of Independence and Conformity, a Minority of One Against a Unanimous Majority. – Psychological Monographs, 1959, № 70, p.9

маълумотга эга бўлса, у гуруҳ таъсирига шунчалик берилади. Гуруҳ қанчалик катта бўлса ёки аҳил бўлса, шунингдек, ушбу жамоа қанчалик нуфузли бўлса, унинг аъзоси унга шунчалик бўйсунди.

Ҳамкорлик ва рақобат. Ходим жамоада ишлар экан, кўп ҳолларда ўз хатти-ҳаракатини бошқалар билан мувофиқлаштириб боради ва бу жараён рақобат ёки ҳамкорлик тарзида ўтади. Ҳамкорлик ва рақобат қарама-қарши шакл касб этиб, маҳсулот кўрсаткичларида қисман яқин келсалар-да, ходимнинг ўз ишидан қониқиши ва маҳсулотнинг сифатида фарқ юзага келади. Ҳамкорлик ходимда, ўз ишидан кўпроқ қониқиш ҳиссини уйғотади, гуруҳ олдидаги вазифани ҳал қилишда унга сидқидиллик бахш этади.

Агар, меҳнат якка тартибда бажарилса, бир ходимнинг фаолияти бошқаларга боғлиқ бўлмаса, у ҳолда рақобатга асосланган муносабатнинг салбий оқибатлари каттароқ кузатилади. Аммо, жамоа бир маҳсулот устида гуруҳий тарзда фаолият юритса, бир ходимнинг ишлаш меъёри ва меҳнат сифати, умумий маҳсулотда ўз аксини топса, бунда ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш зарур. Рақобат вазиятида эса бир жамоада ишлаётган ходимлар орасида ким ўзарликдан келиб чиқувчи турли фирмалар ва ёлгон каби салбий ҳодисалар кўзга ташланади. Ходимда ўз ишидан қониқмаслик ва жамоага бегоналик ҳисси уйғонади. Масалан, тажриба тариқасида бир жамоанинг меҳнат фаолияти, бошқаси билан таққосланган ва иш унумдорлигини ошириш керак дейилган бўлса, иккинчи жамоада эса, иш унумдорлиги ички рақобат орқали амалга оширилган ва ходимлар ўртасида мусобақа уюштирилган. Натижада, биринчи гуруҳда меҳнат унумдорлиги кўпроқ бўлган ва ишдан қониқиш ҳисси ҳам, иккинчи жамоага нисбатан афзаллиги аниқланган.

3.4. Ташкилотда командалар

Команда тушунчаси. Гуруҳ ривожланишининг юқори босқичи жамоанинг уюшганлиги, аъзолари ўртасида ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик даражасининг ошиши билан ифодаланади. Жамоа ташкилот бўлаги сифатида умумий мақсадларни қабул қилади ва мақсадга қаратилган вазифаларни бажариш масъулиятини олади. Меҳнат жамоасининг бундай уюшган ва мақсадга интилувчан шакли менежмент фанида команда, деб номланади. Бу ибора ижрочи ходимлар уюшмасига ва маъмурий-бошқарув тизими вакилларида иборат гуруҳга нисбатан қўлланилади.

Команда оддий гуруҳ ва жамоадан фарқ қилувчи, ўз мавқе ва имкониятига эга. Шунингдек, гуруҳ тараққиётининг юксак поғонасида турувчи ва юклатилган масъулиятни чуқур ҳис этувчи ҳамфикр ходимлар мажмуасидир.

Команда ўз ташаббуси ва фаоллиги билан ташкилотнинг бошқа ходимларини ҳам умумий мақсад сари ундайди. Команда шароитида бажарилаётган меҳнатга муносабат, вазифаларни амалга ошириш тартиби ва ҳатто жамоанинг ташкилий тузилмаси ҳам тубдан ўзгаради. Бундай жамоада ходимлар ўртасида ҳамжиҳатликка асосланган ўзаро боғлиқлик, ишонч ва яқдиллик намоён бўлади. Команда аъзоларининг бир тан ва бир жонлиги,

уларнинг меҳнат самарасини оширувчи асосий омилдир. Микдорий ёндошув нуктаи назаридан команда шароитида жамоа самарадорлиги $2+2=4$ ўрнига $2+2=5$ ёки ундан ортиқ кўрсаткичга тенг бўлади. Чунки, жамоа яхлит организм сифатида уни ташкил этувчи қисмларининг оддий йиғиндисидан кўра кўпроқ кучга эга. Бундай натижа ҳамкорлик муносабатлари шароитидаги синэргетик эффект деб аталувчи психологик феномен асосида содир бўлади. Таърифланишича, **синэргетик эффект** – гуруҳдаги ижобий муносабатлар натижасида жамоа фаолияти самарадорлигининг геометрик прогрессия тарзида ўсишидир.

Команданинг ўзига хослиги. Ҳозиргача, бирон-бир мақсад йўлида ташкил этилган жамоага нисбатан команда сўзини ишлатиш оддий ҳолга айланган. Бу ибора бирон меҳнат фаолиятида иштирок этаётган ходимлар гуруҳи, бирон лойиҳа устида ишлаётган мутахассислар ёки ҳар қандай спорт жамоасига нисбатан ҳам қўлланилиб келади. Лекин, психологик нуктаи назардан команда, бу - гуруҳ ички муносабатлари шаклланганлигининг юксак босқичидир.

Команда таърифида яна икки жиҳатни кўриш муҳим. Биринчидан, юқорида бир неча бор таъкидлаганимиздек, команда юксак маънавият ва ахлоқий муҳит шаклланган жамоадир. Бу ерда ходимлар орасида ўзаро ёрдам, қўллаб-қувватлаш ва умумий мақсад сари интилиш йўлида юқори масъулият ҳисси мавжуд. Иккинчидан, командага хос асосий хусусият - бажарилаётган бир бутун фаолиятнинг гуруҳ аъзолари томонидан алоҳида бўлакларга ажратилишидир. Шундай меҳнат турлари борки, уларни индивидуал тарзда бажариш афзалроқ, акс ҳолда меҳнат унумдорлиги пасайиши мумкин. Аммо, ҳар қандай жамоа ўз табиати бўйича командага хос ғоявий мазмунга эга бўлса, айни муддаодир.

Меҳнат жамоасининг команда тартибида ишлаш заруриятини аниқлаш мақсадида, унинг уч поғонали ривожланиш моделидан фойдаланган маъқул. Бу моделга биноан, *A* поғонадаги аҳил жамоада бажарилаётган меҳнат ҳар бир ходим томонидан алоҳида адо этилади. *B* поғонага хос жамоа эса команда, деб аталади ва бундай жамоа фаолияти ходимларнинг ҳамжиҳатликдаги иштирокини ва ўзаро ҳамкорликда ҳаракатини талаб қилади. *C* – поғона эса самарали ташкилий комплекс, деб аталади ва ташкилот ўз мақсадига эришиш учун бир неча командаларнинг ҳамжиҳат ишлашини талаб этади. Зеро, шундай хулосага келиш мумкинки, ҳақиқий команда атамасига мос меҳнат жамоаси, ҳам психологик жиҳатдан, ҳам меҳнат тартиби жиҳатидан маълум талабларга жавоб бера олиши лозим. Меҳнат тартибига кўра команда сифатида туриб, фаолият юритувчи жамоалар, албатта, унинг психологик хусусиятига ҳам эга бўлишлари керак. Муайян команданинг психологик хусусияти деганда, ушбу жамоа аъзолари ўртасидаги юксак ривожланган ўзаро муносабатлар тизими назарда тутилади.

Бошқа меҳнат жамоаларидан команда ўзининг мазмуни билан фарқ қилиб туради. Командани оддий меҳнат жамоаларидан ажратиб турувчи белгилар қуйида баён этилади:

- гуруҳ аъзолари бирон ғояни умумий деб биладилар ва ягона мақсадни тан оладилар;
- ҳар бир меҳнат функциясининг ўз аниқ эгаси бор;
- гуруҳ лидери ёки раҳбарнинг асосий вазифаси қисқа муддатли йиғинлар ўтказиш;
- ҳар бир ходим қўйилган вазифага масъулият ҳис этади;
- ходимлар орасидаги аҳиллик юксак даражага кўтарилади;
- гуруҳнинг ҳар бир ходими, ўз касбининг устаси ва жамоада ишчанлик муҳити барқарор;
- команданинг ҳар бир аъзоси, унга етакчи бўлиш имкониятига эга, бу деган сўз ситуатив лидерликдир;
- расмий раҳбар ўз ходимига лидерлик имкониятини беради ва қабул қилинган қарорни тезда ижро этишга гуруҳни ундайди.

Команданинг фаолияти. Психологлар У. Критчли ва Д. Кейси фикрича, командани ташкил этиш зарурати бажарилаётган вазифа хусусиятига боғлиқ. Бу икки олим уч тоифа вазифани қуйидагича шарҳлайди:

- оддий вазифалар;
- қисман мураккаб булса ҳам, лекин одатдаги вазифалар;
- ҳамма аъзолар учун аҳамиятли, мураккаб муаммоларга ва ноаниқликларга эга вазифалар.

Таъкидланишича, биринчи тоифа вазифани бажариш учун ходимларга айрим ижтимоий кўникмалар етарли бўлиб, фаолият яқка тарзда олиб борилганда, меҳнат анча унумли ўтади. Иккинчи тоифа вазифани бажаришда эса ходимлар қисман ўзаро мулоқотга киришадилар, масала юзасидан умумий тарздаги маълумот ва ғоялар билан чекланадилар. Музокаралар олиб бориш ва фаолиятни мувофиқлаштириш бўйича асосий билимлар бундай вазифани бажариш учун кифоя. Ниҳоят, учинчи тоифага, гуруҳий вазифани бажариш учун юксак даражада ташкил топган мулоқот кўникмалари, музокара олиб бориш маҳорати, ўзгани яхши тушуниш ва ҳамжиҳатликка мойиллик талаб этилади.

Команда ташкил этиш зарурати аниқлангандан сўнг, уни шакллантириш бўйича тадбирларни амалга ошириш лозим. Бунинг учун қуйидагиларни бажариш керак:

1. Команданинг моҳиятини ва қўлланиш қўламини аниқлаш.
2. Унинг вазифаларини ифодалаш.
3. Вазифалар қўйиш.
4. Команданинг бирламчи вазифасини белгилаш.
5. Гуруҳий нормалар ишлаб чиқиш.

Команданинг юксаклигини ифодаловчи энг асосий сифат, бу - жамоа аъзолари томонидан қабул қилинган миссиядир. Аввалги бўлимларда таъкидлаб ўтилганидек, **миссия** – бу олий мақсад бўлиб, жамоа уни юксак кадрият даражасига кўтаради ва бутун ҳаётини шу мақсадга йўналтиради. Миссиянинг жамоа аъзолари томонидан анланган тарзда қабул қилиниши,

команда фаолиятининг асосий негизидир. Команда миссияси жамоа аъзоларида ягона қарашнинг шаклланишига, ва фаолиятни бир мақсадга йўналтиришга хизмат қилади.

Миссия мазмуни «ушбу жамоа нима учун яшаб, қандай фаолият кўрсатаёпти?» деган саволга жавоб бўлади.

Командани гуруҳ сифатида таърифловчи тушунчалардан яна бири - мақсаддир. **Мақсад** бу – команда ўз миссиясини амалга оширишда қандай натижага эришиши ҳақидаги тасаввурдир. Мақсадга эришиш учун аниқ вақт ажратилади. Масалан, 1 ёки 5 йил. Мақсад команда нима қилиши кераклигини ифодалайди ва навбатдаги вазифаларни белгилаб беради.

Вазифа – мақсадга эришиш йўлидаги амалий ҳаракатдир. Вазифани аниқлаш ва тақсимлаш чоғида фоиз, вақт оралиғи, нисбат каби ўлчамлардан фойдаланган ҳолда ким, нимани, қачон, қандай ва қаерда бажариши белгилаб олинади. Вазифани аниқлаш команда олдида керакли ресурсларни топиш заруратини ҳам қўяди.

Вазифа эса, ўз навбатида, жамоа мақсадга қай тарзда эришиши мумкинлиги ва команда аъзолари орасидаги роллар тақсмотини белгилайди.

Командадаги роллар, гуруҳ мақсадга эришишидаги ёндошувга аниқлик киритади.

Гуруҳий нормалар ва команда бошқаруви. Команда бошқаруви деганда айтилганда команда ўз вазифасини бажаришида гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларда қандай қоида ва нормаларга таяниши назарда тутилади.

Ҳар қандай командада гуруҳий жараёнларни тўғри ташкил этишга асос бўлувчи ва ходимлар ўртасидаги ҳамкорлик фаолиятига кўмак берувчи нормалар бўлиши лозим.

Команда шароитида ишлаётган жамоалар янада шаклланиб боришининг асосий шарт, гуруҳ аъзоларининг ўз меҳнатидан қониқишидир. Агар жамоа ўз вазифасини миқдор ва сифат жиҳатидан бажарса, гуруҳ аъзолари ўртасида ҳурмат ва шахсий эҳтиёжларни қондириш назарда тутилса, гуруҳ команда сифатида самарали ишляпти, дейиш мумкин. Бироқ, агар жамоа ўз вазифасини бажаролмаса ёки суи бажарса, ходимлар иноқ бўлишмаса ва салбий ҳиссиёт устунлик қилса, гуруҳ команда сифатида самарасиз ишляпти, дейилади.

Америкалик руҳшунос Р. Лейкарт ўз тадқиқотлари асосида самарали фаолият кўрсатувчи командага хос 24 тавсифни белгилаб ўтади.¹ Бу кўрсаткичларда илғор жамоа фаолияти, гуруҳ ичидаги динамик жараёнлар қайд этилади. Демак, самарали команда бу:

1. Гуруҳ аъзолари барча турдаги рол ва функцияларни бажара олиш кўникмасига эга. Гуруҳдаги зарур муносабатларни шакллантириш учун ҳар бир ходим ҳам, раҳбар ҳам ижрочи сифатида иштирок этиши мумкин.

¹ New Patterns of Management, by R. Likert, 1961

2. Гуруҳ узоқ вақт давомида фаолият кўрсатади ва бу вақт мобайнида жамоа аъзолари ўртасида сокин ва ишчан муносабатлар шаклланади.

3. Гуруҳ муҳити, унинг аъзолари учун ёқимли, ҳар бир аъзо ўзаро ижобий муносабатда бўлади

4. Гуруҳ аъзолари жамоа ҳаётини сир сақлашади ва юксак ўзаро ишончда бўладилар.

5. Мавжуд кадрият ва мақсад, гуруҳ аҳиллигини таъминлайди. Гуруҳ аъзолари ушбу кадриятларни янада такомиллаштириб, ривожлантириб борадилар.

6. Ходимлар ўзаро боғлиқ функцияларни бажарганликлари учун кадрият ва мақсадлар ўзаро уйғунлашади.

7. Гуруҳ учун муҳим кадриятни, унинг аъзолари қабул қилишга мойил бўлади.

8. Гуруҳ аъзолари, гуруҳ кадриятларини ардоқлайди ва уни амалга оширишга интилади. Гуруҳнинг ҳар бир аъзоси, жамоа асосий мақсадига эришиши учун бор куч ва ғайратини сарфлайди ва бошқалардан ҳам айнан шундай муносабатни кутади.

9. Ҳар қандай ўзаро муносабатлар, қарор қабул қилиш, муаммоларни ҳал этиш хайрихоҳлик муҳитида ўтади. Масала юзасидан фикрлар, баҳо ва танқид кўмак мақсадида берилади. Ўзаро ёрдамлашиш чоғида муайян ҳурмат муҳити яралади.

10. Раҳбар гуруҳдаги муҳитни амалдаги тамойиллар асосида идрок этади. Шунинг учун ҳам юксак шаклланган командаларда рақобат эмас, балки ҳамкорлик кайфияти ҳукм суради.

11. Гуруҳ ўзининг ҳар бир аъзосига, қобилият ва имкониятларини ривожлантиришига ёрдам кўрсатади.

12. Ҳар бир гуруҳ аъзоси гуруҳ мақсадларини ихтиёрий равишда ва очиқ ҳолда қабул қилади, жамоа унга мақбул шарт-шароитлар яратиб беришига умид қилади.

13. Гуруҳ раҳбари ва унинг аъзолари ишонадики, ҳар бир ходим ўз мақсадига эриша олади. Бундай кайфиятда ходимнинг ички куч ва имкониятлари мақсад сари йўналади.

14. Кези келганда гуруҳ аъзолари, ҳамкасбига манфаати йўлида ёрдам кўрсатади. Ўзаро ёрдам, юксак даражада шаклланган команда кўрсаткичидир.

15. Юксак даражадаги команда, гуруҳда ижодий муҳит яратади.

16. Гуруҳ конструктив тарзда итоат этиш қондасини қабул қилади, ундан қачон ва қандай мақсадда фойдаланишни билади.

17. Гуруҳ аъзолари ўзаро самимий ва очиқ тарзда маълумот алмашишга қодир бўлиб, жамоа кадриятига тегишли маълумотлар билан бажонидил ўртоқлашадилар.

18. Гуруҳ ўз мақсадига эришиш йўлида коммуникация тизимидан тўла-тўқис фойдаланади.

19. Гуруҳдаги ҳар бир ходим, муаммога тааллуқли ҳар қандай маълумотга қизиқиб қарайди.

20. Юксак самарадорлик кўрсаткичига эга гуруҳда аъзоларнинг ўзаро таъсир мотивацияси ҳам кучли бўлади.

21. Юксак самарали командадаги гуруҳий жараён, раҳбарга ҳам кучли таъсир ўтказди.

22. Гуруҳ аъзолари бир-бирларининг фаолиятига, таъсир қилиш қобилиятига эга бўлгани учун гуруҳ, ҳар қандай шароитга тез мослашади.

23. Юксак самарали жамоаларда қарор қабул қилинар экан, ходимлар содир бўладиган янги вазиятга ишонч билан қарайдилар ва ўзларини хавфсиз ҳис этадилар. Чунки, ҳар бир ходим жамоа тамойили ва мақсадининг аниқлиги туфайли ўз манфаатини ҳам ҳимояланган, деб ҳис этади.

24. Юксак самарали жамоада сайлаш ва сайланиш тамойиллари амал қилади.

Команда табиатини таърифлашда психологик хусусиятларга эътибор бериш, намунали жамоалар шаклланишидаги тадбирларни амалга ошириш учун жуда муҳимдир. Командага хос бундай гуруҳий психологик хусусиятлар, жамоа нормалари, деб қабул қилиниши мумкин ва уларга қуйидагилар киради:¹

1. Ғоя ва ҳиссиётнинг самимийлиги.
2. Очиқ-ойдинлик.
3. Тажрибага суяниш.
4. Ўзгалар фикр ва ҳиссиётининг самимийлигига кўмаклашиш.
5. Ўзгаларнинг очиқ ва самимий бўлишига ёрдамлашиш.
6. Ўзгаларнинг тажриба ва синовларига ёрдам бериш.
7. Ўзига хос, индивидуал хусусиятни намоён эта олиш.
8. Муҳокама ва мулоҳаза.
9. Гуруҳ манфаатига қизиқиш билан қараш.
10. Ички масъулият.

Ушбу нормаларнинг жамоа ҳаётида устуворлиги учун ходимлар психологик жиҳатдан етук, теран ва руҳий соғлом бўлишлари лозим. Бундай кўрсаткичларга эга муҳитни шакллантириш орқали ҳамжиҳатликка суянган команда яралиши мумкин.

Команда таърифига рол тушунчасида ёндошув. Ижтимоий психолог М. Белбин команда самарадорлигини ходимлар таркибидан келтириб чиқаради. Унинг таъкидлашича, жамоанинг самараси, ундаги ходимлар орасида тўққизта ролга оид вазифанинг тақсимланиши билан боғлиқ. Команда аъзолари орасидаги тақсимот қуйидагича ифодаланган.

3.4.1. Жадвал. Команда аъзоларининг роли

Рол	Ролга тааллуқли тавсифлар
Ижрочи	Интизомли, ишончли ва самарали ходим, у ғояни амалиётга татбиқ эта олади
Координатор	Ўзига ишонган, сергак, яхши раис, мақсадни аниқ ифода

¹ Argyris C. Strategy, Change, and Defensive Routines. -Boston.: Pitman, 1985

	эга олади, қарорни амалга оширади, вазифаларни тақсимлайди.
Ташкилотчи	Фаолликка чорловчи, серғайрат, вазиятни ўз қўлида тутувчи, унинг шижоати ва довюраклиги ҳар қандай тўсиқни бартараф этишга қодир, мағлубиятни ёмон кўради.
Ғоялар генератори	Бундай шахс жамоа мақсади йўлида ҳар қандай тўсиқни бартараф этишнинг қисқа йўлини ўйлаб топади, гуруҳни қийин вазиятдан қутқариш юзасидан ғоя бера олади.
Изланувчан	Бундай ходим жамоа аъзолари томонидан тан олинган, мулоқотга ва таваккалчиликка мойил. Шунингдек, у гуруҳга янги алоқалар, ғоялар олиб келади, гуруҳ фаолиятини такомиллаштиришга ҳисса қўшади.
Математик	Фикрловчи, зеҳнли, стратегик тафаккурга эга. Етти ўлчаб бир кесади, ҳамма нарсага чуқур мушоҳада орқали киришади.
Команда «ўйинчиси»	Юмшоқ, кўнгилчан, мулозаматли, ўзгани тинглай олади, гуруҳдаги зиддиятни бартараф этади, вазият ва инсон табиатига сезгир.
Яқунловчи	Виждонли ва тиришқоқ, гуруҳ фаолиятидаги хато ва камчиликларни излайди. Вазифани бажариш муддатини назорат этади.
Мутахассис	Топ йўналишдаги моҳир мутахассис

М. Белбин юқорида таъкидланган тўққиз ролга эга команда, ҳар қандай вазифа устида самарали фаолият олиб бора олади, деган хулосага келади. Шунингдек, ушбу роллар вазифа мазмунига мувофиқ келиши керак. Баъзи ҳолларда гуруҳдаги ходимлар камчилик бўлганда, айрим ходим бир неча ролни ижро этиши тавсия қилинади. Демак, ушбу ёндошувда гуруҳ таркиби марказий ўринга чиқади ва команда муваффақияти, айнан шу омил орқали белгиланади.

Бу ёндошувда команданинг фақатгина функционал жиҳатлари назарда тутилган, унга хос мазмуний, ғоявий жиҳат эса назардан четда қолади. Ўйлашимизча, гуруҳ аъзоларининг ўзаро ёрдамга тайёрлиги ва бундай хоҳишнинг мавжудлиги, ходимлар ўртасида ҳамкорлик, кези келганда бири-бири билан ўрин алмаша олиш имконияти ва қобилияти муҳим мазмун касб этади.

Команда шаклланишининг шарт-шароитлари. Самарали команда намунали бошқарув субъекти сифатида иштирок этар экан, унинг хусусиятларини билиш, раҳбарият олдида қатор янги имкониятлар очади.

Бундай хусусиятларни ўзлаштирган раҳбар, илғор командага хос намунани бошқа жамоага татбиқ этиш шарт-шароитини яратади. Ушбу тадбирни қуйидаги тартибда амалга ошириш мумкин:

1. Гуруҳнинг бирламчи ҳолатини ва унинг самарали ишлашига таъсир этувчи омилларни аниқлаш.
2. Қайси омил самарадорликка салбий таъсир этишини кўриб чиқиш
3. Гуруҳ фаолиятининг янада самарали бўлиши учун қандай тадбирларни амалга оширишни ҳал этиш.

Гуруҳни тизим сифатида тасаввур этарканмиз, унинг ҳар бир таркибий қисми, гуруҳ ичидаги бошқа қисмлар билан ўзаро боғлиқ эканлигини кўрамиз. Гуруҳ табиатига бундай ёндошув қолган қисмларда ҳам маълум ўзгариш юз беришини тақозо этади.

Шу муносабат билан тизим қисмларини ўзаро мувофиқлаштириш бўйича маълум тадбирларни амалга ошириш лозим. Бундай қарашда эътироф этилган ҳолатлардан бири – гуруҳдаги бирлик, ходимлар оддий йиғиндисидан кўра катта кучга эга эканини тасдиқлайди. Шунинг учун ходимлар ўртасидаги алоқа, мавжуд коммуникация имкониятини ҳамиша назарда тутиш лозим.

Команда турлари. Команда туркумига кирувчи асосий жамоалардан бири - бошқарув командасидир. Муҳим ўзгариш ва ислоҳотлар арафасида ташкилот қарор қабул қилиш, қарорни ижро этиш тадбирлари мукамаллигига эришиши керак. Шу боис, бир неча моҳир мутахассислардан иборат бошқарув командаси қабул қилинаётган қарор мукамаллигини таъминловчи асосий куч ҳисобланади. Бошқарув командалари бир неча тоифа кўринишида бўлиши мумкин.

1. **Стратегик команда.** Бундай командалар келажакка йўналган мақсад ва вазифаларни белгилаш учун ташкил этилади. Мазкур команда раҳбар, унинг муовинлари, ёрдамчилари ва ташкилотдаги малакали мутахассислардан иборат бўлади. Бундан ташқари командага эксперт сифатида четдан мутахассислар ҳам таклиф этилиши мумкин. Бундай командалар муҳим тадбир ёки корхона келажagini режалаштириш бўйича ташкиллаштирилади.

2. **Функционал команда** - ташкилот ишлаб чиққан стратегик режа асосида тезкор вазифаларни амалга ошириш учун танланган мутахассислардан иборат.

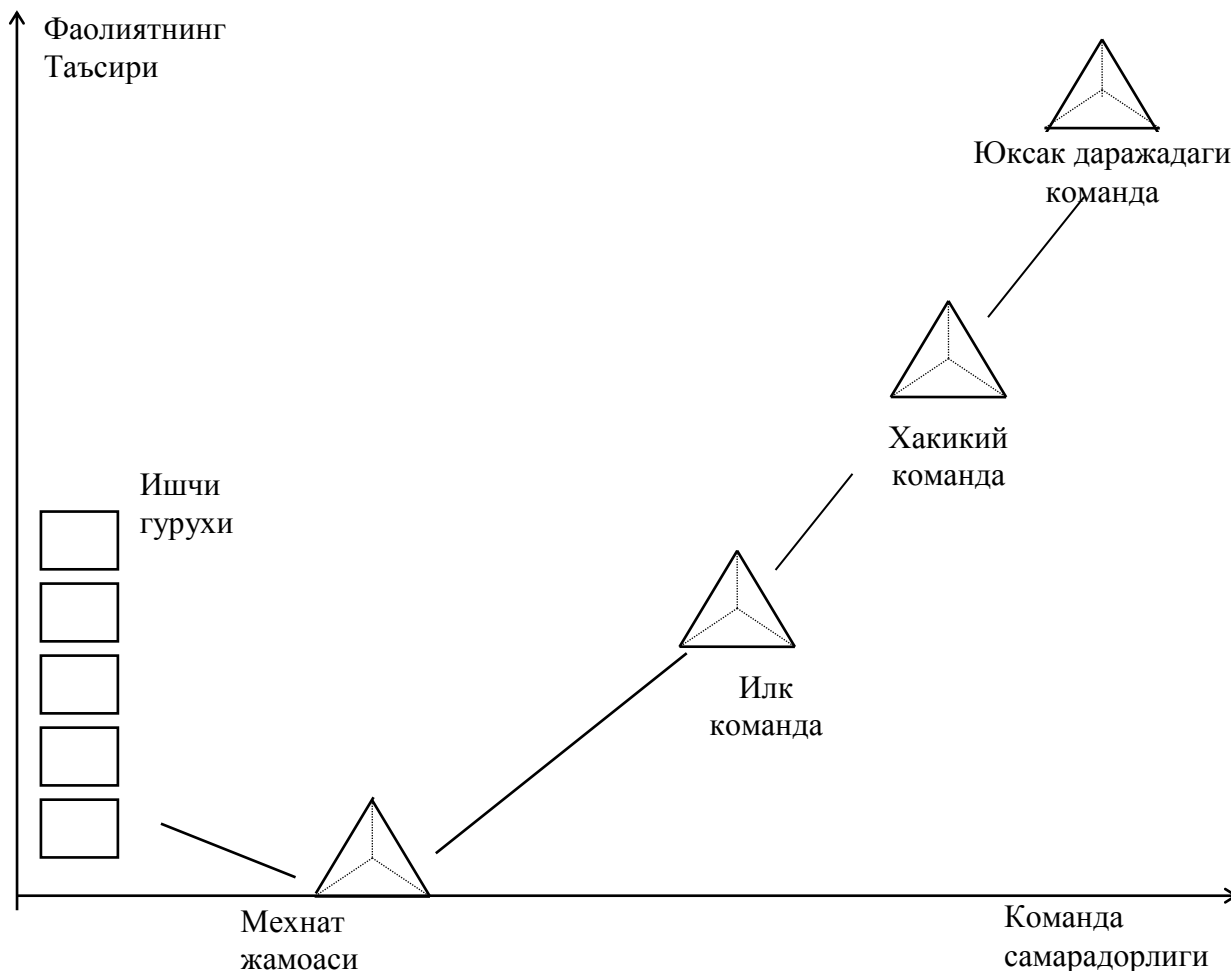
3. **Кросс-функционал команда** – маълум режа ва лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида тузилган қисқа муддатли гуруҳ. Бундай гуруҳга бўлим раҳбари ва малакали мутахассислар киради. Навбатдаги лойиҳани бажариш асосий фаолиятга нисбатан иккиламчи бўлгани учун ушбу командалар вақтинчалик характерга эга.

Команда тарзида ишлаш маъмурий бошқарув фаолиятида борган сари кенг қўлланилмоқда. Аммо, юқорида айтганимиздек, команда услубини вазифа шартлари тақозо қилсагина қўллаш унумли натижаларга олиб келади.

Команда шаклланиши. Одатда, у ёки бу вазифани бажариш мақсадида тузилган жамоа, ўзининг юксак кўрсаткичи бўлмиш команда даражасигача ривожланиши мумкин. Юқорида айтганимиздек, команда иборасига психологик талқин берилганда, унинг ички муҳити, аъзолар ўртасида муносабатнинг ривожланганлиги тушунилади.

Бинобарин, команда шаклланиши давомида гуруҳ бир неча босқичлардан ўтади ва ҳар бир босқич ўзига хос белгини ифодалайди. 3.4.2. расмда команда шаклланишидаги босқичлар кўрсатиб ўтилади.

3.4.2. Расм. Команданинг ривожланиш босқичлари



Команданинг шаклланиш босқичларини тавсифлашда математик иборатлардан фойдаланишимиз мумкин:

1. Ишчи гуруҳи - Меҳнат жамоаси: $1+1=2$

Оддий ишчи гуруҳи ўз аъзолари йиғиндиси шаклида ифодаланган натижага эришади. Гуруҳ аъзолари умумий маълумотдан фойдаланадилар, фикр ва тажриба алмашадилар, гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ўзи бажараётган иш учун масъул бўлади, аммо, бошқалар билан ўз ҳаракатини мувофиқлаштирмайди.

2. Илк команда: $1+1=2$

Бу, жамоанинг командага айланишидаги биринчи босқичдир. Асосий шартлар сифатида қуйидагилар намоён бўлади: аъзолар сони (6-12), аниқ мақсад ва вазифаларнинг мавжудлиги, уларга эришишда биргаликдаги ёндошув.

Илк команда зарурат туфайли тузилади ёки имконият юзасидан ташкил топади, аммо бундай жамоада командага хос муносабатлар

шакланмайди, ягона мақсадни ривожлантиришга урғу берилмайди. Бундай гуруҳ ўзини команда деб атаса-да, фаолияти сустиги билан ифодаланади.

3. Ҳақиқий команда – Гуруҳ аҳиллиги ҳисобида $1+1=2$ эмас, $1+1=3$ га тенг бўлиши мумкин.

Гуруҳ ривожланиши давомида, унинг аъзолари самимий, очиқ ва қатъий бўлиб борадилар, ўзаро ёрдам асосий мезонга айланади, фаолият самарадорлиги ошади. Ушбу гуруҳдаги ўзаро муносабат бошқа жамоа ва ташкилот учун ўрнак бўлади.

4. Юксак даражада ташкил топган команда: $1+1+1=9$ га тенг.

Бу даражадаги команда атрофдагиларга кучли таъсир ўтказди. Бундай командага хос хусусиятлар:

- юксак ривожланган ўзаро ҳамжиҳатлик муносабатлари гуруҳда масъулликнинг тақсимланиши ва ўзаро рол ротацияси, яъни алмашуви;

- юксак даражадаги куч-қувватга эга бўлиш. Шу гуруҳга хос қоида ва нормалар;

- шерикларининг муваффақияти ва комилликка эришишида ғамхўрлик кўрсатиш.

Команда ривожланишининг яна бир бошқа талқини қуйидагича ифодаланади:

3.4.2. Жадвал. Команда ривожланиши босқичлари ¹

Босқичлар <i>Ёндошув ва тавсифлар</i>	1	2	3	4
<i>Гуруҳнинг ташқи ҳолати</i>	Ташкил топиш	Беқарорлик	Тартибланиш	Амалда қўллаш
<i>Гуруҳнинг ички ҳаёти</i>	Иккиланиш	Ишончсизлик	Ҳал этиш	Самарадорлик
<i>Гуруҳнинг ҳар бир аъзосини ўзига қаратган саволи</i>	Буни бажара оламанми?/ Оламизми?	Биз буни бажара олмаимиз, чунки _____	Агар _____ Бўлса, биз буни бажара олаимиз	Биз буни бажара олаимиз!
<i>Энг мақбул бошқарув услуби</i>	Йўналтирувчи ва маълумот берувчи	Кўмак берувчи ва ёрдам кўрсатувчи	Кўмак берувчи ва вазифаларни тақсимловчи	Бошқарувни тақсимлаш

Жадвалда келтирилган босқичларга хос тавсифлар, гуруҳнинг ички қонунларини акс эттиради ва команда ривожланган сари гуруҳ аъзоларининг ўзига ишончи ошиб боради. Команда мустаҳкамланишининг кўрсаткичи сифатида қуйидаги ҳолат ўринлидир: босқичдан-босқичга ўтиш команда самарадорлигининг ўсиши билан боғлиқ.

¹ Bodwell D. High Performance Team. 1996

Юксак ривожланган командага хос хусусиятлар хақида Болдвелл куйидаги кўрсаткичларни санаб ўтади:

- бажарилаётган фаолиятга эътиборни кучайтирувчи умумий қарашнинг мавжудлиги;

- қатъий вақт доирасида фаолият юритиш қобилияти;

- юксак даражада мулоқот олиб бориш малакаси;

- «қулайлик доирасидан» ташқарида ҳам фаолият юритиш, яъни ноқулай шароитда ҳам одатдагидай ишлай олиш;

- иш сифатини мунтазам текшириб бориш, фаолиятга барчанинг жалб этилишини ва мақсадга эришиш йўлларини мустақил тарзда ишлаб чиқиш қобилияти, эришилган муваффақиятни биргаликда нишонлаш.

Шу тартибда баён этилган таърифлар команданинг шаклланиш ва мустаҳкамланиш босқичлари хақида қисқача маълумот беради.

IV. ЖАМОАНИ ВА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ

4.1. Ташкилот ижтимоий тузилма сифатида

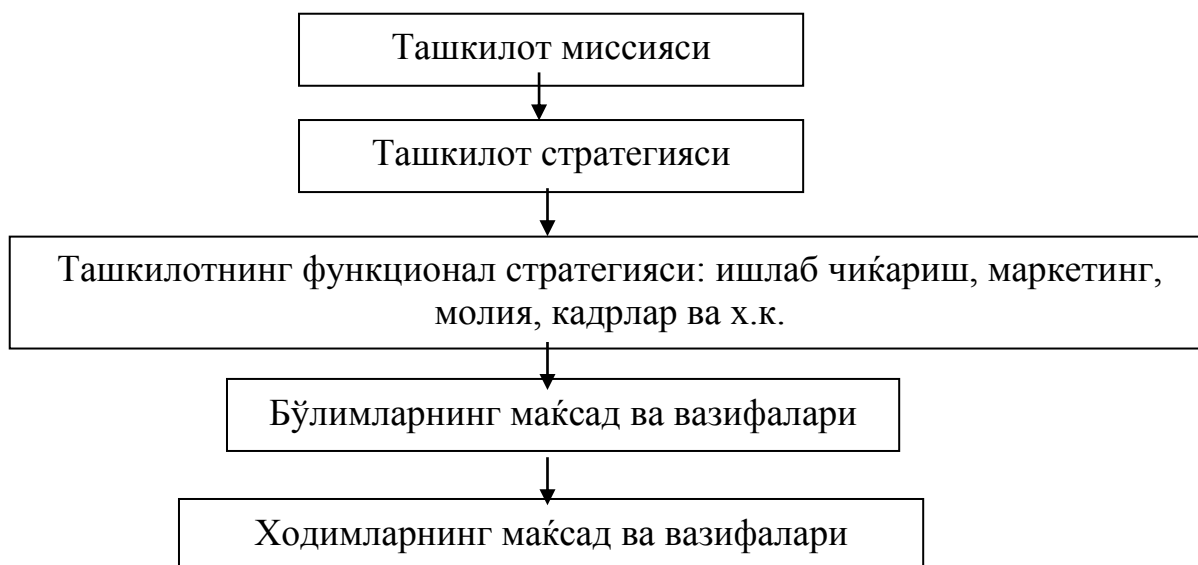
Ташкилот миссияси. Кадрлар сиёсатидаги энг муҳим жиҳатлардан бири ушбу сиёсатда ташкилот кадриятлари, унинг юксак мақсади – миссиясининг мужассамлашганлигидир. Маълум маънода миссия - мукаммал ишланган, аниқ кадриятларга асосланган ташкилот фалсафасидир. Дунёдаги деярли барча иқтисодий тетик ва нуфузли ташкилотлар ўз *миссияси* орқали ифодаланувчи фалсафаси (мафкураси)га эга. Ўйлашимизча, ташкилотдаги кадрлар сиёсатининг негизи айнан шу корхона миссиясига бориб тақалади ва шу сабабли ташкилот миссияси тушунчасини ҳақида батафсилроқ сўз юритмоқчимиз.

Миссия – ташкилотнинг ижтимоий фойдали томонини акс эттирувчи олий мақсад бўлиб, унда корхона ўзи кўз олдига келтирувчи энг олий ютуқ ифодаланади.¹⁹

Ташкилот миссияси аниқ ифодаланган ижтимоий эҳтиёжларга йўналган бўлиб, корхона бутун куч-гайратини шу йўналишдаги вазифаларни амалга оширишга сарафлайди.

Менежмент соҳасидаги йирик арбобларнинг фикрича, муайян бизнесни ифодаловчи ва унинг аҳамиятлилигини белгиловчи энг юксак омил - маҳсулот ва хизматни истеъмол қилувчи мижоздир. Мижозни қониқтиришиш ҳар қандай бизнеснинг миссиясидир. Қуйида корхона миссиясининг ташкилот барча бўғинларини ўз ичига олган ҳолда амал қилиш тасвири келтирилган.

1.2.2 – расм. Ташкилот миссиясининг иерархик тузилмаси²⁰



¹⁹ Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. Спб. 2003

²⁰ Е.С Яхонтова Эффективные технологии управления персоналом. Спб. 2003 стр.36

Тасвирдан кўриниб турганидек, ташкилот миссияси энг юксак поғонадан борган сари ташкилотнинг ҳамма бўғинлари ва алоҳида ходимлар даражасига сингиб боради. Миссиянинг барча қисмлар ўртасида уйғунлашуви таъминланган тақдирдагина ташкилот стратегик мақсадларга бир бутун организмдек ҳаракатланиши мумкин. Ўз моҳиятига кўра, миссия ташкилотнинг ўзагини ташкил этади ва унинг атрофида ташкилотнинг барча фаолият жабҳалари мужассамлашади. Ташкилот миссиясини тўғри ифодалаш катта аҳамиятга эга бўлиб, уни ишлаб чиқиш вақтни ва кучли экспертлар иштирокини талаб қилади.

Шу муносабат билан жаҳон бозорида етакчи ўрин тутган айрим компаниялар тарғиб қилувчи миссиялар ҳақида тўхталиб ўтмоқчимиз.

«ИКЕА» - Кундалик ҳаётни янада гўзалроқ қилиш. «ИКЕА»нинг бизнес-ғояси турли мамлакатларда яшовчи инсонларга уларнинг эҳтиёжларига мос ва нархи манзур келувчи замонавий мебелларни етказиш.

«Volvo» автомобиль компанияси - энг хавфсиз автомобиллар ишлаб чиқариш.

«Ford» автомобиль компанияси – омамабоп ва ҳаммага манзур келувчи автомобиллар яратиш.

Ташкилот маданияти. Ташкилотнинг қуйидаги асосий функциялари мавжуд:

1. Ишлаб чиқариш
2. Жамоада амал қилувчи кадриятларни уйғунлаштириш
3. Ташкилот миқёсидаги тарбиявий жараённи бошқариш. Жамият, меҳнат жамоаси мақсади ва ходимлар манфаатларини ўзаро мувофиқлаштириш йўлидаги фаолият.

Таъкидлаб ўтилган иккинчи ва учинчи вазифаларни амалга оширишнинг объектив асоси сифатида ташкилотнинг ижтимоий-маданий соҳаси иштирок этади. Айнан шу соҳа орқали барча манфаатдор томонларни жипслаш, ягона жамоа таркибида уларни аҳиллаштириш имконияти мавжуд.

Маълумки, ташкилотнинг тизим сифатида самарали ва аниқ ишлаши унда қабул қилинган ва амал қилувчи нормалар, аъана ва қарорлар ижроси билан белгиланади. Ташкилот ҳаётини бундай тарзда меъёрлаб турувчи бир қанча ҳолатлар мавжуд бўлиб, улар қаторига нормалар, жамоа кадриятлари, анъаналар, ташкилотнинг умумий мақсади ифодаланувчи миссия кабилар киради ва бу жиҳатлар ташкилот маданияти деб аталмиш ибора орқали мужассамлашади.

Ташкилотда амал қиладиган меъерий томонлар ходимлар томонидан кўр-кўрона қабул қилинмай, балки уларнинг шахсий манфаатлари билан уйғунлашган бўлиши жуда муҳимдир. Бундай уйғунлашганлик инсонга хос бўлган баъзи бир маънавий жараёнларни ташкилот доирасига жорий этиш ва ташкилот миқёсида таҳлил этиш имкониятини яратади. Шу муносабат билан ташкилот манфаатларида хизмат қилувчи ва амалга ошувчи устувор ахлоқий меъёрлар ушбу корхона маданиятини ташкил этади.

Афсуски, ташкилот маданиятини таърифлашда ҳозирга қадар бир томонлама ёндошув кўп кузатилмоқда. Ташкилот маданияти шу жамоага хос қадрият, норма ва меъёрий жиҳатлардан иборат деб талқин этиш аксарият кўпчилик социологик ва менежмент ёндошувлари хусусиятидир. Бундай ёндошув маълум жиҳатдан чет эл адабиётида мавжуд "Organizational behavior" деган иборанинг таржимаси билан асосланади. Ушбу таржиманинг тўла мазмунини таъминлаш ниятида ва бир томонлама таърифдан воз кечган ҳолда, ташкилот маданиятини жамоа ходимларига хос ички, маънавий жиҳатлар билан ҳамоҳанг тушуниш жуда муҳимдир. Бундай талқинда ташкилотнинг маънавий томони билан персоналнинг ички дунёси, ғоявий ва рухий яқдиллиги марказий ўринга қўйилади. Шу муносабат билан, ташкилот маданияти тушунчасини тўларок англаш мақсадида уни *ташкилий маданият* ибораси орқали назарда тутилувчи мазмун билан бойитишни мақсадга мувофиқ деб топамиз. Ташкилий маданият корxonанинг асосий мақсадга эришиш йўлидаги барча куч ва имкониятларни ташкиллаштириш натижасидир. Ташкилий маданият умуммақсад йўлида ходимлар ва бўлинмалар орасида мутаносиб ҳаракатларни ташкил этиш шаклидир. Бундай тадбир эса ташкилот миқёсидаги ходимлар томонидан қабул қилинган қадриятлар, нормалар ва анъаналарга асосланади. Ташкилий маданият қанчалик мукаммаллашган бўлса, корхона ўз мақсадларига шунчалик самарали эришади.

Ташкилий маданиятнинг асосий мазмуни ташкилот миқёсида қабул қилинган меъёрий томонлар бўлибгина қолмай, балки бу нормаларнинг ходимлар томонидан анланганлиги ва қабул қилинганлиги ҳамдир. Бир сўз билан айтганда, ходимларнинг қадриятлари, ният ва интилишлари билан уйғунлашган ташкилотнинг меъёрий жиҳати ташкилот маданиятдир.

Ҳозирга келиб қатор адабиётларда бошқарув маданияти деган ибора ҳам қўлланиб келиняпти. Бошқарув маданияти ташкилот маъмурияти томонидан амалга оширилувчи жараён бўлиб, у ташкилот маданиятидан фарқ қилади. Бошқарув маданияти раҳбарият ташаббуси ва хоҳиш-иродасидир, бошқарув сиёсатининг бир жиҳатидир. Ташкилот маданият эса шу сиёсатнинг ходимлар томонидан қабул қилинганлиги, шахсий қадриятлар ва хулқ-атвори даражасида уйғунлаштирилган ҳолатидир.

Ташкилот қадриятларини «корпоратив ДНК» ҳам деб аталади, чунки тузилманинг айнан жиҳати корxonанинг муҳит ўзгаришларига оптимал тарзда жавоб беришини, такомиллаштириш йўлида ўзгаришлар киритишни таъминлайди. Ғарб иқтисодиётида аста-секин ташкилот қадриятларидан қадриятли бизнесга (Value-business) ўсиш кузатиляпти. Бунда ташкилот нафақат қадриятларга эга бўлиб қолади, балки қадриятлар асосида ўз фаолиятини амалга оширади.²¹ Бу фикрга мисол сифатида қуйидаги ҳодисани келтириш мумкин: 1980 йиллар бошида «Джонсон ва Джонсон» фармацевтик компанияси ишлаб чиқарган дорилардан бирининг салбий оқибати кеч аниқланиши натижасида \$100 млн. дан ошиқ зарар кўрилди ва

²¹ Human resource management: Gaining a competitive advantage. U.S.A. 1994

оқибатда компания инқирозга юз тутди. Ташкилот раҳбарияти «Инсонлар соғлиги даромаддан афзал» тамойилига риоя қилиш ғоясини олға сурди ва ижтимоий маъсулиятни ўз фаолиятида етакчи ўринга қўйди. Бунинг натижасида компания нафақат ўзини сақлаб қолди, балки қисқа вақт давомида истеъмолчилар ишончини яна қозонди.

Қадриятларни бошқариш ва жорий этиш фаолияти учта вазифани ечади: *биринчи вазифа* – ташкилот бўлимлари учун стратегик ва ҳар бир ходим учун аҳамиятли бўлган қадриятларни аниқлаш ва уларни ташкилот қадриятлари даражасида интеграциялаш, *иккинчи вазифа* – персонални бошқаришнинг режали сиёсати орқали корхона стратегиясига мос келувчи қадриятларни тарғиб этиш, *учинчи вазифа* – ташкилот самарали фаолияти учун ҳалакит берувчи қадриятларни ўзгартириш.

Кадрлар сиёсатидаги жиҳатлардан яна бири корхона персоналининг ташкилотда бўлиб ўтаётган жараёнлар, воқеалар, нарса ва ҳодисаларга нисбатан яқдил, яъни умумий қарашнинг мавжудлигидир. Яқдил қараш ўзаро фаолиятнинг умумий жиҳатларига бир хил муносабатда бўлишдир.

Юқорида қайд этилган ташкилий-маданий томонлар ташкилотнинг маънавий дунёсини ифодалайди ва инсон ресурслари салоҳиятини кучайтиришда асосий омил бўлиб иштирок этади.

4.2. Ташкилотдаги коммуникация

Коммуникация тушунчаси. Менежмент соҳасига татбиқ этилганда коммуникация сўзи «ташкилотда ўзаро мувофиқликни ташкил этиш мақсадидаги маълумот узатиш жараёни»ни англатади.

«Информацион назария»ни ташкилот фаолияти таҳлилига татбиқ этиш бошқарув соҳасини янада такомиллаштириш йўл-йўриқларини очиқ берди.

Ташкилотда маълумот узатиш коммуникация асоси сифатида қабул қилинар экан, унинг қуйидаги икки асосий тури фарқланади: горизонтал, яъни бир мавқега эга бўлган ходимлар ўртасидаги маълумот алмашуви ва вертикал, яъни ташкилот тизимининг турли поғоналарида турувчи ходимлар ўртасида маълумот алмашуви. Ўз навбатида вертикал маълумот алмашуви ҳам икки кўринишда бўлиши мумкин: а) Пастдан юқорига, яъни юқори раҳбариятдан қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимларга ҳамда б) ходимлардан, қуйи бўғин раҳбарларидан юқорига, маъмуриятга.

Коммуникациянинг аҳамияти. Ҳозирга келиб жамият ривожланишини ахборот алмашинувисиз тассавур этиб бўлмай қолди. Ҳар қандай соҳадаги асосий эътибор муайян йўналиш бўйича замонавий ва энг янги маълумотга эга бўлишга қаратилмоқда. Менежмент Институтининг (Буюк Британия) тадқиқотларига кўра, замонавий бизнес учун энг қалтис хавфлар қуйидагилар экан:

- мавқе (обруни) йўқотиш (50% респондентлар);
- тижорат бозоридаги ўз позициясини йўқотиш (55%);
- ваколатни йўқотиш (59%);
- ёнғин содир бўлиши (62%);

- ахборот технологияларидан фойдаланиш имкониятини йўқотиш (82%).

Бу талқинда ахборотга эга бўлиш нафақат глобал маънода, балки ташкилот миқёсида ҳам долзарб аҳамиятга эга.

Ташкилотдаги маълумот алмашинуви шу корхонанинг ижтимоий жиҳатдан «тирик»лигини таъминловчи асосий омилдир. Ташкилот миқёсидаги коммуникациялар нафақат маълумот олиш ва узатиш белгисига кўра, балки маълумот ўтиши самарадорлигига кўра ҳам фарқланади. Фарб тадқиқотларига биноан, горизонтал йўналишдаги маълумот алмашинувида бор йўғи 10% маълумот йўқолиб, 90% маълумот тўғри тарқалар экан.

Вертикал йўналишда узатиладиган маълумотларга эса тамоман бошқа манзара хос экан. Тадқиқотчи Килленнинг натижаларига кўра, йирик компаниянинг раҳбариятидан келаётган маълумотнинг атиги 25 фоизи ишчи-ходимлар томонидан қабул қилинади ва тўғри тушунилади. Бўлим бошлиғи қабул қиладиган маълумот миқдори эса сал кўпроқ бўлиб, у 30 фоизни ташкил этади. Цех бошлиғи бу маълумотнинг 40 фоизига эга бўларкан. Лекин, пастдан юқорига узатилувчи маълумотлар бундан ҳам ажабланарли кўринишга эга. Энг юқори раҳбариятга ходимлар томонидан йўлланган маълумотнинг 10 фоизигина етиб борар экан. Шунинг учун бўлса керак, ҳозирга келиб баъзи илғор компанияларда горизонтал ва вертикал коммуникацияни ривожлантиришга астойдил киришилаёпти. Бу йўналишни такомиллаштириш мақсадида кўпгина корхоналарда интранет тармоғи ишлаб турибдики, ҳар бир ходим ташкилот миқёсида ўзи учун аҳамиятли деб топган маълумотни олиш имкониятига эга. Шундай тажрибалар ҳам борки, ҳатто халқаро филиаллардан бирида ишлаётган йирик компания ходими марказий маъмуриятга хабар йўллаши ва жавоб кутиши мумкин. Бундай тадбирлар вертикал муносабатларда иложи борича бевосита мулоқотни ташкил этиш орқали амалга оширилади.

Ташкилот миқёсида маълумот алмашинувининг суствлиги ходимлар орасида турли миш-мишлар, раҳбарият ҳақида уйдирма гаплар туғилишига олиб келади. Асосий маълумотнинг тепада қолиб кетиши ва пастки бўғинларга етиб келмаслиги ишлаб чиқаришга бевосита алоқадор бўлган ходимлар хатти-ҳаракатида турли англашилмовчилик пайдо бўлишига сабаб бўлади. Масалан, нега шундай қарор қабул қилинди, нега бу маҳсулотни чиқараяпмиз, қайси муддат ҳақида гап бораётгани ҳақида ходимни хабардор этиш унинг ташкилот билан бир тану бир жонлигини ҳис этишга, ташкилот ҳаётига масъулик ҳиссини уйғотади. Умумий масъулиятнинг ходимлар ўртасида бўлиниши, кўп жиҳатдан маълумот билан бўлишишга, маълумот билан ҳамма иштирокчиларни таъминлашга боғлиқ. Машхур психолог А.Л. Свенцицкийнинг ангиклашича, ишчини смена давомида корхонадаги маълумотлар билан таъминлаб туриш натижасида меҳнат самарадорлиги 10-30% ўсиши мумкин.¹

¹ А.Л. Свенцицкий. Социально-психологические проблемы управления. Л., 1975

Ташкилотдаги коммуникацияни, организмни озуқа билан таъминловчи қон томирига ўхшатиш мумкин. Бошқарув қарорининг қабул қилиниши ва унинг ижроси, ташкилот ҳаётида пайдо бўладиган янги ўзгаришлар, ходимларни тақдирлашга оид маълумотлар – буларнинг ҳаммаси ташкилот аъзолари томонидан тезда огоҳ этилиши лозим бўлган омиллардир. Ва агар керак бўлса, айрим масалалар бўйича уларнинг фикрлари эшитиб кўрилиши айтиш мумкин.

Ташкилот миқёсида маълумот узатиш, яъни коммуникацияни ташкил этиш ҳам ўзига хос хусусиятга эга. Раҳбариятдан тарқалаётган шундай маълумотлар борки, улар тўла-тўқис ҳолатда ходимгача етиб бориши мумкин, лекин фақат раҳбарият соҳасига тегишли маълумотлар ҳам бўлиб, бу ахборот узатиш услуги махсус саралаш филтрларига эга бўлиши ва керакли маълумотни қатламларгагина тақсимлашни лозим. Хусусан, мавжуд маълумотни тўла-тўқис узатиш кўп ҳолларда ташкилотни бошқаришга салбий таъсир этиши мумкин. Ишлаб чиқариш, маҳсулотни сотиш, ходимлар бандлиги ҳақидаги батафсил маълумотнинг ходимлар орасида тарқалиши жуда аянчли оқибатларга олиб келиши мумкин. Масалан, ходимлар штатини қисқартиришга оид режалаштирилган тадбир.

Ташкилотни информацион бошқариш махсус социал технологиялар мажмуига кириб алоҳида ёндошув ва маҳоратни талаб қилади. Бундай тадбирнинг охир мақсади ходимни кўзланган мақсад сари йўналтиришдан иборатдир.

Ташкилотнинг режалари ва истиқболдаги маҳсулотлари ҳақидаги маълумотни истеъмолчига етказиш натижасида истеъмолчида маълум эҳтиёж шаклланади, корхонага нисбатан ижобий ижтимоий фикр уйғонади ва ҳатто қўшимча ишчи кучлар «оқиб» келишига сабаб бўлади. Бир неча мамлакат менежерлари ўртасида ўтказилган сўров натижаларига кўра америкалик 73%, англиялик 63% ва япониялик 85% раҳбарлар коммуникацияни ташкилот самарадорлигининг асосий омилларидан бир деб ҳисоблашади.

Қайта алоқа. Ташкилотнинг барча бўлим раҳбарлари ва ҳатто ходимлар ўртасидаги мавжуд алоқа корхона умумий мақсадига интилиш ҳақида маълумот бериб туради. Аввал айтилганидек, бошқарувнинг асосий мазмуни – ходимлардан умумий мақсадга эришишда фойдаланишдир. Бу жараённинг самарали ўтишини белгиловчи икки шарт мавжуд: биринчидан, умумий мақсад ҳамма ходимлар томонидан нафақат маълум бўлиши, балки қабул қилинган бўлиши шарт. Иккинчидан, шу мақсадга қандай эришаётганлик ҳақида доимий маълумот олиб туриш лозим. Биринчи шарт қарор қабул қилиш ва унда ташкилот аъзоларининг иштироки билан белгиланса, иккинчи шарт шу қарор қандай бажарилаётганлиги ҳақидаги қайта алоқадир.

Баъзи бир раҳбарлар қарор қабул қилишга алоҳида ходимни, жамоани тақдир этишади-ю, лекин мақсадга эришиш йўлида қандай қийинчилик юзага келгани, қандай муваффақият қўлга киритилди-ю, қаерда хатога йўл қўйилганлиги ҳақида деярли гапиришмайди. Натижада ходимларда жараён

ҳақида узук-юлук маълумот тўплана бошлайди. Ташкилотда қарорнинг ижро этилиши ва умумий мақсадга эришиш жараёни ҳақидаги мунтазам маълумотнинг йўлга қўйилиши, самарали қайта алоқанинг ишлаётганидан далолат беради. Корхонада қайта алоқанинг мавжудлиги қатор ижобий томонларга эга:

1. Ходим ўзини корхона учун керакли, деб ҳис этади ва ўзини ташкилотнинг бир бўлаги сифатида кўради.

2. Ходим умумий мақсадга эришиш йўлида яна қанча масофа қолганлиги ҳақида объектив маълумотга эга бўлади ва бу маълумот янада кўшимча кучларни сафарбар этишга сабаб бўлади.

3. Умумий мақсадга эришишни тезлаштиришнинг янада янги имкониятини излашга туртки бўлади. Новаторлик ғоялари, ихтиролар кўпаяди.

4. Гуруҳ аъзолари ўртасида яқдиллик, ҳамфикрлик, ягона мақсад сари ўзаро жамоавий жипслашиш кучаяди ва натижада гуруҳий кайфият янада кўтарилади. Гуруҳий ўзаро назорат ва ташкилотга вафодорлик ўсади.

5. Доимий ва ўзгариб боровчи маълумотнинг мавжудлиги гуруҳ аъзоларини фикрлашга, доимо сергак бўлишга ва демак, жамоавий ақлий салоҳиятнинг ошишига олиб келади.

Мана шу устунликлар эвазига ташкилотда мавжуд маълумот алмашиш жараёни, яъни коммуникацияни ривожлантириб ва такомиллаштириб бориш мақсадга мувофиқдир.

Коммуникацияни чекловчи омиллар. Хўш, ташкилотларда қониқарсиз коммуникациянинг мавжудлигига сабаб нима? Бошқарув соҳасини тадқиқ этувчи мутахассислар фикрига кўра бу қуйидагилардан иборат:

1. Коммуникациянинг нақадар аҳамиятлилигини раҳбарият билмаслиги. Кўп ҳолларда ташкилот раҳбари ўрта ва қуйи бошқарув бўғинлари баъзи бир масалалар юзасидан хабар топиши шарт эмас, деб ҳисоблайди. Ўтказилган сўров натижаларига кўра, бундай раҳбарлар ходимларни хабардор қилишни муваффақиятли фаолиятнинг омили сифатида охириги ўринга қўядилар. Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари эса ташкилот ва маъмурият ҳақидаги маълумотга эга бўлишни иккинчи-учинчи ўринга қўйганлар.

2. Жамоадаги носозлом психологик муҳит. Ходимлар ўртасида адоватли муносабатлар бир-биридан маълумотни яширишга, маълумотни ўзгарган ҳолда узатишга олиб келади. Ҳатто маълумот ва уни қай тарзда узатиш қасос олиш услубига айланган ҳоллар ҳам учраб туради.

3. Маълумот алмашинувида иштирок этаётган ходимларнинг шахсий сифати. Кимдир ўзининг лавозими юзасидан бошқа ходимлар олдида ҳисобот беришни эп кўрса, кимдир бу маълумотни қабул қилаётиб турли стереотиплар, яъни, чекланишлар таъсирида бўлади ва натижада маълумот асл ҳолатига мутлақо мос келмайдиган ҳоллар ҳам учрайди. Масалан, “Раҳбар бугун келмади” деган хабар “Раҳбаримиз касал бўлиб қолибди” деган иборага ва натижада “Раҳбарнинг касалидан хабар олишимиз керак” деган ўзгаришгача етиб бориши мумкин.

4. Узатилаётган маълумотнинг чалалиги. Кўп ҳолларда маълумот узатувчи хабарнинг айрим қисмини ҳаммага тушунарли деб ўйлаб, атайлабдан қисқартирилган ҳолда узатади. Натижада узатувчи савиясига эга бўлмаган қабул қилувчи, уни чала қабул қилиши ва етмайдиган қисмига ўз талқинини кўшиб қўйиши мумкин. Оқибатда охирги натижа, ва ҳатто қарор ижроси аслига мос келмайди. Ҳатто маълумотнинг бир қисмини яшириб, ходимни ўзига тобеъ равишда ушлаб турувчи кимсалар ҳам учраб туради.

5. Маълумотнинг ноаниқлиги. Тарқоқ, мантиқий боғлиқлиги йўқ ва узундан-узун маълумотни нафақат узатиш, балки қабул қилиш ҳам қийин

6. Хотиранинг заифлиги. Аниқланишича, итоатдаги ходим берилган маълумотнинг 50% ни, раҳбар эса 60% ни хотирасида сақлар экан. Шунинг учун маълумот қабул қилишда аниқлаштириш, такрорлаш ва ёзиб олиш зарурати туғилади.

7. Қайта алоқанинг йўқлиги. Қайта алоқа маълумот узатишда иштирок этаётган икки ходим ўзаро муносабатида ва бутун ташкилот миқёсида тушунилиши мумкин. Икки ходим мисолида гапирилганда, маълумот узатувчи доимо маълумот қандай қабул қилинганлиги ҳақида тасаввурга эга бўлиши лозим ва бу қайта алоқанинг бир шаклидир. Бажарилаётган вазифа қандай оралиқ натижага олиб келганлиги, уни амалга оширишда қандай қийинчиликлар пайдо бўлаётгани ҳақида вақтида берилган хабар ижрони тўғрилаб туришга, унга ўз вақтида ўзгартириш киритишга ёрдам беради.

Маъмурият ўз мавқеидан келиб чиққан ҳолда бутун ташкилот ва унинг бўлимлари ҳақида доимий қайта алоқага эга бўлиб туриши лозим. Ўз вақтида олинган натижа ташкилот кай йўналишда бораётганлиги, унинг фаолиятига қандай ўзгаришлар киритиш зарурлиги ҳақида ўз вақтида хулоса чиқаришга ёрдам беради.

Юқорида айтиб ўтилган фикрлар ташкилотда коммуникацияни чекловчи омиллардан бўлиб, раҳбар иложи борича маълумот алмашуви жараёнини жадаллаштирувчи услублардан фойдаланиши лозим. Бундай услублардан бири, раҳбарият ва ходимлар муносабатини иложи борича горизонтал йўналишга яқинлаштиришдир.

Ташкилотнинг норасмий муносабатини ривожлантириш ва “раҳбар-ходим” тизимига тенглик аломатини киритиш маълумот ҳажми ва алмашиш тезлигига ижобий таъсир этади. Шу муносабат билан раҳбарнинг ходимлар билан бевосита муносабатини амалга оширишда фаоллик таклиф этилади. Масалан, ўз хонасига чақиргандан кўра, раҳбар ўзи ходимнинг олдида бориши, нафақат шу ходим билан, балки унинг атрофидагилар билан бўладиган муносабат доирасини янада кенгайтиради, маълумот алмашиш имкониятини оширади.

Кўп ташкилотлар раҳбарияти, ходимлар ўртасида мулоқотни кўпайтириш ва маълумот алмашувини таъминлаш мақсадида алоҳида тадбирлар уюштириб туришади. Баъзи бир йирик компаниялар амалиётида ҳатто *фазовий тузилмалар шакллантириши* орқали ходимлар муносабатини «зичлаштириш»га эришдилар. “Форинг гласс” фирмаси каватлар ўртасида лифт ўрнига эскалатор ўрнатишди ва бу орқали ходимларнинг ўзаро

муносабатини янада ривожлантиришга эришишди. Умумий овқатланиш хонасини катталаштириш ва ҳатто ходимларни умумий иш хоналарига кўчириш орқали ўзаро алоқалар зичлиги таъминланади. Тадқиқотларда аниқланишича, агар ишлаётган ходимлар орасидаги масофа 10 метр бўлса, уларнинг ҳафта мобайнида ўзаро мулоқотда бўлиши эҳтимоли 8-9 % га тенг, агар бу масофа 5 метрга қисқарса, эҳтимоллик 25% ни ташкил этади.²² Контактлар сонининг кўпайиши маълумот алмашуви ҳажмини ошишига ва натижада ходимнинг ташкилот билан яқдиллигини янада кучайтиришга олиб келади.

Энг содда кўринишдаги коммуникацион тармоқ икки хил шаклга эга: марказлашган ва марказлашмаган тармоқлар. Қуйидаги расмда марказлашган коммуникацион тармоқ келтирилган бўлиб, унда маълумот манбаи доимо раҳбардан куйи бўғинларга қараб боради.



Кўриниб турганидек, ҳар қандай маълумот узатиш марказида раҳбар ёки ахборот узатиш учун масъул ходим турибди ва ҳар бир ходимга маълумотнинг қай ҳажмда етиб келиши ягона шахсга боғлиқ. Тизимдаги марказий қисмнинг вақтинчалик бўлса ҳам йўқолиши қандай оқибатларга олиб келишини тасаввур қилиш қийин эмас.

Қуйидаги расмда эса марказлашмаган коммуникацион тармоқлар намунаси келтирилган:



Марказлашмаган тармоқда муносабат тизими жамоанинг ҳамма аъзолари орасида тенг тарқалган. Бундай шароитда узатилаётган маълумот гуруҳнинг ҳамма аъзоларига тенг ва ўзгармаган ҳолда етиб боради.

²² . Если Вы руководитель(Кричевский, Дубовская 1991;

Аниқланишича, марказлашган тармоқларда яккаҳоқимлик ҳолати кўп учрайди, бундай муносабатлар ўрнатилган жамоада нисбатан содда ечим талаб этувчи масалалар тез ва самарали ҳал қилинар экан. Лекин, муаммо кийин ечим талаб қилса, бу хил муносабатлар ўйланган натижага тез олиб келмайди ва гуруҳ аъзоларида бажарилган вазифадан қониқиш кам бўлади. Марказлашган тармоқда марказга яқин ходимнинг меҳнатдан қониқиш даражаси, чеккадаги ходимга нисбатан юқори эканлиги аниқланган. Мураккаб ечим талаб этувчи вазифалар эса, марказлашмаган коммуникация шаклидаги жамоаларда тез ва унумли ҳал қилиниши исботланган.

Коммуникация роллари. Жамоада коммуникацияларга оид яна бир ёндошувда асосий эътибор, маълумот узатиш жараёнида бажариладиган ролга қаратилган бўлиб, бу таълимотга биноан ташкилотдаги маълумот узатиш а) “қоровул”, б) “ғоявий етакчи”, в) “алоқачи” ва г) “чегарачи” каби касблар билан қиёсланади.¹

Ушбу ролларнинг ҳар бири, у ёки бу ташкилотга хос коммуникацияни ифодалайди. Масалан, **“қоровул”** шаклидаги тармоқли ташкилотда маълумотнинг ҳаракати бир ходим томонидан кузатилиб, ва ҳатто, бошқарилиб туради. Бундай ролни одатда котиба, телефон станцияси оператори, диспетчерлар бажаради.

“Ғоявий етакчи” ролини ижро этувчи шахс ўз фикр ва эътиқоди билан жамоанинг бошқа аъзоларига таъсирини ўтказади. Кўпинча бу хил таъсир норасмий бўлиб, расмий ташкилот томонидан қўллаб-қувватланмайди. Гуруҳ ҳам ўз навбатида, ушбу шахс фикрига қулоқ тутишни маъқул кўради ва у ўз қарашини бу норасмий лидерга мувофиқлаштириб боради.

“Алоқачи” шаклидаги тармоқда бирор-бир шахс икки гуруҳ ўртасида воситачилик ролини бажаради. Ҳақиқий алоқачи ролини бажарётган шахс ҳеч қайси гуруҳга ўзини киритмайди ҳамда бу ролни амалга ошириш расмий ва норасмий муносабатлар тизимида кузатилади.

“Чегарачи” шаклидаги тармоқда алоқа тизимидаги ҳар бир ходим барча маълумотларга максимал даражада алоқадор бўлади, марказ ва чекка қисмлар ўртасида жуда кучли маълумот алмашуви йўлга қўйилади.

Демак, раҳбар, юзага келаётган вазиятга қараб, у ёки бу маълумот алмашуви тармоғини ривожлантириши ва иложи борича “чегарачи” шаклидан фойдаланишга интилиши лозим. Аммо, у ёки бу тармоқ шаклини қўллаш ходимлар савиясига, гуруҳнинг ечиши лозим бўлган вазифага ва албатта, мавжуд вазиятга қараб танлангани маъқул.

4.3. Ходимлар типологияси

Ташкилот ходимлар мажмуасидан иборатдир. Жамоадаги ҳар бир ходим ўз интилиш ва мақсадларига эга. Ташкилотни, жамоани бошқариш, авваламбор, унинг таркибий қисми бўлмиш ходимларнинг хусусиятини инобатга олишни талаб қилади. Шахсининг ўзига хослиги эса кўп омиллар

¹ И. Снетков. Психолоия коммуникации в организациях. М., 2002

таъмирида шаклланади. Бу омиллар қаторида ёшлик даври, оила муҳити ва хатто ирсий белгилар ҳам ўз ўрнини топган. Ташкилот миқёсида турли характерли ходимлар ягона мақсад сари уюшадилар ва раҳбарнинг асосий вазифаси шу турли-туманликни ягона йўлда бирлаштиришдир.

Ходимларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш зарурати.

Шахснинг самарали фаолиятига оид методологик тамойиллардан бири субъектнинг ташқи муҳит билан мувофиқлашган муносабатини ташкил этиш заруратини таъкидлайди. Бу фикрни бошқарув фаолиятига татбиқ этсак, раҳбарнинг объективлиги, унинг ўз мақсадига эришишида муҳит омилларини максимал даражада ҳисобга олиши устувор масала деб қаралади.

Объективлик эса – хулқнинг ташқи муҳит талабларига мос равишда бошқарилишидир. Раҳбар объективлик тамойилига асосланар экан, ўз мақсадини, мавжуд интилишини ташқи муҳит шароитлари билан мувофиқлаштириб боради. Бу жараёнда мақсад ўзгармайди, лекин услуб муҳит талабларидан келиб чиққан ҳолда танланади. Ташкилот доирасидаги ташқи муҳит объектларидан асосийси ходимлар бўлиб, раҳбар ўз бошқарув фаолиятида уларга хос бўлган индивидуал хусусиятларни ҳисобга олиши лозим. Бу жабҳадаги имкониятлардан бири эса шахс типологиясига оид маълумотларда ўз аксини топади. Шахс типологияси деганда, турли индивидуал психологик хусусиятлари бўйича инсоннинг бирон тоифага мансублиги тушунилади. Бошқарув психологияси фани юзасидан ходимлар типологияси қатор мезонлар бўйича амалга оширилиши мумкин. Қуйида мана шу типологиялардан бир нечтасини келтириб ўтамиз ва баён этилувчи тавсифлар асосида шу тоифага мансуб ходимлар билан муносабат қуриш хусусиятлари ҳақида тўхталамиз. Шулардан бири темперамент типларига оид классификациядир.

Темперамент типлари. Гиппократ давридан яратилган тўрт темперамент типлари буюк рус физиологи И.П. Павлов тадқиқотлари орқали ўз илмий асосига эга бўлди. Темперамент бош миядаги кўзғалиш ва тормозланиш жараёнларининг ўзаро муносабатидан келиб чиқувчи хусусият сифатида тушунилар экан, барча тадқиқотчилар унинг туғма эканлигини ва инсоннинг кўпгина фаолият турлари натижаларига таъсир этувчи омил сифатида иштирок этишини эътироф этишади. Анъанавий ёндошувга асосан қуйидаги темперамент типлари мавжуд: холерик, сангвиник, флегматик ва меланхолик.

Ходимнинг у ёки бу темпераментга мансублигини билиш, унинг бирон вазифани нега айнан шу тарзда бажараётганлигини тушунишга ёрдам беради, кези келганда айнан унга мос вазифаларни юклаш имконини беради. Ҳар бир темперамент типига қисқача тасниф қуйидагича ифодаланиши мумкин:

Холерик – нерв системасидаги кўзғалиш ва тормозланиш жараёнлари кучли, бу икки жараён бирон нерв маркази доирасида тез ўрин алмашади ва шу боис бу типга мансуб кимса бирон фаолиятга тез киришиб, тезда совиб кетиши мумкин. Янгиликларга эҳтироси баланд, ғайратли ва ўта ҳаракатчан,

бир маромдаги фаолиятни, монотон тарздаги ишларни ёқтирмайди, доимо янгиликка интилувчан. Янги муҳит ва жамоада ўзини яхши ҳис қилади ва ўзгарувчан шароитларга тез мослашади. Бундай кимсаларга янги ўзлаштирилаётган фаолият турларини вазифа тарикасида бериш ўринли, узоқ вақт давомида маълум тартиб талаб қилувчи ишга мослашишлари учун кучли ички зўриқишга борадилар.

Сангвиник – кўзғалиш ва тормозланиш жараёнлари кучли, лекин мувозанатлашган. Бундай кимса ўзини қўлда ушлай олади, интизомли ва холерик каби шошқалоқ эмас, бирон ишга кучини тўғри тақсимлайди, янги фаолият турини тез ўрганади, низоли вазиятда келишувга бора олади, келажакка ишонч билан қарайди. Таваккалликка мойил, тезда натижага эришишга ҳаракат қилади, пухта ўйлаб ва тез қарор қабул қилади, кўтаринки ва турғун кайфият эгаси.

Флегматик – ҳаракатлари секин, шошилмас ва сабр-тоқатли, танҳоликни яхши кўради, мулоқот доирасини кенгайтиришни хоҳламайди, дўстларига содиқ ва уларни кўпайтириш нияти ҳам йўқ, ўрганиб қолган шароитида яхши фаолият юритади ва ўзгарувчан муҳитга мослашиши қийин, шовқинни ёқтирмайди, бир жойда ўтириб бажариладиган ишни маъқул кўради. Янги одамлар билан мулоқотга киришиши қийин, лекин ўрнатилган, алоқаларни сақлашга интилади. Саранжом сариштали, тартибни ёқтиради, интизомли, бошлаган ишини охирига етказишга ҳаракат қилади, ташкилотдаги анъаналарга содиқ. Қуйидаги ярим ҳазил ўхшатиш қарама-қарши темперамент типлари тавсифини тушунишни енгиллаштиради: "... одатда урушни холерик ва сангвиниклар олиб борадилар, флегматиклар эса вайроналарни тиклайдилар".

Меланхолик – нозик дидли, ҳиссиётга ўта берилган, уч ички дунёсига ва кечинмаларига эътиборли. Бундай кимсалар орасида санъатга қобилиятлилар кўп учрайди. Улардан ажойиб рассомлар, ёзувчи ва шоирлар етишиб чиқади. Мураккаб ва низоли вазиятларда ҳаракати суст, тезкор вазифаларни ҳал этишда асабийлашади ва тез толиқади.

Юқорида санаб ўтилган темеперамент типлари туғма бўлиб, уларни ўзгартириб бўлмайди. Лекин, инсон ўз-ўзини тарбиялаши давомида бирон темпераментга хос хислатларни ўзида шакллантириши мумкин.

Табиатда соф темперамент типини учратиш қийин ва одатда, ҳар қандай кимсада бирон етакчи темперамент типига кўшимча равишда турли типларга хос белгиларни кузатиш мумкин. Бундай «чатишма» инсоннинг ўз устида ишлаши, ўзи учун ўта муҳим кўринган хислатни мустақил тарзда ривожлантириши учун имконият яратади. Ушбу сатрларни ёза туриб беихтиёр бир ҳодиса эсга тушади. Устоз-психологлардан бири «... мен ҳаётда иложи борича сангвиникдай бўлишга интиламан, барча хатти-ҳаракатимни бу темперамент типига мувофиқлаштириб яшайман», деб таъкидларди. Ҳақиқатан, унинг иш услуби ва одамлар орасидаги ҳаракати кўп йиллик ўз-ўзини тарбиялаш қанчалик муваффақиятли натижага олиб келганининг яққол далили эди. Аммо, шундай вазиятлар бўлардики, устоз уйда танҳо қолишни, ўтмишдаги расмларни томоша қилишни, яъни асл

меланхоликликка қайтишни «соғиниб» қоларди. Гарчи ижодда, инсоний муносабатларда ва меҳнат фаолиятида у сангвиникдай тез ва шижоатли бўлсада, лекин унинг асл темпераменти серқатнов кўчани кесиб ўтаётгандаги ишончсизликда ва қалтис вазиятлардаги иккиланишда яққол кўзга ташланарди.

Шахс темпераменти типологиясини билиш меҳнат жараёнини оқилона тарзда ташкил этиш, мавжуд вазифаларни ходимлар имконияти ва хусусиятига биноан тақсимлаш, жамодаги соғлом муҳитни сақлаш имконини яратади. Масалан, мулоҳаза асосида иш юритишга сангвиник ва флегматик типлари табиатан мойиллар. Холерик ёки меланхолик темпераментига мансуб кимса эса ўз хиссий мувозанатини ички зўриқиш ҳисобига таъминлаб туриши лозим. Шахснинг ўз темпераменти типини билиши унга хос хусусиятларни чуқурроқ англашига ва ўз-ўзини янада самарали бошқариш имконини беради, қалтис вазиятларда ўринсиз хатти-ҳаракатлардан ўзини четга олишини ва ички назоратни таъминлайди.

Характер. Инсон характери – бу унинг атроф муҳитга ва ўз-ўзига бўлган муносабатлари мажмуасидир. Характер қуйидаги объектларга бўлган муносабатларда ифодаланади:

1. *Меҳнатга муносабат* – шахснинг меҳнатқашлиги ёки ялқовлиги, бирон топшириқни охиригача етказиши ёки ярмисида ташлаб кетиши, пала-партиш ёки тартибли фаолият юритиши, яққа тарихда ёки жамоавий меҳнат турини танлаши ва шу каби сифатлари орқали намоён бўлади.
2. *Одамларга муносабат* – самимийлик ёки иккиюзламачилик, мулоқотга мойил ёки яккаҳол, ҳақиқатпарвар ёки ёлғонга мойиллик, ўзгалар манфаати ҳақида қайғуриш ёки ўз манфаатини ҳар нарсадан устун қўйиш ва шу каби шахс хислатлари.
3. *Нарсаларга бўлган муносабатда* – буюмларни тартибли сақлаш ёки бетартиблилик, нарсаларни асраб-авайлаш ёки аямаслик, нарсаларнинг қаердалигини хотирада сақлаш ёки паришонхотир.
4. *Ўз-ўзига муносабат* – ғурур, обрў сақлай олиш, ўзига талабчанлик, ўзини назорат этишининг кучлилиги, ўзини такомиллаштиришга интилиш ва ҳ.к.

Темперamentдан фарқли равишда инсон характери ҳаёт давомида ва тарбия таъсирида шаклланади. Темперament инсонда у ёки бу характер хислатининг шаклланишига катта таъсир ўтказди ва ҳатто пойдевор сифатида иштирок этади ҳам. Лекин, характер темперamentнинг оқибати даган фикр нотўғри. Темперament ва характерни бир-биридан фарқлар эканмиз, улар инсон фаолиятининг турли даражаси эканлигини таъкидлаб ўтиш лозим. Темперament инсон фаолиятининг миқдорий ифодаси бўлса, характер унинг сифат кўрсаткичидир. Одам бирон фаолиятни тез ёки секин бажариши мумкин – бу унинг айни темперamentга мансублиги белгиси, лекин ушбу фаолиятни бажаришга қанчалик виждонан муносабатда бўлиш, вазифани чин кўнгилдан адо этиш - бу характер ифодасидир. Кўпчилик одамлар билан мулоқотга мойиллик бу темперament белгиси, лекин бу

муносабатларнинг юзаки ёки самимийлиги, инсоний ёки хирсийлиги характер хислатидир.

Инсоннинг ташкилот миқёсида меҳнатга муносабати бўйича ҳам классификациялаш ўринлидир. Одатда бундай ёндошувда қуйидаги тоифа ходимларни фарқ қилишимиз мумкин:

Профессионаллар ва ижрочилар. Профессионал, яъни ўз касбининг моҳир устаси – бажарадиган меҳнати мазмунига эътибор беради, қийин вазифаларни яхши кўради, янги ва касбга оид маълумотларни олишга интилади, мустақил тарзда ҳаракат қилишни маъқул кўради, ўзгаларни бошқаришни ҳам ва бўйсунитишни ҳам ҳоҳламайди. Унинг учун асосий мотивация – вазифани танлашдаги эркинлик, мустақиллик ва назоратнинг йўқлигидир.

Ижрочи – жамоада, бошқа ҳамкасблар гуруҳида шижоат билан ва фаол ишлайди. Ишга ўз вақтида келиб, вақтида кетишни яхши кўради. Иш жойида масъулиятни ва вазифани аниқ тақсимлаш тарафдори, ўзи нима бажариши кераклигини аниқ билишни хоҳлайди, буйруқ ва топшириқларни бажаришга мойиллик билдиради, масъулият ва етакчиликдан ўзини олиб қочади. Бундай тоифага мансуб ходимлар учун асосий мотивация – раҳбарият томонидан уларнинг хулқи ва фаолияти натижасини ижобий баҳолаш, жамоа олдида маънавий рағбатлантириш, ташкилот вакилликни ифодаловчи вазифаларга жалб этиш.

Характер хислатларининг шаклланишида отанинг роли катта. Отанинг турли воқеа ва ҳодисаларга, нарсалар ва атрафдагиларга муносабати бола учун намуна вазифасини ўтайди. Шунинг учун тарбия давомида болани турли ҳаёт жабҳаларига жалб этиш, ота ва она билан ҳамкорликда бирон вазифаларни охирига етказиш бирламчи характер хислатларини шакллантиради. Педагогик психологияда жуда ўринли ибора мавжуд: “Иккичи ўқувчилар бўлмайди, балки эътиборсиз ва интизомсиз ота-оналар бор”.

Характер шаклланиши ҳақида гапирилар экан, кўпчиликнинг фикрича, характер мактабгача тарбияланади, деган тушунча ҳукм суради. Ҳатто 5 ёшгача бола шаклланиб бўлади, деган фикрни қаттиқ туриб ҳимоя қиладиган кимсаларни кўплаб учратиш мумкин. Умуман олганда, шахснинг шаклланиши бир умр давом этувчи жараён бўлиб, бунда, айниқса, ўсмирлик даври ва инсоннинг ўз-ўзини тарбиялаши жараёни беқиёс катта ўрин тутди. Ҳозирги пайтда катта ёшлилар таълими дастурларини фаол татбиқ этиш, улғайган инсоннинг комилликка эришишига кўмак кўрсатиш бир қанча таълим муассасаларининг марказий вазифасига айланмоқда. Ҳатто улғайган шахснинг ривожланиш ва комилликка эришиш жараёнини ўрганувчи махсус фан – Акмеология¹ ҳам пайдо бўлди.

Юқоридаги фикрлар ташкилот миқёсида шахс характери хислатларини шакллантиришда, ташкилот мақсадларига мувофиқлаш тадбирларини амалга оширишда раҳбариятга катта умид бағишлайди деган фикрдамиз.

¹ А.А. Деркач. Акмеология. М., 2005

Ташкилотдаги ходимларга хос хусусиятларни инобатга олишда охириги пайтда фанда ўз тасдиқини топаётган яна бир таълимот - репрезентатив тизимлар ҳақидаги назариядир.

Шахснинг репрезентатив тизими деганда – инсоннинг ташқи оламдан маълумотни идрок этиши, уни мияда қайта ишлаши ва баён этиш услуби тушунилади. Маълумки, одам ташқи оламдаги маълумотни бешта сезги органлари – кўриш, эшитиш, тана сезгиси (туйиш), таъм ва ҳид билиш орқали қабул қилади. Санаб ўтилганлар ичида биринчи учтаси асосий маълумот етказувчи сезги турлари бўлиб, уларни баъзан уч асосий репрезентатив тизим ҳам деб аталади. Бундай талқинда кўриш-визуал, эшитиш-аудиал, туйиш-кинестетик репрезентатив тизимлар назарда тутилади. Аниқланишича, ҳар бир инсон ташқи муҳитдаги маълумотни қабул қилишда уччала репрезентатив тизимдан фойдаланади. Лекин, ҳар бир одамнинг табиий мойиллиги ва яшаш муҳити унда биронта репрезентатив тизимни етакчи қилиб қўяди. Мана шу етакчи репрезентатив тизимнинг турлилиги ташкилот миқёсидаги ходимлар типологияси учун яна бир асос бўлиб хизмат қилади. Меҳнат жамоасини бошқарувчи раҳбар учун ўз қўли остидаги ходимда қайси репрезентатив тизим етакчилигини билиш муҳимдир. Бундай хусусиятни билган ҳолда ходимнинг одатий ҳаракатлари сабабини билишга, унинг хулқи натижаларини олдиндан тахмин қила олишга ва кези келганда бирон масалани унинг идрокига мос равишда тушунтира олишимизга имкон беради.

Ўзаро мулоқот давомида ўзганинг етакчи репрезентатив тизимини аниқлаш қуйидаги усуллар орқали амалга оширилиши мумкин:

1. Кўз ҳаракатларини кузатиш. Америкалик машҳур амалиётчи психологлар Р. Бендлер ва Дж.Гриндер тадқиқотлари орқали аниқланишича, одам учта репрезентатив тизимнинг биронтасидан фойдаланар экан, бу жараён унинг кўз ҳаракатида ҳам ифодаланади. Қаршимиздаги одам кўз (гавҳари) ҳаракатининг йўналиши унинг руҳий жараёни муайян репрезентатив тизимга асосланган ҳолда ўтаётганлигидан далолат беради. Масалан, кўзнинг горизонтал ҳолатда чапга, ўнгга ҳамда пастга-чапга йўналганлиги аудиал тизимга мурожаат этаётганлиги белгисидир; кўзнинг юқорига-чапга, юқорига-ўнгга ҳамда тўғрига йўналиши визуал тизимга мойиллик белгиси; кўзнинг пастга-ўнгга йўналганлиги эса айни пайтда кинестетик тизим устунлигини ифодалайди.¹

2. Сухбатдошининг нутқини таҳлил этиш. Мулоқот давомида сухбатдошимиз қайси репрезентатив тизимга асосланишини аниқлашнинг асосий услубларидан бири унинг сўзларини таҳлил этишдир. Одатда, кундалик мулоқот давомида одамлар гапнинг синтактик тузилмаси ва сўзларга беихтиёр мурожаат этадилар. Ўзга кимсанинг гапидаги сўзларга эътибор берган ҳолда унинг ҳаёт тажрибаси ва шахсий хислатларини аниқлаб олиш қийин эмас. Гапнинг эга, сифат ва равиш қисмлари айни

¹ Гриндер, Бендлер. Из лягушек в принцы.

пайтдаги репрезентатив тизимни акс эттиради. Айнан шундай сўзлар мажмуаси у ёки бу репрезентатив тизим етакчи бўлган кимсаларда турлича кўринишга эга. Қуйида турли репрезентатив тизимга мойил кишилар нутқида учровчи сўзлар қатори баён этилган:

- *Визуал реперезентатив тизимли* кимсанинг нутқида – кўриш, қараш, тасаввур этиш, аниқ, узоқни кўзлаб, олдиндан кўриш, нарсаларга эътибор бериш, кўрсатмоқ, хаёлан, кузатиш, қарашлар, ўхшаш, тасвир, ноаниқ ва шу каби сўзлар кўп учрайди.
- *Аудиал репрезентатив тизимга* мансуб кишининг нутқида – эшитмоқ, тингламоқ, эшитилмоқ, акс садо каби, шовқин, тинч, товушнинг турли оҳанглари, пичирлаб айтмоқ, тадаффуз этмоқ, аниқ эшитмоқ каби сўзлар тез-тез учрайди.
- *Кинестетик* учун эса – сезмоқ, ҳис этмоқ, синмоқ, тутиб олмоқ, (фикрни) илғаб олмоқ, совуқ, иссиқ, қаттиқ, уринмоқ, қийин, босим, босмоқ, кўз югуртириб чиқиш, сезгир, тегизмоқ, тийиб туриш ёки тура олмаслик ва шу каби сўзлар кўп учрайди.

3. *Шахсий ҳисоботлар.* Инсон ўзини қайси репрезентатив тизимга мансуб деб ҳисоблаши.

Турли репрезентатив тизимлар етакчи бўлган кимсалар мулоқотида баъзи бир қийинчиликлар учраши мумкин. Масалан, визуал реерезентатив тизимга асосланиб баён этилаётган ахборотни кинестетик одам ахборот етишмовчилиги сифатида қабул қилиши мумкин.

Икки репрезентатив тизимга мансуб кимсалар мулоқотидаги зиддиятни кузатар эканмиз, хизмат юзасидан бўлган вазият ходим ва раҳбар муносабатларида қуйидаги муаммони туғдириши мумкин – раҳбар-визуал бирон масалани ходим-аудиалга тушунтирар экан, раҳбар ходимнинг тинглаётганини диққат билан кузатади ва ходим бир томонга ўгирилиб қулоқ тутиб турганини кўриб бу ҳолатни эътиборсиз равишда тинглаш деб талкин этиши мумкин. Аслида эса аудиал учун айнан шундай тана ҳолати маълумотни тинглаш учун қулайдир. Турли репрезентатив тизимга мансуб бир оила аъзолари ўртасидаги муносабатлар ҳатто можароларга ҳам олиб келади. Ота фарзандини койир экан, фарзанд кучли ҳислар оғушида бўлади ва ерга қараб туради (ҳақиқий кинестетик ҳолати). Фарзандининг ҳаракатларини кузатиб турган ва визуал репрезентатив тизим устунлик қилаётган ота эса фарзандининг эътиборини суҳбатга йўналтириш мақсадида уни қойий бошлайди: «Мен сенга гапираяпман, сен эса нима ҳақида ўйлаяпсан? Қани, кўзимга қарачи.». Айни пайтда ота учун фарзандининг тушунганлиги аломати унинг ота томонга нигоҳ ташлаши бўлиб ҳисобланади. Агар шундай ҳолат юз бермаса, демак, ота фарзандининг эътибори бошқа нарсаларга йўналган, деб йўяди.

Турли реерезентатив тизимга мансуб кишилар, масалан раҳбар ва ходим суҳбатида қўлланувчи сўзлар ҳам орада маълум зиддиятни юзага келтиради.

Ходим қайси репрезентатив тизим орқали маълумотни қабул қилиши, ёдда сақлаши ва онгида қайта ишлаши хусусиятларини билиш бериладиган

топширикни унга янада мослаштириб баён этиш имконини беради. Визуал ходимга масалани тушунтириш давомида унинг тасаввурига асосланиш, тасвирлаш ва чизмадан фойдаланган маъқул. Аудиал ходимга эса унинг идрок хусусиятига мос сўзларни танлаш ва маълумотнинг мантикий томонига эътибор берган ҳолда баён этиш керак. Кинестетик репрезентатив тизим етакчи бўлган ходимга эса маълумотда ҳиссиёт ва туйғуни ифодаловчи тушунчалар, вазифанинг таркибий бўлакларига мувофиқ пайдо бўлувчи турли сезги ҳислари мужассамлашган бўлгани маъқул. Масалан, «... эшикдан ичкарига кирганингизда қаршингизда катта ҳарфлар билан ёзиб қўйилган...». Ушбу қисқа матндаги таги чизилган сўзлар айнан кинестетикларга хос калит сўзлар бўлиб ҳисобланади. Етакчи репрезентатив тизимлари турлича бўлган икки ходимнинг телефондаги суҳбати қуйидагича ўтиши мумкин:

«Аудиал: - Мени диққат билан эшит, муҳим топширик бор, яхшилаб тушуниб ол.

Визуал: - Бундай муҳим масалани телефон орқали ҳал қилиб бўлмайди, кел кўришиб гаплашиб олайлик».

Кези келганда шуни айтиш керакки, одатда аудиал типига мансуб кимсалар телефон орқали ишларни ҳал этишни маъқул кўришади. Телефоннинг ишламай қолиши улар учун иш кунининг самарасиз ўтиши белгисидир. Визуал кимса битта чироқ ёниб турган жойда иккинчисини излайди ва ҳамма нарса кўз остида бўлишини хоҳлайди. «Минг бор эшитгандан кўра, бир марта кўрган афзал» мақоли визуалларнинг ҳаёт тамойилидир. Кинестетик учун эса хонадаги жиҳозларнинг қулай жойлашганлиги, айниқса ўтирадиган стул ва суянадиган столнинг қулайлиги катта аҳамиятга эга.

Ходимларнинг етакчи репрезентатив тизимга мансублигини билиш улар ўртасидаги баъзи тушунмовчиликлар, муқаррар булган зиддиятларни олдини олиш имконини беради.

Ташкилот миқёсида ходимларни классификациялашга оид яна бир ёндошув машҳур психолог К. Юнг томонидан яратилган психотиплар ҳақидаги таълимот бўлиб, бунга мувофиқ инсон характерининг айрим хислатлари туғма асосга эга. Масалан, улардан бири инсон ўзига куч-қувват олишда қаерга йўналганлиги билан боғлиқ ҳолатдир. Кимдир шу қувватни ташқи муҳитдан олса, кимдир ўз ички дунёсига мурожаат этади. Ташқи муҳитга йўналган кимсалар экстраверт деб аталади, эътибори ўз ички дунёсига қаратилган шахсга эса интроверт ибораси қўлланади. Ушбу икки типнинг батафсил тавсифи қуйидагича:

Экстраверт – ўзгалар билан мулоқотда бўлишга эҳтиёжи катта ва бу орқали ўзига ғайрат олади, танҳо қолиш уни қувватсизликка олиб келади; аввал гапириб, кейин эса ўйлайди; фаол ва мулоқотга киришувчан; атроф-муҳитдаги кўп нарсаларни билишга интилади.

Интроверт – яқка, танҳо қолганда ўзини яхши ҳис этади, фикр ва ўйларини бошқалар билан ўртоқлашмайди, кучли муҳокама жараёни уларни тез толиқтиради, гапиришдан кўра тинглашни яхши кўради, суҳбатдан сўнг

фикрлари ва ҳиссиётларини жамлаб ва тартиблаб олиш учун танҳо қолишни маъкул кўради.

К. Юнгнинг типологиялар ҳақидаги таълимоти ўзининг узоқ давомига эга ва юқорида таъкидланганларга («экстраверт ва интроверт») кўшимча равишда «сезгир ва интуитив», «фикрловчи ва ҳис этувчи», «баҳоловчи ва идрок этувчи» каби типлар ҳам қайд этилади. Кейинчалик бу услуб янада такомиллашиб Майерс-Бригс услубида типологиялаш деган номга эга бўлди. Юнг типологиясидаги тўрт кўрсаткичга кўра тоифалаш шунчалик аҳамиятлики, ҳатто АҚШнинг «Форд» автомобиль компаниясидаги меҳнат жамоалари таркиби айнан шу услубда бир-бирига мувофиқ келувчи ходимлардан ташкил этилганлиги маълум.

Россиялик психолог Самоукина таклиф этадиган типологияга биноан ходимларни ўз ичига йўналган – “ички” ҳамда ташқи муҳитга йўналган – “ташқи” шахсларга тоифалаш мумкин. Бундай таърифга биноан “Ички” кимсалар бажараётган меҳнатнинг мазмунига катта эътибор беришади ва ҳиссий қониқишни устувор деб ҳисоблашади. Улар у ёки бу меҳнат тури, вазифани танлашда унинг натижаси ҳамкасабалари олдида обрў-эътибор қозонишга ёрдам беришига эътибор қаратишади. Ўз имкониятини намоён этиш ва қобилиятларни ривожлантириш улар учун етакчи мотивация омили бўлиб ҳисобланади. Улар маошни етакчи ўринга қўймайдилар, агар катта пул эвазига зерикарли ишни бажариш лозим бўлса, улар бундан воз кечишлари табиий ҳол. Бундай ходимлар учун кам маош тўланса ҳам, уларнинг қобилияти ва ғоясини амалга ошириш муҳим ҳисобланади.

“Ташқи” ходимлар – улар учун бажарилаётган меҳнат ҳаётда муваффақиятга эришганлик белгиси эканлиги, жамиятда юқори нуфузга эгаллиги жуда муҳимдир. Улар маошни қадрлайдилар. Мансабда ўсиш, раҳбарият томонидан рағбатлантириш ва мақтов бундай ходимлар учун катта аҳамиятга эга. Улар муваффақият тимсолларини эгаллашни хоҳлайдилар – яхши кабинет, замонавий автомобиль, чиройли кийим ва шу кабилар.

Юқорида таъкидланган икки тоифадан ташқари “аралаш” типга мансуб ходимлар ҳам эслатиб ўтилади. Улар учун иккала омил ҳам аҳамиятга эга. Лекин, бундай ходим учун меҳнат мазмуни етакчи бўлиб ҳисобланади.

Ташкилот ҳаёти доимо режаланган тарзда кечмайди. Хом ашё танқислиги, вақт ва имкониятларни тақсимлашдаги қийинчиликлар ва бошқа бир қанча омиллар таъсирида ташкилотда зўриқиш муҳити юзага келиши мумкин. Бундай муҳитнинг ходимлар фаолиятига таъсирини таҳлил этиш мақсадида “таъйиқ кўрсатувчи” омиллар деган иборани қабул қилишимиз мумкин. Таъйиқ кўрсатувчи омиллар қаторига шахснинг ички психологик муаммолари, ходимни ўраб турган шарт-шароитнинг қониқарсиз аҳволда эканлиги, жамоадаги шахслараро муносабатларнинг тажанглиги, меҳнатни ташкил этиш билан боғлиқ бўлган муаммолар ҳамда ходимнинг оиласидаги қийинчиликлар кириши мумкин. Бу омиллар ўзаро боғлиқ ва ходимнинг бир соҳадаги қониқарсиз ҳолати бошқа жабҳаларда ҳам шундай натижани юзага келтириш эҳтимоли баланд.

Тазйиқ (босим) шароитида ишлаш. Одатда ташкилот миқёсида тазйиқ шароити юзага келганда ходимларнинг икки хил хулқи кўзга ташланади. Баъзи бир ходимлар тазйиқ шароитида самарали фаолият юрита оладилар, вақт танқислиги шароитида тезда ўринли қарор қабул қиладилар, ўз меҳнат ҳаракатларини мақсадга мувофиқ тарзда ташкил эта оладилар. Аммо, айрим ходимлар бундай шароитда ўзларини мутлақо ноқулай ҳис этадилар ва ишга қўллари бормайди, бажараётган ишлари қовушмайди. Шу боис, ташкилотдаги ходимларни яна икки тоифага – тазйиқ муҳитида самарали ишлайдиган ва самарасиз фаолият юритувчи шахсларга ажратиш мумкин. Таъкидлаб ўтилган биринчи тоифа, яъни тазйиқ муҳитида самарали меҳнат қиладиган ходимлар (ва ҳатто раҳбарлар ҳам) айнан шундай шароитда ишчанлик қобилиятларини намойиш эта оладилар. Улар ҳатто ўзлари сезмаган ҳолда шу каби вазиятни юзага келтирадилар ҳам. Масалан, бирон ишни бажаришни охирги кунгача чўзиб юрадилар ва вазифани адо этиш муддати яқинлашганда бутун куч ва имкониятларни сафарбар этадилар. Бу тоифа раҳбарлар берадиган топшириқлар ҳам доимо тезкор талабларга эга. Улар натижаси узок муддатга белгиланган вазифаларни унча хуш кўришмайди ва муддати ноаниқ ишга ҳам енгил қарайдилар.

Фикрлаш услубига кўра эса ходимларни қуйидаги тоифага ажратиш мумкин. Аналитиклар – ишнинг мазмунини қадрлайдилар, касб маҳоратини ўстириш, малакани ошириш ва лавозимнинг доимийлигига эътибор қаратадилар. Бамайлихотир бажариладиган, вақти чекланмаган ва батафсил таҳлил талаб этувчи ишлар уларга ёқади. Шу жумладан бирон янги тажрибага эга бўлиш имконини берувчи вазифаларга жон-диллари билан киришадилар.

Прагматиклар – бундай кимсаларга лавозимда ўсиш-у, маош биринчи ўринда туради. Агар ташкилотда уларнинг эҳтиёжига мос шароит бўлса улар ишлайдилар, акс ҳолда тезда ишдан бўшаб кетадилар.

Танқидий фикрловчилар, критиклар – эксперт мавқеига эга бўлиш ва бошқа ходимларнинг меҳнат маҳсуллари баҳолашни хуш кўрадилар. Ўз фикр ва қарашларини очиқ ойдин айтиш имкониятини излайдилар, ташкилотдаги обрўли кимсаларга менсимай қарайдилар. Ҳар нарсага танқидий назар билан қараш эвазига кутилаётган муваффақиятсизлик ҳақида олдиндан фикр билдирадилар.

Реалист – лидерликка ва бошқарувга интиладиган шахс. Бундай одам раҳбарлик қобилиятига эга. Агар раҳбарлик лавозимидаги ўрин бўшаши кутилаётган бўлса улар ишлайдилар, акс ҳолда бўшаб кетадилар.

Ушбу мавзуда ёритилган фикрлар ташкилотдаги ходимлар ва раҳбарларга хос индивидуал-психологик хислатларни асосли тарзда тушуниш имконини яратади, ҳар бир ходимга мос вазифани тақсимлаш билан бирга ташкилот фаолиятини ходимлар хусусиятига мос тарзда мувофиқлаштириш борасида маълумот беради.

4.4. Ходимлар мотивациясини бошқариш

Бошқарувда мотивация тушунчаси. Ходимларни мотивациялаш бошқарув психологиясида катта ўрин эгаллаган мавзулардан биридир. Афсуски, мотивация сўзининг ўзбек тилида тўғридан тўғри таржимаси мавжуд эмас ва бу сўз кундалик мулоқотда кам ишлатилади. Шу муносабат билан мотивация сўзининг психологик мазмуни ва бошқарув амалиётида қўлланиш имконияти ҳақида гаплашамиз.

Мотивация мотив сўздан келиб чиқади ва бирон ҳаракат сабаби маъносини англатади. Фаолият асоси сифатида аввал одамда у ёки бу эҳтиёж пайдо бўлади, шундан сўнг эҳтиёж қондирилиши учун ҳаракат амалга оширилади. Айнан шу ҳаракатга туртки бўлувчи ички куч мотив ва эҳтиёжни қондириш давомида ишга тушувчи қатор мотивлар мажмуаси мотивация деб, аталади. Бошқарув соҳасига оид мотивация - ходим ёки меҳнат жамоасини ташкилот мақсадлари сари фаолиятга ундаш маъносини англатади.

Мотивациянинг икки шакли фарқланади:

1. Ташқи мотивация – ходимларни ишга жалб этиш ва фаолиятга ундаш мақсадидаги ташкилот томонидан амалга оширилувчи тадбирлар.
2. Ички мотивация – одамнинг бирон йўналиш бўйича фаолиятини таъминловчи ўз хоҳиши, эҳтиёжи ва манфаатлари.

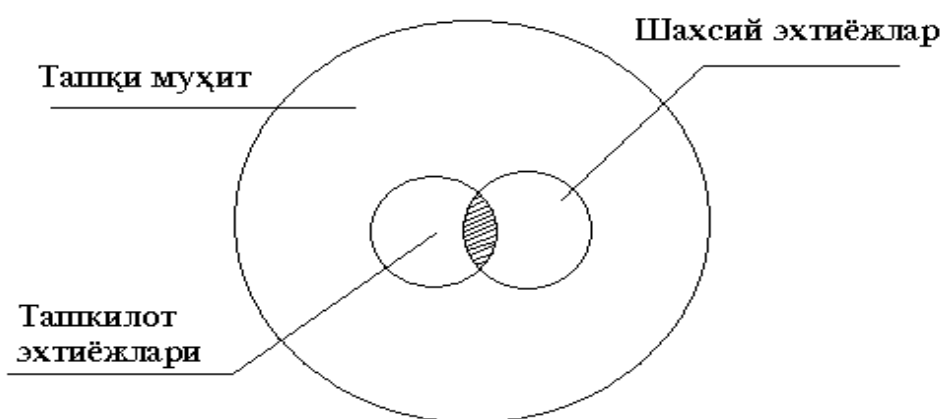
Албатта, самарали бошқарув амалиёти нуқтаи назаридан мотивациянинг иккинчи шакли анчагина унумли ва мақбул кўриниш касб этади. Ходимнинг бирон фаолиятни ўзи танлаши, бу фаолиятга фаолликни ўзи қабул қилиши ва мақсад сари йўналиши ҳар қандай раҳбар учун хавас қилишига арзигулик ташкилий масаладир.

Раҳбар ўз итоатидаги ходимни бирон ишга қандай жалб этиш, мақсад сари интилишини таъминлаш ва бошлаган ишини охиригача етказиш ҳақида ўйлар экан, бу йўналишда турли услубларга мурожаат этади. Кимдир ходимни мотивацияловчи омил сифатида пул, моддий маблағ деган тушунча билан яшаса, бошқа бир раҳбар ходимнинг лавозимда, мансабда ўсиши асосий туртки деб қараши, яна бир раҳбар эса ходимни фаолликка ундаш асоси сифатида иш шарт-шароитини яхшилаш ва ходимга муносабатни ижобийлаштириш деб тушуниши мумкин. Албатта, ушбу санаб ўтилган омилларнинг ҳаммаси туртки берувчи куч сифатида иштирок этади.

Мотивация ва шахс эҳтиёжлари. Ҳар қандай мотивациянинг бошланғич нуқтаси қондирилиши лозим бўлган эҳтиёж, заруратдир. Кейин эса ушбу эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ мақсад аниқланади. Аниқланган мақсад ва анланган эҳтиёж ушбу заруратни қондириш объектини излай бошлайди ва инсон шу мақсад сари хатти-ҳаракатни амалга оширади. Бу жараён инсон фаоллигининг энг содда тарздаги баёнидир. Долзарб эҳтиёжни аниқлаш ва уни қондирилиши билан боғлиқ тадбирлар орқали ўзгалар хулқини бошқариш мумкин. Шу фикрга асосланган ҳолда ходимларни бошқаришнинг асосий ғоясини қуйидагича баён этиш мумкин: Ташкилот мақсадини ифода этувчи манфаатларни ходим эҳтиёжлари билан

уйғунлаштириш ходимларни самарали бошқаришнинг асосий шартидир. Одатда, ходим ташкилотга келар экан, доимо уни меҳнатга ундовчи ички куч, қондирилиши лозим бўлган эҳтиёж мавжуд. Раҳбар бу эҳтиёжни тўғри аниқлаши ва ташкилот манфаатлари билан уйғунлаштириши орқали ходим ва ташкилот ўртасида ўзаро яқдиллик ҳисларини ташкил этиши мумкин. Бу эса ходимнинг ташкилот мақсадларини амалга оширишдаги асосий кучлардан биридир. Ушбу фикрни қуйидаги чизма орқали ифодалаш имконияти бор:

4.4.1. Расм. Манфаатлар мотивация омили сифатида



Ташкилот эҳтиёжларига – корхона мақсади, амалга оширилиши лозим бўлган режалар, имкониятлар ва инсон ресурсларини бошқариш имконияти киради.

Шахсий эҳтиёжлар эса ҳар бир инсонда ўзига хос бўлиб, бошқа ходимларникидан фарқ қилиб туради. Айрим ходимлар хавфсизликка интилишади, бошқаларини маош, айримлари обрў-эътиборга қизиқса, баъзи бирлари ўзини янада такомиллаштиришга интилади. Ташкилот ва ходим манфаатларининг мослиги ташқи ишчи муҳитга боғлиқ. Ташкилот ва ходим эҳтиёжларини ифода этувчи доиралар ҳеч қачон бир-бирига мутлақо мос тушолмайди, аммо раҳбар уларнинг ўзаро мос келиш даражасини иложи борича кўпайтиришга интилиши лозим. Баъзи ҳолларда корхона манфаати ходим эҳтиёжига зид келади ва икки доира бир-биридан узоқлашади. Лекин раҳбарнинг вазифаси иложи борича бундай ҳолни сурункали даражага олиб бормаслик ва ҳар қандай шароитда бу доираларни бир-бирига яқинлаштириш йўл-йўриқларини излаб топишдан иборатдир. Демак, ходимнинг етакчи эҳтиёжини аниқлаш раҳбар олдида турган вазифа бўлиб ҳисобланади ва аниқланган эҳтиёж мазмунига кўра айнан шу ходимга мос келувчи вазифани, бажаришга мойиллиги бўлган тадбирни топиб бериш ушбу шартнинг асосини ташкил этади. Айнан шу мазмундаги бир қанча психологик таълимотлар борки, улар ҳақида бир мунча чуқурроқ билимга

эга бўлиш, ходимларга индивидуал ёндошувни янада такомиллаштиришга ва уларни фаолликка ундашнинг янада самарали услубларини қўллашга асос яратади.

А.Маслоунинг мотивация назарияси. А.Маслоунинг мотивлар иерархияси ҳақидаги таълимотига биноан, инсондаги долзарб эҳтиёж тааллуқли мотивда ўз аксини топади ва шунга мувофиқ ҳаракатни келтириб чиқаради. Бу таълимот бўйича, инсонда мавжуд ҳамма эҳтиёжлар ва шунга мос мотивлар беш асосий гуруҳга киритилиши мумкин:

1. Физиологик эҳтиёжлар;
2. Хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар;
3. Ижтимоий эҳтиёжлар;
4. Тан олинис эҳтиёжлари;
5. Ўз-ўзини такомиллаштириш.

А. Маслоу бўйича ушбу гуруҳ эҳтиёжлар қуйидаги кўринишга эга бўлиши мумкин:



1. Физиологик эҳтиёжларга инсон организмнинг биологик бутунлигини таъминловчи зарурият мужассамлашган: овқатланиш, дам олиш, уй-жой, жинсий эҳтиёжлар ва ҳоказолар. Ушбу санаб ўтилган эҳтиёжларни қондиришнинг асосий шартларидан бири етарли миқдордаги пулга эга бўлишдир. Шундай қилиб, моддий бойликлар, маош, ижтимоий имкониятлар – асосий физиологик эҳтиёжларни қондириш усулидир.

2. Хавфсизликка бўлган эҳтиёж – ҳаётни, саломатликни сақлаш, эртанги кунга ишонч, нафақа билан таъминланишга ишониш ва х.к.

3. Ижтимоий яқдилликка бўлган эҳтиёж. Инсоннинг бирон жамоа орқали қабул қилиниши, унинг тан олинис, унга нисбатан ўзгаларнинг диққат-эътибори ва меҳр-муҳаббатнинг мавжудлиги.

4. Ҳурмат ва обрў-эътиборга эҳтиёж. Кимлигини тан олинис ва ташкилотга кераклигини, атрофдагиларда ўзига нисбатан ҳурматни ҳис этиш, юксак мавқега эга бўлиш

5. Ўз-ўзини такомиллаштириш эҳтиёжи. ўз қобилиятини янада намоён қилиш, уларни ривожлантириш, ижодий фаолиятда бўлиш, ўз ҳаёти мазмунини англаб етишга интилиш.

А.Маслоу фикрича, юқори поғонадаги мотивлар 1 ва 2 поғонадага эҳтиёжлар етарли равишда қондирилгандан сўнггина ўз фаоллигини намоён этади. Раҳбар ўз итотидаги ходимга хос долзарб эҳтиёжни билган

тақдирдагина унга мос муносабат турини қўллаш имкониятига эга бўлади. Демак, қондирилмаган эҳтиёж фаолиятга туртки бўлади ва долзарб эҳтиёж эса фаолиятни бошқарувчи асосий захирадир. «Одамларга пул керак бўлса ҳам, лекин улар бажараётган ишларидан қониқишни ва бу билан фахрланишни хоҳлайдилар».

Юқоридаги мотивлар иерархияси ҳақидаги А. Маслоу таълимоти ташкилот ходимлари хулқини тушунишга, уларни мақсадли йўналишда бошқариш учун зарур шароитларни яратишда анча қўл келади. Тан олиниш эҳтиёжини ташкилот миқёсида қондириш ходимни ташкилот ҳаётига, бошқарув қарорларига жалб этиш орқали амалга оширилиши мумкин. Айнан шу эҳтиёж инсонни ўз касбининг мохир устаси бўлишга ундайди, уни етук мутахассис сифатида бошқалар тан олиши учун етакчи омил бўлади.

Маслоу фикрича ўз-ўзини такомиллаштириш эҳтиёжи айрим кимсаларгагина тегишли, чунки кўпчилик одамлар бирламчи ва қуйи эҳтиёжларни қондириш ғамида бўладилар.

Қуйида баён этилувчи Д. Маккеланд таълимоти эса юқоридаги А.Маслоу назарияси билан қисман ҳамоҳанг ва бу таълимот мазмуни кўпроқ раҳбарларга оид хулқни тушунишга имкон беради. Д. Маккеланд таълимотига биноан у ёки бу раҳбар ўз бошқарув фаолиятини қуйидаги эҳтиёжлардан биронтаси доирасида амалга ошириши мумкин: 1) муваффақиятга эришиш эҳтиёжи – рақобатдош доирада ғалаба қозониш; 2) ҳиссий боғлиқликни ифодаловчи эҳтиёжлар – ўзгалар билан илиқ-иссиқ, дўстона муносабатларнинг мавжудлиги; 3) ҳокимлик эҳтиёжи – ўзгаларни назорат қилиш ва уларга таъсир этишга бўлган хоҳиш. қандай эҳтиёж долзарб бўлишига қараб турли раҳбарлар фарқланади.

Ходимларни мотивациялашнинг Херцберг назарияси. Ташкилот ва жамоани бошқариш нуқтаи назаридан Херцбергнинг икки омилли назарияси жуда муҳимдир. Бу назарияга биноан ташкилот миқёсида ходим фаоллигига таъсир этувчи омилларни икки гуруҳга жамлаш мумкин: 1) ташкилотдаги баъзи шароитлар бўлмаган тақдирда ходимда меҳнатдан қониқмаслик кузатилади, бироқ ушбу шароитларнинг яратилиши ходимни фаолликка ундовчи мотивация кучига эга эмас. Бу омиллар гигиеник деб аталиб, улар қаторига қуйидагилар киради: ташкилот ва маъмуриятнинг сиёсати; меҳнатни техник назорат этиш; бевосита раҳбар билан ходимлар ва шунингдек, ҳамкасабалар билан бўлган муносабат; қийин вазиятларда иш жойидаги хавфсизлик шароити; маош; меҳнат шароитлари; гуруҳдаги мавқе; шахсий ҳаёт. 2) лекин шундай шароитлар ҳам борки, уларнинг мавжудлиги ходимда ўз ишига нисбатан кучли мотивацияни юзага келтиради ва ушбу шароитларнинг йўқлиги кучли қониқмасликка олиб келмайди. Буларни мотивацион омиллар деб аталади ва улар қуйидагилардан иборат: ходимнинг фикри билан ҳисоблашиш; масъулият ва мустақиллик бериш; ўз-ўзини такомиллаштириш ва қобилиятларини ривожлантириш учун имконият яратиш. Шуниси аҳамиятлики, ходимлар иккинчи тоифа шароитлардан қониққан пайтида ва меҳнатга юксак мотивация кузатилганда гигиеник омилларга хос камчиликлар таъсирига берилмас эканлар.

Эътибор берилса, Маслоу ва Херцберг таълимотларидаги ўхшаш томонни кўриш қийин эмас: Мотивацион омилларни Маслоу таълимотидаги ўз-ўзини такомиллаштириш ва хурмат-эътиборга бўлган эҳтиёжларга қиёслаш мумкин, гигиеник омиллар эса – физиологик, хавфсизлик ва ижтимоий эҳтиёжларга мос келади.

Ходимларни мотивациялашда Мак-Грегор назарияси. Ходимларда мавжуд эҳтиёж ва лаёқатни билишга оид яна бир таълимот муаллифи Д. Мак-Грегор бўлиб, унинг фикрича ходим табиати ҳақида икки хил фикр шаклланган. Шу муносабат билан Мак-Грегор қуйидаги кўринишга эга бўлган икки қутбли тавсифни таклиф этади.

Жадвал 4.4.2. Мак-Грегорнинг X ва Y назарияларининг қиёсий тавсифи

<u>X назария</u>	<u>Y назария</u>
1. Одам ишлашни ёқтирмайди ва иложи борича меҳнат қилишдан ўзини олиб қочади.	1. Инсон руҳий комилликка эришиши учун меҳнат қилишга интилади
2. Одам ишлашлари учун уни зўрлаш керак ёки уни “сотиб олиш” керак	2. Одам қилаётган иши ўзига қизиқарли бўлишини хоҳлайди ва тааллуқли вазият юзага келса жон-дили билан бу меҳнатни бажаради
3. Одам уни мақсад сари етаклашларини хоҳлайди ва масъулиятни ўз бўйнига олишдан қочади	3. Одам ўз олдига қўйган мақсадга интилади
	4. Мақбул шароитда одам масъулиятли бўлишни истайди ва ўз бўйнига мажбурият олишга қодир
	5. Ташкилот томонидан таклиф этилган интизомга нисбатан, ходим ўзи тан олган ва риоя қиладиган интизом анчагина самаралироқ
4. Одам учун асосий мотив пул ва хавфсизлик ҳиссидир	6. Яхши шароитлар яратилганда одам ўз қобилиятини ривожлантириш ва амалга оширишга интилади
5. Кўпчиликнинг ижодий ишга қобилияти кам ва ходим ўз қобилиятини асосан раҳбарият томонидан берилган ишдан бўйин товлаш учун сафарбар этади	7. Ижод қилиш ва кашфиётга мойиллик кенг тарқалган, лекин жуда паст даражада қўлланилади

Замонавий раҳбар учун ушбу тавсифларнинг «Y» бўлимида келтирилган таърифлар долзарб бўлиб ҳисобланади. Демак, раҳбар олдида қўйиладиган асосий вазифа – ходимга ўз-ўзини мотивациялаш шароитини юзага келтиришдир. қийин шароитда, масалан, бир хил маромдаги ва

зериқарли меҳнат, юқори маош асосий стимулга айланади, чунки ходим қониқиш мақсадида ишдан бўш вақтда яхши дам олиш истагида бўлади.

Агар “Х” назарияга биноан иш юритилса, раҳбар ўз қўл остидаги одамлар ҳақида ҳеч нарса билолмайди ва бундай шароитда доимий назорат, қатъий интизом, ходимларни ишга ундовчи аниқ дастур бўлиш лозим.

“Ҳ” назарияга асосланилса, одамлар ҳақиқатан қандай табиатга эга эканликларини биламиз, ва уларнинг ҳар хиллигини ҳис этамиз, уларга хос ҳам кучли ҳам нозик томонларни инобатга олиб бошқарамиз.

Мотивациялаш стратегиялари ва услублари. У ёки бу мотивация стратегиясини қабул қилишга уч хил ёндошиш мумкин:

1. Рағбатлантириш ва жазолаш орқали: кўп ва сифатли меҳнат қилаётган ходимларга кўп пул берилади, янада кўпроқ ишлаётган ходимларга эса янада кўпроқ тўланади. Сифатсиз меҳнат қилувчилар жазоланади.

2. Меҳнат орқали мотивациялаш: ходимга қизиқарли ва унга ёқадиган иш берилса олинандиган натижа ҳам шунчалик юқори бўлади.

3. Раҳбар билан бўлган алоқани кучайтириш: агар ходим топшириқни сифатли бажараётган бўлса, унга ижобий баҳо бериш ва хатога йўл қўйган пайтда эса салбий баҳо беришни мунтазам шаклга келтириш. Ушбу мотивация стратегияси вазиятни доимо таҳлил қилиб бориш ҳамда ходим ва раҳбар муносабатларини мукаммаллаштириб боришни назарда тутади.

Бошқарув амалиётида ходим меҳнат фаолиятини кучайтириш учун қуйидаги мотивация услублари қўлланилади:

1. Пул бериш рағбатлантириш омили сифатида.
2. Огоҳлантиришлар.
3. Ташкилот билан яқдиллик ҳиссиётини уйғотиш.
4. қизиқарли меҳнат орқали мотивацияни кучайтириш.
5. Ютуқларни тан олиш ва тақдирлаш.
6. Раҳбарликка жалб этиш.
7. ўзгалар билан ҳамкорликда ишлай олганлиги учун тақдирлаш.
8. Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш.
9. Салбий омилларни камайтириш орқали.

Пул – универсал рағбатлантириш услуби бўлиб, ҳар қандай малака ва маълумотли ходимлар учун аҳамиятли омилдир. Бироқ, бу омил доим ҳам мотивацион кучга эга бўлавермайди. Херцберг фикрича, маошни ошириш доим ҳам меҳнат самарадорлиги ошишига олиб келмайди, аммо ойликнинг паст бўлса ёки ўз вақтида тўланмаса қониқмасликни юзага келтиради ва иш унумдорлигини камайтиради. Чет эллик олимлар ўтказган тадқиқот орқали аниқланишича, пул қуйидаги тоифа ходимлар учун аҳамиятли омилдир: ёшлар, бир нечта жойда ишлашга қодир профессионал ходимлар ва мақсадга интилувчан кимсалар – бундай ходимлар ташкилотда 25% ни ташкил этарканлар, 19% ходимлар эса ташкилотдаги ўз мавқе ва обрў-эътиборни етакчи ўринга қўяди, улар учун нуфузли ташкилотда ишлаш муҳимдир. Яна 18% ходимлар учун жамода ўзини хавфсиз ҳис этиш ва дўстона муносабат

етакчи ҳисобланади. Аниқланишича, кўп пул тўланиши яхши ва самарали меҳнат учун асос яратди, дегани эмас, албатта.

Пул мотивация омили сифатида қабул қилинар экан, моддий тақдирлаш ҳам маълум қонуниятлар асосида ўтгани маъқул. Аниқланишича, маошнинг ошиши иш ҳақининг 15-20% дан 40-50% гача бўлиши мақсадга мувофиқдир. Маошни кўпайтириш орқали ходим фаоллигининг ошиши ярим йилдан бир йилгача давом этиши аниқланган. Шундан сўнг меҳнат мотивацияси яна сусая бошлайди. Маошни ҳатто 2 баравар оширган тақдирда ҳам маълум вақтдан сўнг ходимнинг меҳнат мотивация пасаяди.

Юқорида таъкидланганидек, маош хажми ёш ходимлар учун, шунингдек меҳнат фаолияти қалтис ва зўриқиш шароитларида ўтувчи мутахассислар учун кучли мотивация омили бўлиб ҳисобланади. Сарафланган куч ва ғайрат тезда тикланиш имкониятига эга бўлиши лозим.

Ижодий салоҳиятга эга ва мустақил фаолият юритишга мойил ходимлар учун маошни ошириш етакчи мотивация омили бўла олмайди.

Пул мотивация кучига айланиши учун у ҳақиқий меҳнат ҳақига айланиши керак. Бунинг учун эса ҳақ тўлашда қуйидаги талабларни ҳисобга олиш зарур:

1. Мутахассисларни ишхонада ушлаб туриш учун рақобатдош иш ҳақини тўлаш керак.

2. Ҳаққонийлик тамойилига амал қилган ҳолда ҳақиқий меҳнат ҳақини ифодаловчи маошни тўлаш керак.

3. Меҳнат ҳақини бажарилган иш натижаси, унинг сифати билан боғлаш лозим, бу орқали ходим ўз интилишлари қанча туриши ҳақида аниқ таасаввурга эга бўлсин.

4. Ходим ўз ҳаракати тааллуқли тарзда моддий рағбатлантирилиши ҳақидаги ишончга эга бўлиши керак.

Моддий рағбатлантиришнинг маошдан ташқари турлича бошқа шакллари мавжуд. Масалан, чет эл илғор фирмаларида қуйидаги рағбатлантириш шакллари қўлланади:

- Яхши ходимларнинг ҳар ярим йилда маоши ошиб боради;
- Ташкилотда 5, 10 ва ҳ.к. йиллар давомида меҳнат қилганлиги учун мукофот пули билан тақдирлаш;
- Йил давомида касаллик варақаси олмаган ходимга ресторанда 2 кишилик кечки овқат учун пули тўланган чипта бериш;
- Кадрлар бўлими томонидан ходим зиммасида турган баъзи муаммоларни ҳал этиш. Фарзандлар билан бўлган муаммолар, ходимнинг банк қарзларини қисман қоплаш, ходим касал бўлган пайтда ёрдам кўрсатиш, зарур бўлган пайтда бепул юридик хизмат ва ҳ.к.;
- Нуфузли клиникада тиббий кўриқдан ўтиш учун йўлланма;
- Ҳаёти ва соғлигини суғурталаш;
- Фарзандларини ўқув юртида ўқитиш учун фоизсиз пул кредитлари бериш;
- Болалар боғчасига ташкилот томонидан пул ўтказилиши;

- Коллектив гаражларни куриб бериш;
- Фирма автомашинасидан бепул фойдаланиш;
- Шахсий автомобил ременти ва ёқилғиси харажатларини қоплаш ва шу каби бир қанча имтиёзлар ходимга кўрсатиладиган моддий рағбатлантириш турларига киради.

Қайта алоқа мотивациялаш омили сифатида. Инглиз психологи Дж. Браун таъкидлашича, ўз меҳнати натижалари ҳақидаги маълумотнинг йўқлиги ташкилотга ва меҳнатга бефарқликни юзага келтиради. Ходимга унинг иш натижалари ҳақида мунтазам ахборот бериб бориш кучли мотивация омили эканлиги исботланган. қатор тадқиқотларда аниқланишича, ходимни мунтазам равишда фаолият натижаси ҳақида хабардор қилиш унинг меҳнат самарадорлигини 12-15% оширган. ҳар бир ходим ўз меҳнат натижаси ҳақида маълумот олиб туришни хоҳлайди. Меҳнат ютуқлари шу заҳотиёқ тақдирланганда унинг самараси юқори бўлади. Эришилган натижа ҳақида кечиктириб ташаккур билдириш бу тақдирлашнинг аҳамиятини тушириб юборади. «ўз вақтида берилган нарса икки баробар қийматга эга» деган мақол ҳам бежиз эмас.

Ходим ёши ва мотивациялаш хусусиятлари. Ташкилотдаги ходимларнинг хоҳиш ва эҳтиёжи турлича бўлиб, уларнинг жинси ва ёши, ижтимоий мавқеидан келиб чиқиб у ёки бу тадбирни қўллаш кифоя, деган умумий маслаҳатни бериш жуда қийин. Лекин, шахснинг ишчанлик хусусияти кўп ҳолларда айрим қонуниятларга мос келиши ҳам мумкин. Масалан, баъзи бир олимлар таъкидлашича инсон йигитлик даврида (25-30 ёш) ўз-ўзини тасдиқлашга интилади, илк катталиқ даврида (30-45 ёш) лавозимда ўсишга, етук даврида (45-65 ёш) эса эришган ютуқларини сақлаб қолиш ниятида бўлади.²³ Бундай оддий схемалар психология фанида мавжуд ва айрим пайтда улардан рағбатлантириш тизимини шакллантириш мақсадида фойдаланиш мумкин.

Ходимларни нафақат тақдирлаш, балки йўл кўйилган **хато учун жазолаш** ҳам кучли мотивация омилидир. ўз вақтида ва адолатли берилган танбех ходимни ўз меҳнат натижаларини яхшилашга ундайди. қандай муҳитда танбех бериш ҳам катта аҳамиятга эга. «Агар меҳнат интизомини бузсангиз қаерда огоҳлантириш олишни маъқул кўрардингиз?» деган саволга берилган жавоблар қуйидагича: 77,4% - ўз бўлимимда (бригадада), 18% цехда, 4,3% ишчилар эса ташкилот миқёсида деган жавобни танлашган. «ўз меҳнат ютуқларингиз ҳақидаги ташаккурномани қаерда эшитишни хоҳлардингиз?» деган саволга олинган жавоблар эса қуйидагича кўринишга эга: 5,4% бўлимда (бригадада), 39,7% цехда ва 54,9% ходимлар эса ташкилот миқёсида деб танлашган. Ушбу маълумотлар раҳбарга ташкилотда рағбатлантириш ва жазолаш услубларини оқилона тарзда қўллаш олиш учун имконият яратади.

²³ Немов Р.С. Психология. Книга 2. М., «Владос», 2000

Ходим руҳиятини ташкилот қадриятлари билан уйғунлаштириш - умумий мақсадни шакллантиришдаги фаолият ҳам ходимни юксак кўрсаткичлар билан меҳнат қилишидаги тадбирлардан биридир.

Бажарилаётган **ишга қизиқиш уйғотиш**, меҳнатдан қониқиш олиш бўйича ҳаракатлар, бажарилаётган меҳнатнинг ходим қобилиятларига мослаштириш, ҳамда ходимни қарор қабул қилиш жараёнига жалб этиш ҳам унинг ташкилот миқёсидаги фаоллигини оширувчи омилдир.

Ўз-ўзини баҳолаш мотивация омили сифатида. Меҳнат мотивациясини шакллантириш услубларидан бири ходимнинг фаолият мақсадини аниқлаши ва баҳолашида шахсан иштирок этишидир. Бундай тадбирда ходим раҳбар билан биргаликда мақсадга эришиш мезонини ишлаб чиқадилар ва вазифа адо этилгандан сўнг ходим мавжуд мезондан келиб чиққан ҳолда ўзи ўзига баҳо беради. Мана шундай баҳони йиғилиб боровчи баллар – бонусга айлантириш орқали ходимларни тақдирлаш тизимини ишлаб чиқиш мумкин. Натижада ходим ўз-ўзини тақдирлаш тизимига жалб этилади ва мотивацияни янада кучайтириш имконияти туғилади. Рағбатлантириш омили сифатида турли мукофотлар, йўлланмалар, пул маблағлари таклиф этилиши мумкин. Ходим ўз олдига вазифани ўзи қўйганлиги учун уни бажаришга интилади, акс ҳолда бонусга ва ютуққа эга бўлолмайди.

Эришилган ютуқларни **тақдирлаш услубини ўзгартириб бориш** ходимнинг фаолиятини янада такомиллаштириш учун яхши асос ҳисобланади. Бу борада ходим эришган ютуқларни моддий рағбатлантириш билан бирга лавозимда ўсиш каби имкониятни ҳам қўллаш ўринлидир. Сурункали равишда яхши натижа кўрсатаётган ходимни лавозимда кўтариш унинг иш услубини доимо юқори савияда ушлаб туриш учун мотивация омилдир. Лавозимда ўсиш кўпгина етук корхоналар орқали асосий мотивацион омиллар қаторида қўлланилади. Бунга мисол тариқасида чет эл илғор компанияларида қўлланивчи тажрибалар ҳақида қисқача гапириб ўтиш мумкин. Масалан, Германиядаги баъзи компанияларда мутахассис ва раҳбарлар лавозимда ўсишлари истиқболи ҳақида батафсил маълумотга эгалар. Одатда корхонадаги ҳар бир иш жойи меҳнат шароитларига оид Женева схемаси асосида баҳолаб чиқилган ҳамда иш жойларига оид маошлар матрицаси яратилган. Бу матрицада бир хил имкониятли ва маошга эга бўлган касблар горизонтал тарзда, ёки баланд маошли ва мавқели жойлар эса вертикал тарзда жойлаштирилади. Ходим ўз имконият ва қобилиятдан келиб чиққан ҳолда хизмат поғонасида ўсишнинг турли вариантлари билан танишиши ва танлаши имкониятига эга.

Лавозимда ўсиш мотивацион омил сифатида иш жойига келаётган ёш мутахассислар учун катта турткидир. Бу хусусда яна чет элда мавжуд бой тажрибаларга мурожаат этиш мумкин. IBM компаниясида юқори бўғин раҳбарлик лавозимига мос номзодлар анча эрта аниқланади ва кейинги 10 йил ёки ундан ошқ вақт давомида уларни лавозимда кўтаришга тайёргарлик ишлари олиб борилади. Тайёргарлик даври шундан иборатки, ходим мансабда ўсиб борар экан, бу вақт мобайнида уни йирик хатодан иложи

борича асраб келинади. Мана шундай “тарбия” натижасида ўз-ўзига ишонган, компания маданияти билан суғорилган раҳбар етишиб чиқади. Бундай тадбир раҳбарликка номзод ходимларни индивидуал тарзда пухта ўрганишни, унинг қобилиятини аниқлаш ва ривожлантириш бўйича алоҳида тадбирлар ташкил этиш имконини беради.

Чет эл етакчи компанияларининг яна бирида ходимнинг лавозимда ўсиши қуйидаги тартиб бўйича амалга ошади. Олим ва инженерлар ўз лавозимларида белгиланган маош билан ишлар эканлар, улар тамоман янги ғояни илгари суришлари мумкин. Агар бу ғоя жорий этилса раҳбарият янги маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича гуруҳ ташкил этади. Маҳсулот бозорга чиққанда ходим “маҳсулот бўйича инженер” номини олади. Ушбу маҳсулотни сотиш ҳажми 1 млн. долларга етса кашфиёт ўзлаштирилган маҳсулот тоифасига киритилади ва бўлим мавқеи ўзгаради. Сотув 5 млн. га етганда яна ўзгариш бўлиб ўтади, инженер эса “маҳсулот бўйича менежер” лавозимини олади. Сотиш ҳажми 20 млн. етиши мустақиллик учун яна бир поғона ва ниҳоят 75 млн.га етганда бўлим ўз раҳбарига эга алоҳида хўжаликка айланади. Шундай қилиб, олинаётган даромад иложи борича рационализаторнинг ўз хўжалигига келиб тушаверади.²⁴

Раҳбар ўзининг айрим **вазифаларини илгор ходимларга тақсимлаши** орқали ходимнинг ташкилотда фаол ишлаши таъминланади. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишга жалб этиш, уларнинг ижроси бўйича айрим вазифаларни ходимлар зиммасига юклаш ташкилот кадриятлари ва мақсадларини қабул қилишни кучайтиради ва мотивацион омил сифатида қўлланилади.

Салбий омилларни чеклаш эса Херцберг кўрсатган гигиеник омиллар таъсирини иложи борича камайитиришда ифодаланади. Булар қаторига: ҳақ тўлашдаги адолатсизлик, қоникарсиз иш шароитлари, назорат шаклининг иш услубига мос келмаслиги, ортиқча маъмуриятчилик ва шу каби салбий сабаблар киради.

Меҳнат самарадорлигини оширувчи қуйидаги услублар мавжуд:

-Иқтисодий услублар (пул билан рағбатлантириш ёки мукофотдан маҳрум қилиш ва жарима солиш кабилар).

-Мақсадни ифодаловчи услуб (ходимлар олдида аниқ ва тушунарли мақсадни қўйиш уларнинг фаоллигини оширади).

-Меҳнат қўламини кенгайтириш ва бойитиш (меҳнатни кенгайтириш деганда ходим бажараётгандан кўра кўпроқ ҳажмда ишни бериш, бойитиш деганда эса бажарилаётган ишдан кўра мураккаброғини, қизиқарлироғини, янада аҳамиятлиси, савия жихатидан юқорироғини таклиф этишни назарда тутати).

-Жалб этишни кучайтириш (ходимни бошқарув қарорлари қабул қилиш ва ижро этишга жалб этишни назарда тутати).

Чет эл илгор фирмаларида меҳнатга янги мазмун бағишлаш энг самарали натижа бераётган мотивацион услублар қаторидан ўрин олади. Бу

²⁴ Питерс Т. Уотмен Р. В поисках эффективного управления. М., «Прогресс», 1986

услуг партисипативлик тамойилига асосланган бўлиб, ходим билан иложи борича горизонтал алоқани кучайтиришни тақозо қилади.

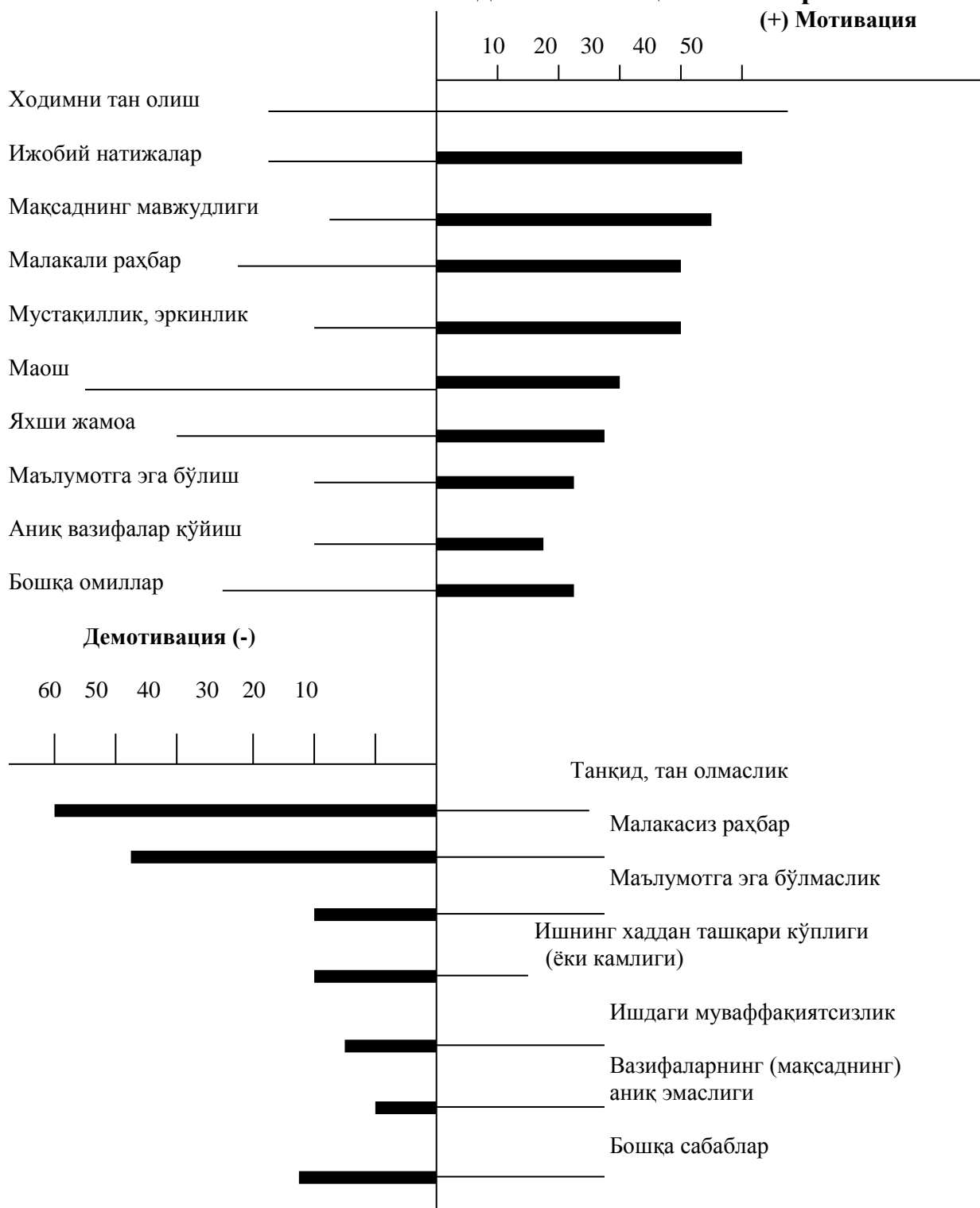
«Эркин иш режаси» мотивация услуги сифатида. Меҳнатни ташкил этишнинг эркин режаси каби услуб қатор чет эл компанияларида жорий этилган тажриба бўлиб, унинг мазмуни қуйидагича. Бу услубга биноан соат 8 дан 17 га қадар ишлайдиган ташкилотга ходим эрталаб 8-10 лар чамаси хоҳлаган вақтида келиши ва 15-17 лар чамаси кета олади; 10-12 ва 14-15 соатлар оралиғида у албатта иш жойида бўлиши шарт. Ходим 12 дан 14 га қадар хоҳлаган вақтида 30 минутга тушлик овқатга вақт ажратишига рухсат берилади. Бундай “кундалик тартиб”да ходим ўз вақтини ўзи бошқаради ва ўз иши учун ўзи масъул бўлади. Мазкур тартиб жорий этилган ташкилотларда иш унумдорлиги 3 дан 12% гача ўсган, ишдан бўшашлар сони камайган ва жамодаги психологик муҳит яхшилانган. Фақат вақтни ҳисобга олиш бир оз қийинлашади. Ходимларнинг ишга келиш ва кетиш вақтлари эса махсус электрон карточкасида белгиланиб боради ва меъёридан ошиқ ишланган вақт меҳнат татилига қўшиб берилади.

Ташкилот ҳаётининг ходим мотивациясига таъсири. Ташкилотлар ўртасидаги рақобатнинг кучайиши, махсулот ишлаб чиқаришда янги ихтироларга талаб ошиши шароитида ходимлардан иложи борича фаоллик ва ташаббус кутилади. Бундай вазиятда ходимнинг ички мотивациясини кучайтириш ташкилот олдида турган вазифаларни ҳал этишдаги асосий омилдир.

қатор тадқиқотлар асосида ташкилотдаги мавжуд турли омилларнинг ходим мотивациясига таъсирини 107 бетдаги чизма кўринишида баён этиш мумкин. Чизмадан кўриниб турганидек ташкилотда қатор омиллар борки, улар ходим мотивациясини кучайтиради. Булар орасида энг аҳамиятлиси ходимни мутахассис сифатида тан олиш, у билан маслаҳатлашиш, ходимга ўз касби устаси мақомида унга ишонч билан қарашдир. Бажараётган ишидаги юқори натижалар ходимнинг ғайратига ғайрат қўшади ва фаоллигини оширади. Бу борада ходим қобилиятига мос вазифа бериш ва уни муваффақиятли адо этишни таъминлаш жуда муҳимдир. Ходим томонидан ташкилот мақсадини аниқ тасаввур этиш ва бу мақсадни қабул қилиш кучли мотивация омили ҳисобланади.

Ушбу рўйхатнинг пастки қисмида ходим мотивациясига салбий таъсир этувчи омиллар ўзининг таъсирчанлиги бўйича фоиз кўрсаткичида келтирилган. Улар қаторига – ходимни танқид қилиш ва уни тан олмаслик; малакасиз бошқарув фаолияти; ходимнинг ташкилот ҳаётидан беҳабарлиги; ҳаддан ташқари ҳажмдаги иш билан таъминлаш ёки аксинча, ишнинг камлиги туфайли бўш қолишлар; вазифани бажариш мобайнидаги муваффақиятсизлик; хизмат юзасидан ўз мажбуриятларини аниқ билмаслик ва мақсаднинг йўқлиги каби сабаблар кирар экан.

4.4.3. Чизма Ташкилотдаги мотивация омиллари



Матндаги демотивация сўзи – мазмун жиҳатидан мотивацияга қарама-қарши маънони англатади ва ходимнинг фаолиятини сусайтирувчи тусиқ сифатида тушунилади.

4.5. Ташкилотдаги низоларни бошқариш

Низо табиати. Одатда, низо деб, қарама-қарши йўналган қарашларга, нохуш ҳиссий кечинмалар билан боғлиқ гуруҳлараро ёки шахслараро муносабатлар орқали ифодаланувчи тўқнашувларга айтилади¹.

Психологик нуқтаи назардан қараганда, одамларга ҳалокатли таъсир этадиган ҳолат низоларнинг ўзи эмас, балки уларнинг оқибатидир. Низолар оқибатида инсон руҳиятида қўрқинч, ваҳима, адоват каби салбий ҳислар юзага келади. Агар мазкур кечинмалар кучли бўлса ва узок муддат давом этса, одамда ҳимоя реакцияси пайдо бўлиши ва мустаҳкамланиши мумкин.

Низо натижасидаги салбий ҳолатлар шахснинг ҳиссиёти, ҳатти-ҳаракатлари, тафаккур ва ҳатто характерида маълум ўзгаришлар содир этади. Бу ўзгаришлар шахснинг хулқ-атворида намоён бўлиб, мазкур субъект қатнашаётган бошқа вазиятларга ҳам тарқалади ва ўзаро муносабатларнинг кенг соҳаларини эгаллай бошлайди. Масалан, қўрқув ва хавф муҳитида тарбияланган одам кейинчалик худди шундай муҳитнинг манбаига айланиши эҳтимолдан ҳоли эмас. У ҳатто ўз болаларини ҳам шундай муҳитда тарбиялайди ёки қўл остидаги ходимларни шу услубда бошқаради².

Аниқланишича, меҳнат жамоаларида низодан сўнгги кайфиятнинг бузилиши ва тинчлангунча ўтадиган вақт шу низога тайёрланиш даврига нисбатан уч барабар кўпроқ муддатни эгаллар экан.²⁵

Жамоаларда низо сабабларини тадқиқ этиш натижасида зиддиятларни юзага келтирувчи қатор омиллар аниқланди. Булар қаторига меҳнат ресурсларининг чегараланганлиги, ишлаб чиқаришга оид масалаларнинг узвий боғлиқлиги, ходимларнинг ташкилот келажаги ҳақидаги тасаввурларининг ноаниқлиги, ташкилот ичидаги коммуникациялардан қониқмаслик, кадрларни тайёрлаш даражасининг пастлиги ва шу каби сабаблар киради.

Конструктив ва деструктив низолар. Фикрлар қарама-қаршилиги намоён бўлаётганда зиддият манбаи яширинмаган бўлса, низо жамоа ҳаётида ижобий рол ўйнаши мумкин. Низонинг айнан шу хусусиятини олимлар «низонинг конструктивлиги» деб аташади.³ Ташкилотда конструктив низолар, даставвал, меҳнат фаолиятидан келиб чиқувчи принципаал муаммолар юзасидан пайдо бўлади. Манфаатлар қаршилиги юз берар экан, ким учундир иш жойи аҳамиятли бўлиб, бажараётган меҳнати катта мавқега эга. Айни пайтда бошқа бир ходим эса иш билан боғлиқ бўлмаган шахсий ниятларини асосий масала деб қарайди. Мазкур вазиятда мавжуд қарама-қаршилиқни юзага келтирган муаммо ечилса ушбу низо ҳам йўқолади. Лекин, бирон иш юзасидан пайдо бўлган низо инсоннинг ҳиссиёт соҳасига кучли таъсир этиши ва ўзининг деструктив хусусиятини намоён этиши

¹ Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб. Питер. 2003

² Михеева И.:Н. Амбивалентность личности. М. 1991

²⁵ Машков В.Н. Психология управления СПб., 2000

³ Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта СПб. Питер. 2003

мумкин⁴. Деструктив низо салбий кучга эга ва гуруҳ ишининг самарадорлигини сусайтиради.

Конструктив низо доимо ушбу зиддият манбаини аниқлаш ва уни иложи борича томонлар манфаати йўлида ўзгартиришга қаратилган. Деструктив низода эса томонлар иккинчи даражали масалаларни, масалан шахсий ғуруларини диққат марказига қўядилар ва низонинг асл сабаби четда қолиб кетади. Шу боис, конструктив низолар функционал моҳиятга эга ва улар ташкилотнинг олға силжишига мадад беради.

Низолар ташкилот миқёсида юзага келаётган муамоларни ҳал этиш заруратини қўяр экан, конструктив низода қарама-қаршилик ижобий натижага йўналади, асосланган қарорлар қабул қилишга ёрдам беради ва жамоадаги ўзаро муносабатларни ривожлантиради.

Низо турлари. Низонинг қуйидаги асосий турлари фарқланади:

- Шахсий;
- Шахслараро;
- Шахс билан гуруҳ ўртасидаги;
- Гуруҳлараро;
- Ижтимоий⁹.

Рахҳар ўзининг бошқарув фаолиятида санаб ўтилган инзоларнинг ҳар бири билан тўқнаш келади. Шу муносабат билан қуйида улар юзасидан маълумот бериб утамыз.

Шахсий низолар. Низонинг бу тури айрим пайтда ички низо деб ҳам номланади. Низонинг бу кўринишига шахснинг ички зиддиятлари сабаб булиб, бундай тафовутларни юзага келтирувчи омилларни асосан икки гуруҳга ажратиш мумкин: 1) Инсоннинг эҳтиёжи, интилиши ва қадрияти унинг ўз бўйнига олаётган масъулияти билан қарама-қарши бўлиб қолади; 2) Шахснинг унга қўйилаётган талабларга бош кўтариши натижасидаги ички туғёнлари. Мисол тариқасида ташкилот миқёсида учраб турадиган қуйидаги ҳолатларни эслаш мумкин: Ходим бирон ишни пухта бажаргиси келади, лекин вазифани якунлаш муддати уни шошилтиряпти. Натижада, муддатдан кечикмаслик хоҳиши ва меҳнатга сидқидилдан муносабатда бўлиш каби икки хоҳиш ўртасида низо юзага келади. Демак, инсоннинг дунёқараши ва одатлари ўртасидаги бундай номувофиқлик ички низонинг асосида ётади. Ички низога яна бир мисол сифатида ходимнинг икки раҳбардан бир вақтнинг ўзида топшириқ олиши ва қайсинисини биринчи навбатда бажариши масаласида қийналишини ҳам келтириш мумкин. Бу иккала мисолда қамраб олинган низо сабаби ташқи муҳит билан белгиланган.

Шахслараро низо. Меҳнат жамоаларида низонинг бу тури кўплаб учрайди. Аксарият раҳбарларнинг фикрича, бундай низонинг ягона сабаби – ходимлар характерларининг ўзаро номуносиблигидир. Бироқ, мазкур низога оид вазиятлар таҳлили шуни кўрсатадики, шахслараро зиддиятлар асосида, кўп ҳолларда, объектив сабаблар ётар экан. Булардан бири -

⁴ ўша ерда

⁹ Гришина Н.В. Психология конфликта. Спб. Питер. 200

ташкilotдаги ресурсларнинг чекланганлигидир. Масалан, ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланиш, уларга эгалик килиш, иш вақтига ва интизомга риоя этиш, ишчи кучига бўлган талабдан келиб чиқувчи муаммолар шулар жумласидан. Одатда, ҳар қандай ходим бундай ресурсларга бошқа кимса эмас, балки айнан ўзи мухтож деб ҳисоблайди. Раҳбар билан ходим ўртасида низо юзага келганда эса, ходим ўзига ажратилаётган иш ҳажмини адолатсиз деб ҳисоблаши, раҳбар эса ходим ишга совуққонлик билан қараяпти деган фикрда бўлиши мумкин.

Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низо. Ҳар қандай гуруҳ ичида ўзаро муомала, меҳнат фаолияти ва хулқ-атвор нормалари шаклланади. Гуруҳнинг ҳар қандай аъзоси бу нормалардан келиб чиқувчи талабларни бажариши шарт. Қабул қилинган нормадан четланиш салбий ҳодиса деб баҳоланади ва шахс билан гуруҳ ўртасидаги низони келтириб чиқаради. Низонинг бу тури ҳатто раҳбар ва унга итоат этувчи ходимлар ўртасида ҳам содир бўлади. Масалан, раҳбар томонидан қўлланувчи бошқарув услубининг ўзгариши, кўп ҳолларда, у билан ходимлар ўртасида зиддият келтириб чиқариши мумкин.

Ташкilot миқёсида энг кўп муаммолар гуруҳлараро ва ижтимоий низолар асосида юзага келади. Бундай низоларни ҳал этишда раҳбар ўз маслақдошлари ва ёрдамчилар кўмагига мухтож бўлади.

Гуруҳлараро низо. Мазкур низо манбаларидан бири - жамоадаги расмий ва норасмий гуруҳлар ўртасидаги мавжуд муаммолардан келиб чиқади. Масалан, ташкilot раҳбарияти билан ходимлар ўртасида, бўлим ичидаги норасмий гуруҳлар орасида, маъмурият билан касаба уюшмаси ўртасида юзага келадиган низолар бунга мисолдир.

Афсуски, гуруҳлараро низонинг тез-тез учраб туришига мисол қилиб бошқарувнинг олий ва нисбатан куйи бўғинлари ўртасидаги келишмовчиликни келтириш мумкин. Бундай низо ташкilot нуфузи ҳамда меҳнат самарасига катта путур етказди, ходимлар орасида саросима ва иккиланиш тарқатади, келажакка ишончнинг йўқолишига олиб келади ва натижада меҳнат мотивацияси сусаяди. Гуруҳлараро низонинг асосий сабабларидан бири ташкilotда ижтимоий рақобатнинг мавжудлигидир. Бунда бир жамоа аъзолари бошқа гуруҳга хос бўлган жиҳатларни салбий деб баҳолашади, уларни ёмон хулқ-атвор эгаси сифатида идрок қилишади. Мазкур низо натижаси сифатида ўзга гуруҳга нисбатан тажовузнинг юзага чиқиши кузатилади. Бинобарин, гуруҳлараро низо натижасида ходим ўз гуруҳини нисбатан юксак ва ижобийроқ баҳолайди.

Гуруҳлараро низода психология фанида «атрибуция» деб номланувчи ҳодиса кузатилади ва бунга мувофиқ ўзга томон вакилларига асосланмаган тарзда у ёки бу хислатлар мансуб деб топилади. Масалан, бирон салбий ҳодисалар учун айнан бегона гуруҳ сабабчи, деб ҳисоблаш одатий ҳолга айланади.

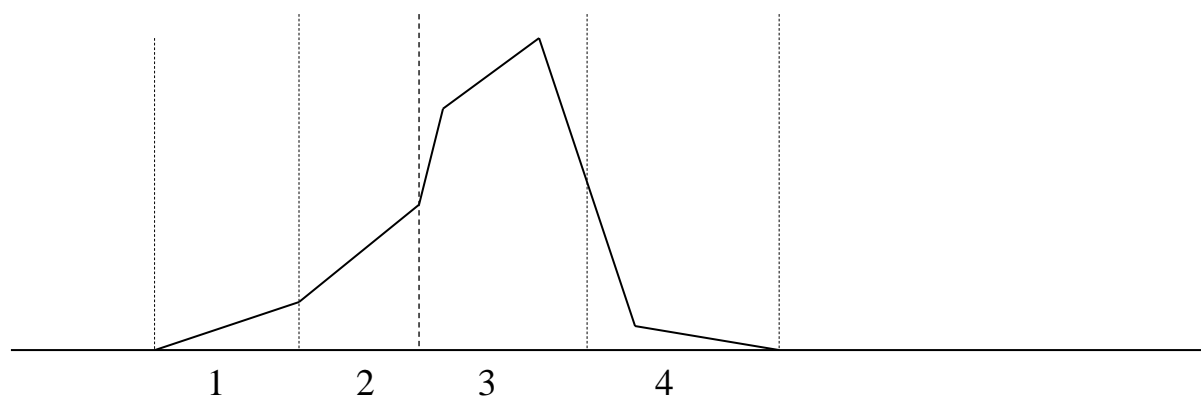
Низоларни таҳлил этишда алоҳида ўринни ижтимоий низолар эгаллайди. Ижтимоий низо – синфлар, миллатлар, давлатлар, ижтимоий институт ва жамоаларнинг тўқнаш келишида ўз ифодасини топади.

Ижтимоий низо – ўзида бир қанча жабҳаларни мужассам этган мураккаб ҳодисадир. Бундай зиддиятда қарама-қарши томонлар мақсад ва манфаатлари, ҳаракатнинг анъанавий услублари ифодаланади.

Низо жараёнининг динамикаси. Низоларни ҳал этиш уларнинг ички қонуниятларини аниқлаш ва таҳлил этиш заруратини кўяди. Ўзаро зиддиятларнинг юзага келиш ва ривожланиш хусусиятини билган ҳолдагина унга аралашиб ва демак бошқариш имкониятини топиш мумкин. Бу масала низо ривожланишидаги қуйидаги босқичларни фарқлаш заруратини кўяди:

1. Ўртадаги мавжуд зиддиятни англаш
2. Низоли вазиятни англаш;
3. Низоли хатти-ҳаракатни амалга ошириш. Бу босқичда ўзаро зид йўналган ва ҳиссий кўринишга эга бўлган ҳаракатлар содир этилади;
4. Низонинг тугаши ва низо иштирокчилари томонидан бўлиб ўтган воқеани баҳолаш

Чизма тарзида низонинг ривожланишини қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин:



4.5.1. Расм. Низонинг ривожланиш динамикаси

Тасвирда келтирилган биринчи босқичда одам ўзгага нисбатан ички туғёнини англайди. Баъзи кимсалар мана шу ҳолатдаёқ зиддиятни ривожланитирмасликка ҳаракат қилиб, мулоқотни давом эттиришдан ўзларини олиб қочишади. Зиддиятли муносабатни давом эттириш натижасида низоли вазият юзага келади ва мулоқот иштирокчилари ўртада низо пайдо бўлаётганини англаб етишади. Бу вазиятни ривожлантириш натижасида бевосита низо амалга ошади ва ушбу учинчи босқич ўзаро муносабатнинг очиқ-ойдин кескинлашуви билан характерланади. Таъкидланаётган босқичда томонлар бевосита низо жараёнига қадам кўядилар ва эътиборни ўз манфаатларини ҳимоя қилиш билан бирга ўзгани айблаш ва шаънига тегиш ҳаракатини амалга оширадилар. Шу босқичда низоли муносабатларнинг юқори чўққига кўтарилиши ва бу ҳолат ихтилоф ибораси билан ифодаланиши мумкин. Бунда низо иштирокчилари нафақат вазиятни, балки ўзларини ҳам идора этолмай қоладилар, бутунлай ҳислар туғёнига бериладилар. Ихтилоф тугагандан сўнг, низонинг сўниш босқичи кузатилади ва одамда бўлиб ўтган воқеага танқидий кўз билан қараш имконияти туғилади. Кимдир бўлиб ўтган ҳодисадан афсусланса, иккинчи

бир кимса эришган «ютуғидан» хатто роҳат ҳам олади. Аммо, низони бошқариш йўлини танлаган раҳбар иложи борича вазиятни кескинлатмаслик ва низони конструктив томонга буриш ихтиёрида бўлади. Шундай ниятдаги раҳбар йўл қўйилган ихтилофни яна бир талофат сифатида қабул қилиши, низо тугагандан сўнг бўлиб ўтган воқеа хусусида афсусланиши турган гап. Шундай экан, раҳбарнинг низога конструктив ёндошувини таъминловчи асосий услуб - бу низонинг биринчи, иккинчи ва учинчи босқичларидаёқ уни кескинлатмаслик йўлини топиш, иложи борича шу даврда уни конструктив томонга йўналтиришдан иборатдир. Аммо, низолар бошқаруви бўйича кўп йиллик тажрибаларимиз шуни кўрсатадики, одам низо шароитига кирганда кўпинча ўзини бошқаролмай қолади ва гирдобга тушиб қолгандай низо йўналиши бўйлаб оқиб кетади. Хўш, одам низо оқимига тушиб қолмаслиги учун нима қилиши керак, низонинг бошланғич босқичларида ўзини тийиш ва демак низоли вазиятни бошқариш имконияти қандай?

Низони ҳал этиш стратегиялари.

Низо предмети доирасида муносабат қуриш. 4.5.1 расмдан кўришиб турганидек, низоларни бошқаришнинг энг мақбул имконияти жараённинг бошланғич икки босқичидадир. Айнан ўзаро зиддият ва низоли вазият юзага келаётганини англаш даврида шахс кейинги босқичларга ўтиб кетмаслиги ва жўш уришни бошламаган ҳисларнинг олдини олиш мумкин. Низонинг бу даврида эътиборни зиддият предметида қаратиш лозим. Ҳар қандай низони юзага келтирувчи сабаб унинг предметида жойлашган. Бинобарин, низонинг ривожланиши диққатни предметдан муносабатлар соҳасига ўтказиш билан характерланади. Ўзаро зиддиятдан келиб чиқувчи низо муносабатлари ҳиссий туғёнда ў аксини топади. Психология фанида ҳиссиёт инсон муносабатларини акс эттириш жараёни, деб таърифланиши ҳам бежиз эмас. Юқоридаги фикрларга асосланиб қуйида низоли вазиятни тўхтатишнинг асосий шарти ва имконияти сифатида низо предмети доирасида ҳаракат этиш зарурати таъкидланади. Бундай ҳаракатда ҳамма эътибор нима сабабдан низо келиб чиққанлиги ва муаммони ҳал этишга интилиш, иложи борича шахсий муносабатни ошқора этиш доирасига ўтиб кетмаслик лозим.

Диққатни кўчириш. Низоли вазият ривожланаётганлигини англаганилган заҳотиёқ бирон нарсага диққатни кўчириш, бегона объектларга эътиборни қаратиш лозим. Бундай пайтда вазиятни ҳазилга йўйиш, бирон баҳона топиб хонадан чиқиб кетиш ва умуман, вазиятдан диққатни чалғитиш лозим.

Аниқланишича, инсон низо босқичлари, уларнинг ҳар бир хусусияти ҳақида гарчанд кўп билимга эга бўлмасин, ўз-ўзини идора этиш доим ҳам осон иш эмас. Шу муносабат билан низоли вазиятни бошқариш малакасини шакллантирувчи қуйидаги осонгина машқни таклиф этиш мумкин. Ҳар қандай низоли вазият бўлиб ўтгандан сўнг шу вазиятнинг бошланиши, ривожланиши, ҳар бир босқичдан ўтишини кўз олдингиздан ўтказинг. Миянгизда худди кинфоильмга ўхшаш тасаввурлар ёрдамида бўлиб ўтган жараёни қайта тасвирланг. Низонинг қайси қисмида тетик ҳаракат

қилганингиз ва қаерда жараён ривожланишини тўхтатиш имкониятим бор эди, деб ўзингиздан сўранг. Шундан сўнг ушбу воқеа тасвирланган «кинофильмни» тескари ҳолда кўз одингиздан ўтказинг, яъни низонинг охиридан токи бошланиш нуқтасига қадар вазиятни қайта тасаввур этиб чиқинг. Бир воқеани бошидан охирига ва қайта тарзда жонлантириш ўхшаш вазиятларни назорат эта олиш ииконини янада оширади, жараёнга совуққонлик билан қараш, шу каби вазият яна қайталаганда уни четдан кузата олиш малакасини яратишда биринчи қадам бўлиб ҳисобланади. Низонинг бошланғич босқичларида вазиятдан ўзини ажрата олиш қурбига эга бўлган одам ҳоҳласа низони ривожлантирмай, бамайлихотир муҳокама қилиши ёки бўлмаса, ҳозирча бошқа нарсаларга диққатини йўналтирган ҳолда ўзга томон юпангандан сўнг яна масалани муҳокама этишга қайтиш имкони бор.

Идрокдаги тасаввурлар тизими низо омили сифатида. Низонинг юзага келишидаги яна бир туркум сабабларга низоли вазиятда инсон идрокида юзага келувчи тасаввурлар тизимини киритиш мумкин. Россиялик тадқиқотчи А.Г Шмелев кичик гуруҳлардаги низоларни юзага келтирувчи омилларни ўрганар экан, низоли вазиятнинг низо даражасига ўсиб ўтишини айнан шундай тасаввурлар тизими билан асослайди¹. Хусусан, инсон идрокида содир бўлувчи «эгоцентрик тасаввурлар тизими»да низо иштирокчиси бутун вазиятнинг марказига ўз манфаатини, мақсад ва эҳтиёжларини қўяди. Бундай кимса низо оқибатини фақатгина шахсий манфаатининг қондирилиши нуқтаи назаридан таҳлил қилади. Атрофдаги одамлар, нарса ва ҳодисалар эса мақсадга эришиш воситаси сифатида қабул қилинади. Зиддият тақозоси билан юзага келган вазиятга бундай ёндошув низонинг янада кескинлашувига асос бўлади.

Низоли вазиятга ва иштирокчиларга нисбатан намоён бўлувчи иккинчи хил муносабат «альтероцентрик тасаввурлар тизими»га асосланади ва бунда асосий эътибор ўзга томоннинг манфаати ва мақсадларини қондиришга йўналади. Атрофдаги барча воқеа ва ҳодисалар (шу жумладан иштирокчининг ўзи ҳам) ўзга томоннинг мақсадини қондириш воситаси сифатида акс эттирилади. Ҳар қандай низоли вазиятнинг юзага келиш сабаби сифатида ўзини асосий гуноҳкор деб ҳисоблайдиган кимсаларни айнан шу тоифага киритиш мумкин. Бундай одам ҳаддан ташқари қуюнувчан, ўзганинг манфаати ва хоҳишларига эътибори баланд бўлади. Бу тоифа кимсалар иштирокидаги зиддият низо даражасига кўтарилиб етмайди, лекин вазият тақозоси билан ўзганинг манфаати учун қайғуриш натижасида унинг ички низоси ривожланиб боради ва ўзга томонга нисбатан адоват ўти аланга ола бошлайди. Ташқи томондан тинч ва сокин муносабатлар остида кўнгил туғёни ва адолатсизликдан нолиш белгилари ўрин олади.

Низоли вазиятда шаклландиган учинчи хил муносабат шакли «социоцентрик тасаввурлар тизими» деб аталади. Бундай тизим аввалги икки моноцентрик (бир марказли) тизимдан фарқли ўлароқ полицентрик, яъни

¹ А.Г.Шмелев Острые углы семейного круга

кўп марказли кўринишга эга. «Социоцентрик тизим»да вазиятни ҳал этиш низонинг барча иштирокчилари манфаатига йўналган бўлиб, инсон муаммоли вазиятни ҳал этишда кўпчиликнинг эҳтиёжини назарда тутди.

Албатта, низоли вазиятни муваффақиятли ва ўринли ҳал этиш инсонинг айнан «Социоцентрик тизим»га мойиллиги орқали таъминланади.

Шуни таъкидлаш лозимки, ҳар қандай одам у ёки бу низоли вазиятлар тақозоси билан уччала санаб ўтилган тизимлар бўйича тажрибага эга. Лекин низоли вазият юзага келганда иложи борича «Социоцентрик тизим» доирасида ҳаракат қилиш ҳар қандай раҳбар ва ходимнинг хоҳиш ва иродасидадир.

Низони ҳал этиш стратегияларининг асосий моҳияти вазиятга иложи борича совуққонлик билан қараш ва иложи борича ҳиссиёт туғёнига берилмасликдан иборатдир. Айнан шундай мушоҳадалиликка асосланган яна бир ёндошув низоли вазият манбаи ва адресатини бир-биридан ажратишни тақозо қилади. Кўп ҳолларда низонинг асл сабаби бир ёқда қолиб, ўз нолишимиз ва тажовузимизни бошқа кимсаларга қаратиш ҳоллари ҳам учраб туради. Ачинарлиси шундаки, одам кўп ҳолларда низонинг асл сабаби бўлмиш ўз ички зиддиятлари ва тафовутларини таҳлил этишга қурби етмайди. Бундай таҳлилга мойиллик маълум кўникма ва психологик малакани талаб қилувчи ҳолат бўлиб, айнан шундай психологик мутасаддилик ички низоларимиз асл сабабини тезда англаб олишга ва атрофдагилар билан мувозанатли муносабат қуришга имкон яратади. Бундай вазиятда ички зўриқишимизни енгиллаштириш усулларида бири жисмоний ҳаракатлар билан машғул бўлиш ҳамдир. Одатда, ҳар қандай руҳий зўриқиш танамизнинг турли қисмларида ўз аксини топади. Шунинг учун танадаги зўриқишни жисмоний фаоллик орқали сусайтириш ички низони камайитириш имкониятларидан биридир.

«Сен-Мен» маълумот. Одатда ҳар қандай низо иштирокчиси ўз манфаатлари камситилаётган деб таъкидлайди ҳамда кўпинча ўзга томонни зиддият сабабчиси деб айблашга мойил. Кўп ҳолларда низоли вазиятнинг ривожланиши ўзга томоннинг айблари ва камчиликларини фош этишдан бошланиб ўзаро ҳақоратгача ўсиб ўтади. Низо иштирокчиларининг эътибори ўзганинг шахси ва ҳаёт услуби доирасига қаратилади. Масалан, «Агар Сен шундай қилмаганингда айнан шу натижа бўлмас эди», «...яна Сен унутиб қўйдингми...», «Сенга неча марта тайинлаш керак бу вазифани...». Эътибор берилса, низо кескинлашувидаги асосий мулоқот шакли ўзга кимсанинг шахсига ва ҳатто шахсиятига йўналганликдир. Бундай муносабат қурилганда низонинг янада ривожланиб бориши табиий ҳолдир. Лекин шу ривожланишни тўхтатиш ва жараённи ижобий томонга буриб юбориш усули ҳам бор. У ҳам бўлса эътиборни ўзгага эмас, балки ўз ички кечинмаларига қаратишдан иборатдир. Масалан, гап эгасидаги «Сен» ўрнига «Мен» ибораси билан боғлиқ бўлган жараёнга кўчиш – «Китобимни олиб келмаганинг оқибатида мен жуда ноқулай аҳволга тушиб қолдим, ахир бугун дарсга тайёрланмоқчи эдим», «Сени 1 соат пойлаб туриб ичимда турли хислар ўтди, бирон нарса бўлиб қолмадимикан, деб кўп хавотирландим...»,

«Бу вазифани Сенга бир неча марта эслатиш мен учун жуда ноқулай, худди илтимосларим жавобсиз қолаётандай ҳис этяпман ўзимни». Эътибор берилса, низо иштирокчиси низо жараёнини ўзга кимса шаънига эмас, балки шу вазият туфайли юзага келган ўз ички кечинмаларини баён этишга қаратяпти. Бу услуб «Сен»га йўналган маълумот узатишнинг «Мен» шаклига ўтиши деб аталади. Ушбу услуб қўлланган пайтда кўпинча ўзга томон ўзини ҳимоялашдан воз кечади ва ҳатто ўз айбини тузатишга ҳаракат қила бошлайди ҳам.

Низоларни бошқариш. Ташкилотда содир бўлаётган ҳар қандай низо раҳбарият нуфузига путур етказиши мумкин. Содир бўлган низодан сўнг ишлаб чиқариш самарадорлиги ҳам кескин пасаяди, жамоада носоғлом муҳит ҳукм суради. Шунинг учун раҳбардан низоларнинг олдини олиш тадбирларини ташкиллаштириш ва агар содир бўлган пайтда эса уларни малакали тарзда ҳал этиш қобилияти талаб этилади. Раҳбар шахси, ҳатто, низоли вазиятни юмшатишдаги асосий омил бўлиб ҳам иштирок этиши мумкин. Раҳбарнинг шахсий маданияти, низоли ва муаммоли вазиятга муносабати алоҳида аҳамият касб этади. Раҳбар ижодий бўлса, муаммога кўп томонлама ёндоша олса, аста-секин бу ҳислат унинг қўл остидаги ходимлар хулқида ҳам намоён бўла бошлайди.²⁶ Бундан ташқари, кескин вазиятга нисбатан раҳбарнинг сокин муносабати, совуққонлик билан мушоҳада қила олиш қобилияти низонинг юмшашига шарт-шароит яратади.

Ташкилот доирасида низоларни ҳал этишда қўлланувчи услубларни қуйидаги уч гуруҳга киритиш⁶ ва буларни раҳбариятнинг имкониятлари сифатида талқин этиш мумкин.

Ташкилий чоралар: Бу тоифага кирувчи тадбирлар ташкилотда низо юзага келишини огоҳлантириш кучига эга. Пухта ўйлаб тузилган иш режаси, ишлаб чиқаришда иштирок этаётган томонларнинг манфаатларини тўлиқ ҳисобга олиш, меҳнат ресурсларининг оқилона ва ҳаққоний тақсимоти, корхона миқёсида ижтимоий адолат тамойилларининг амалиёти каби чоралар бу туркум вазифага киради. Мазкур йўналиш вакиллари томонидан низони бошқаришнинг ташкилий усуллари ҳам ишлаб чиқилган.²⁷ Буларга ташкилот миқёсида амалга оширилувчи қуйидаги тадбирлар киради:

- Талабнинг аниқ баён этилиши. Дисфункционал низонинг олдини олдини олиш учун ҳар бир ходимга иш натижаси юзасидан талабларни тушунтириш лозим. Ушбу талабларни нафақат ходим, балки бўлимларга нисбатан ҳам қўллаш мақсадга мувофиқ. Ишнинг бажарилиш қоидаларини, ҳуқуқ ва мажбуриятларни аниқ ва мукамал ифодалаш муҳим аҳамиятга эга.
- Мувофиқлаштириш механизмларидан фойдаланиш. Меҳнат жамоасида яккаҳоқимлик тамойилининг қатъий сақланиши, асосий низоли

²⁶ Корнелиус Х., Фейр Ш. Выирать может каждый. М., 1992

⁶ Латыпов В.В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. // Иностранная психология. М., 1990

²⁷ Васильева Е.И., Соснин В.А., Степанов Е.И. Социальные конфликты: организационные и технологические проблемы урегулирования // Прикладная психология ПВ, 1997

вазиятларни бошқаришни осонлаштиради. Бундай вазиятда ходим кимнинг буйруғини бажариш кераклигини аниқ билади. Агар бирон ишлаб чиқариш масаласи юзасидан ходимларда келишмовчилик кузатилса, улар «учинчи ҳакамга» - ўз бошлиқларига мурожаат қилишлари мумкин. Корхона миқёсида турли томонлар ўртасидаги «манфаатлар курашини» бартараф этишга мўлжалланган махсус интеграл хизмат ташкил этилиши мумкин.

- Умумий мақсаднинг ўрнатилиши, умумий қадриятларнинг шаклланиши. Мазкур йўналишдаги тадбирларда ташкилотнинг сиёсати, стратегия ва перспективалари ҳақида барча ходимларни хабардор қилишни тақозо этади. Умумий мақсаднинг мавжудлиги низоли вазиятда ходим ўзини қандай тутиши кераклигини тушунишига олиб келади
- Рағбатлантириш тизимини шакллантириш. Ташкилотдаги барча ходимларга охириги натижа бўйича ҳақ тўлаш барчанинг масъулиятини оширади ва гуруҳларро низоларнинг олдини олади.

Педагогик чоралар: Бу туркум чораларнинг асосий мақсади жамоа аъзосида мақбул дунёқараш ва эътиқодни шакллантиришга қаратилган. Ташкилот раҳбарияти бу йўналишдаги тадбирлар орқали гуруҳни янада аҳиллаштиришга, унинг маънавий-ахлоқий жиҳатини кучайтиришга эришади. Низо иштирокчилари билан тарбиявий ишлар олиб бориш, уларни ишонтириш орқали низо вазиятини ҳаққоний идрок этишга, у ёки бу ҳаракатларни ахлоқий жиҳатдан баҳолашга ундаш мазкур чоралар ичида кенг тарқалган. Ишонтириш услуоби қўлланганда ўзганинг фикрлаш доирасига таъсир кўрсатилади ва мақбул ҳиссиётлар уйғотишга эришилади. Натижада кимсада иродавий зўриқиш уйғониши, унинг қарор қабул қилиш ва ҳатти-ҳаракатлар соҳасида ҳам ўзгартиришлар пайдо бўлишига эришилади. Ишонтириш орқали муваффақиятга эришишнинг асосий гарови раҳбарнинг жамоа аъзолари орасида обрў-хурматга эгалигидир. Агар жамоада раҳбарга ҳурмат бўлмаса, ходимлар уни тан олишмаса, у ҳолда ходимларга ишонтириш орқали таъсир этиш мумкин эмас. Жамоадаги низоларни ҳал этар экан, раҳбар ўзаро зиддиятдаги томонларга ихтилофнинг салбий оқибатларини кўрсата олиши, ходимларда тааллуқли ҳиссиёт ва муносабатни уйғота олиши керак. Бунинг учун эса раҳбардан сўз бойлигига асосланган яхши нутқ малакаси ҳам талаб этилади.

Низоли вазиятни юмшатишнинг асосий шартини - томонлар билан муносабат ўрнатишда ахлоқ ва маданият нормаларига риоя қилишдир. Раҳбарнинг мулойим, хотиржам ва сокин хулқи томонларга ўз таъсирини ўтказмай қўймайди.

Маъмурий чоралар: Низоларни ҳал этишда раҳбар қўл остида бир қанча имкониятлар мавжуд. Шундай имкониятлардан бири – низоли ҳал этиш давомида ушбу жамоадаги муҳит, ундаги одамларга хос характер хислатлари, гуруҳдаги кўзга кўринмас алоқаларни илғаб олишдир. Ҳатто ходимнинг низо вазиятини ҳал этиш чоғидаги хулқи, вазиятга муносабати ҳам кўп нарсадан маълумот беради. Аммо, бошқарув жараёнида шундай вазиятлар бўладики, раҳбар ўз мавқеи ва ваколатидан фойдаланган ҳолда

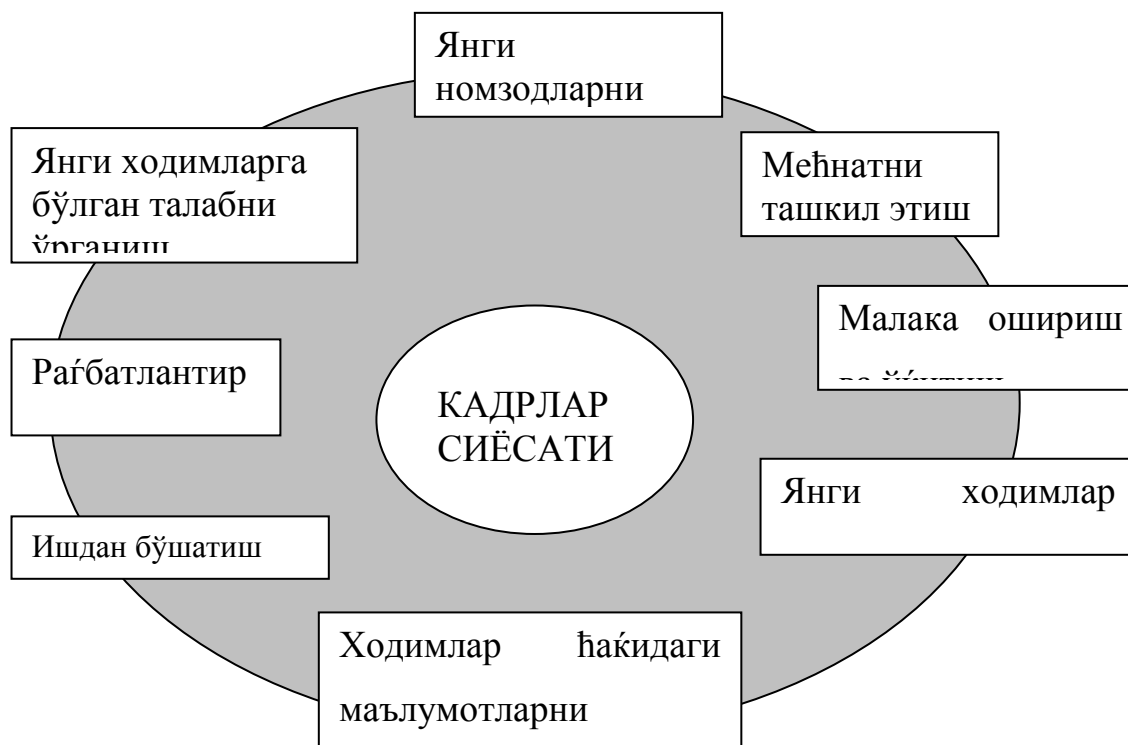
низони маъмурий йўл билан узил-кесил ҳал этиши лозим. Бундай чора қўлланганда томонлар тезда ўз ҳиссий ҳовуридан тушишади, меҳнат яна маромига тушади, ташқи сокинлик остида эса ҳислар туғёни ўз қонуни асосида ривожланаверади. Айрим пайтларда раҳбар шу услубни қўллаши лозим ва мажбур. Маъмурий йўл билан низони ҳал этиш зарурати вақт танқислиги шароитида, адолат томойиллари устуворлигини намойиш этишда, бирон низо такрорланаверган тақдирда қўлланиши мумкин.

4.6. Кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг психологик асослари

Кадрлар сиёсати – муайян мақсад йулида фаолият юритаётган ижтимоий, касбий гуруҳлар, ходим ва ташкилот ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш жараёнидир. Кадрлар сиёсатидаги асосий муаммо - раҳбарият ва итлоатдаги ходимлар ўртасидаги муносабат бўлиб, ушбу соҳадаги фаолиятни ташкил этиш марказий масалага айланади. Бу муаммони ҳал этиш йўлида маъмурият персоналнинг корхона фаолиятидаги ролини аниқлаштиради, меҳнат жамоаси фаолиятининг мазмуни, вазифалари ва жамоалар ўртасидаги муносабатларни уйғунлаштиради. Кадрлар сиёсатининг асосий мақсади – ташкилот эҳтиёжларини қондира олувчи кадрларнинг янгилашиши ва сақланиши орасида мувозанат ўрнатиб туришдан иборатдир.

Ҳар бир ташкилот ўз фаолиятини мукамаллаштириш мақсадида персоналга бўлган муносабатини аниқлаштириб боради ва ҳатто баъзи бир чекланишларга боради. Масалан, айрим ташкилотлар маълум давр оралиғида ўз касбини мукамал равишда эгаллаган моҳир мутахассисларга катта эҳтиёж сезади ва фақатгина махсус талабларга жавоб берадиган кимсаларнигина ишга қабул қилса, шундай вазият ҳам келадикки, ташкилотга ҳали ҳеч нарсани билмайдиган ва касбни иш жойида ўзлаштиришга қодир ёш номзодларга эҳтиёж сезилади. Ташкилотдаги бўш ўринларга мос номзодларни танлаш, мавжуд ходимлар малакасини мунтазам равишда ошириш, илғор технологиялар кириб келиши билан иш ўринларида бўладиган ўзгаришлар ташкилотнинг кадрлар сиёсатини ташкил этади.

Қуйидаги расмда ташкилот миқёсида амалга оширилувчи кадрлар сиёсатининг асосий жабҳалари тасвирланган.



Кадрлар танлаш ва ўрнига қўйиш. Ташкилот кадрлар сиёсатидаги муҳим томонлардан бири иш ўринларига мувофиқ келувчи кадрларни танлашдир. Сўнгги пайтларда ишга янги ходимларни танлаш ва қабул қилиш жараёни илмий ёндошув асосида амалга оширилмоқда. Айниқса, у ёки бу касб талабларидан келиб чиққан ҳолда ишга қабул қилиш масаласи кадрлар бўлими олдида катта вазифалар куймоқда. Бундай йўлдан бораётган ташкилотлар ходимни ишга тўғри танлаш қанчалик аҳамиятлилигини тушуниб етдилар ва чет элларда ушбу йўналишда фаолият олиб бораётган бир қанча кадрлар агентликлари ҳам муваффақиятли фаолият юритишмоқда. Америкалик тадқиқотчиларнинг фикрича 1987 йилда юқори бўғин раҳбарлигига номзодлар топиш ўрта ҳисобда 32 минг долларга тушган, ўрта меъёндаги хизматчи ва инженер учун эса 8 минг доллар сарфланган, бухгалтер учун – 10 минг, секретар учун эса 2 минг доллар сарфланган.

Бир қанча илғор кадр агентликлари номзодлар ичидан талабларга мувофиқ келадиганини топиш жараёнини тизимли ёндошув асосида ташкил этадилар. Бундай жараёнда ҳатто техник мосламалар, замонавий ва ишончли тест методикалари ишлатилади ва ҳатто жуда мохирона тарзда суҳбат олиб борувчи психологлар таклиф этилади. Номзодларни текшириш жараёнига илмий мавқега эга бўлган етакчи мутахассисларнинг жалб этилиши олинаётган натижалар ҳаққонийлигини таъминловчи асосий омилдир.

Ушбу кулланма доирасида кадрлар танлаш сиёсатидаги энг долзарб масалалардан бири, яъни хизмат ўринларига бўлган талабларни мужассамлаштириш асосида ишлаб чиқилувчи профессиограмма устида тўхталиб ўтмоқчимиз.

Профессиограмма. Фанда *профессиограмма* деганда бирон касбнинг ижтимоий-иқтисодий, ишлаб чиқариш ва техник, санитария-гигиена,

психологик ва бошқа хусусиятларини баён этиш тушунилади. Профессиограмма фақатгина касб ёки мутахассисликка қўйилувчи талабларнигина эмас, балки иш жойларига бўлган талабларни ишлаб чиқишга ҳам имкон беради. Профессиограммани яратиш жуда машаққатли иш бўлиб, бу тадбирга сарфланадиган вақт ва харажатлар олинадиган натижа, мақсад қанчалик муҳимлиги билан белгиланади.²⁸

Бундай профессиограммалардан қуйидаги соҳаларда фойдаланиш мумкин:

1. Мавжуд иш ўринларига кадрларни танлашда
2. Меҳнат шароитларининг санитария-гигиена жиҳатларини мукаммаллаштиришда ҳамда меҳнат ва дам олишни тўғри режалаштиришда
3. Меҳнат хавфсизлигини яхшилаш
4. Кадрлар турғунлигини таъминлашда
5. Жамоодаги ижтимоий-психологик муаммоларни ҳал этишда
6. Меҳнат сифатини оширишда

Умаман олганда, профессиограмма – у ёки бу касбга қўйиладиган талаблардан келиб чиқувчи шахсга хос билим, малака ва кўникмаларнинг уйғунлашган йиғиндисидир.

Раҳбарларга қўйилувчи талаблар асосида яратилувчи профессиограммалар ҳақида гапирар экан М. Қурбонов таъкидлайдики - «Муайян лавозим профессиограммаси – ушбу лавозим эгаси қандай бўлиши керак? деган саволга жавоблар йиғиндисидир».²⁹

Одатда касб профессиограммалари ишлаб чиқишда турли ёндошувлар бўлиб, улар муайян мақсадлардан келиб чиққан ҳолда тузилади. Масалан, ёшлар орасида касбга лаёқатли номзодларни аниқлашда асосий мезон - касбий тарбияга мойиллик бўлса, малакали мутахассис учун эса бошқа профессиограмма, яъни унинг мустақил ишлай олиш лаёқати аниқланади.

Ҳозирги пайтда амалий менежмент соҳасида профессиограммалар яратишга *модулли ёндошув* ва *касб хислатларини экспертли баҳолаш* ёндошувлари мавжуд.³⁰ Модулли ёндошув – бирон йўналиш ёки соҳа касбларига нисбатан умумий, универсал хислатлар мажмуасини ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлиб, кишининг бир касбдан иккинчи касбга ўтиши имкониятларига оид маълумотлар бериши мумкин. Айнан бир касб ёки иш ўрнига тааллуқли хислатлар мажмуасини аниқлашда эса экспертли баҳолаш услубидан фойдаланилади.

Касб талаблари асосида ишлаб чиқилган профессиограмма номзодни ишга қабул қилишда асос бўлиб хизмат қилади. Одатда номзоднинг профессиограмма талабларига қанчалик мос келишини аниқлаш мақсадида турли хил психологик ва касбий тестлардан фойдаланилади, суҳбат ўтказилади ва номзод шахси ҳақида маълумотлар йиғилади. Ҳар бир

²⁸ Практикум по инженерной психологии и психологии труда/Под ред. А.А.Крылова. Л., 1983

²⁹ Қурбонов. М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. Тошкент, Академия, 1998. 148 бет

³⁰ Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. М.А.Дмитриева, М.В. Снеткова. Спб., «Питер» 2001

олинаётган маълумот асосида авваламбор профессиограмма мезонлари ётади ва ушбу маълумотлар шу мезонларга максимал даражада мос келиши номзодни ишга қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Номзодни иш жойига, касбга мослигини текшириш услубларидан яна бири иш жойида текшириб кўришдир. Бу нисбатан арзон ва бевосита ахборот берувчи тадбир бўлиб, малакали эксперт-мутахассислар иштирокида ўтказилиши лозим. Умуман олганда, номзодни ўрганиш жараёни ҳар томонлама ва кўп поғонали бўлгани маъқул.

Ҳозирга келиб ташкилотларда деярли ҳамма мавжуд мутахассиликлар бўйича хизмат талаблари, лавозимдан келиб чиқувчи вазифалар мажмуаси ва йўриқномалар ишлаб чиқилган ҳамда янги ходим шу талабларга мос келиши асосида ишга қабул қилинади.

Юқорида айтилганидек, бундай профессиограммалар баъзи бир касб ва иш ўринларига аллақачон ишлаб чиқилган ва доимий тарзда такомиллаштириб боради. Ҳатто бошқарув соҳаларида ҳам раҳбарлар профессиограммасини яратиш каби илғор ғоялар Республикамиз олимлари томонидан кўтарилиб келяпти ва уларнинг асослари яратилаяпти.

Раҳбар ходимлар профессиограммасини яратишда мавжуд намуналардан фойдаланиш ўринлидир. Мана шу соҳадаги изланишлар қаторига Республикамиз олимлари томонидан яратилган манбаларга мурожаат этиш мумкин. Кадрларни баҳолаш соҳасидаги тадқиқотчилар Ш.Қурбонов, Э.Сейтхалилов ва И.Мажидов муаллифлигида яратилган раҳбарлик хислатларини баҳолаш сўровномасида келтирилган мезонлар ва курсаткичлар раҳбарлик профессиограммасини яратишда анча қулайлик туғдиради. Малакали раҳбарликни баҳолаш курсаткичлари сифатида шахс хислатларининг қуйидаги мажмуи берилади:

- шахснинг лидерлик хислати;
- ўзгаларнинг ишини такомиллаштириш ва бошариш;
- тижорат ва мижозларга оид масалаларни ҳал этиш қобилияти;
- натижаларни кўлга киритиш: вазифаларни бажариш;
- коммуникация
- муаммоларни ҳал этиш ва қарор қабул қилиш;
- янгиликларни жойий этиш ва такомиллаштириш йўлидаги ўзгаришларни бошқариш;
- ўз-ўзини бошқариш хислатлари.

Мана шундай гуруҳга кирувчи қатор хислатларни баҳолашда экспертлар ёрдамига мурожаат этилади.

Кадрларни касбий ва шахсий сифатларини диагностикалаш. Касбни муваффақиятли амалга оширишга тааллуқли шахс хислатлари ҳақида гапирар эканмиз, авваламбор, муайян касб бўйича ишлаб чиқилган талабларни албатта инобатга олишимиз керак. Касб талабларига мос келиш даражасини аниқлашнинг энг оддий ва содда усули синов вазиятларини юзага келтириш, номзодни иш жойида синаб кўришдир. Лекин бу услубнинг бир неча камчиликлари мавжуд: биринчидан, маълумки, иш самарадорлиги

Ўзининг оптимал даражасига кўтарилиши учун мутахассис иш жойига яхши кўникиши лозим, яъни адаптация жараёни тўла равишда амалга ошиши керак. Акс ҳолда, ходимга янги иш жойидаги ўзлаштирилмаган шароитлар халақит бериши мумкин. Иккинчидан, инсонни ўрганувчи ҳар қандай фанлардан маълумки, киши синов вазиятида кузатув остида бўлар экан, унинг меҳнат кўрсаткичлари сезиларли равишда ўзгаради. Бу ўзгариш ижобий томонга ҳам, салбий томонга ҳам бўлиши мумкин. Масаланинг яна бир томони борки, у ҳам бўлса ахлоқий мезонлар бўлиб, инсонни кузатув остига олиш, тажриба объекти сифатида кўриш меҳнатни бошқаришнинг гуманистик ёндошувига тўғри келмайди. Шу сабабли, иложи борича касбларга доир пухта профессиограммалар ишлаб чиқиш ва иш жойларига номзодларни баҳолашнинг замонавий услубларидан фойдаланган ҳолда иш юритиш лозим. Номзодларни ишга танлаш, профессиограммалар яратиш соҳасида маълумот берувчи манбаалардан яна бири – у ёки бу касбга оид иш жойлари тавсифномаларидир. Одатда бундай меъёрий хужжатлар «Иш жойи меҳнат шарт-шароити харитаси» деб номланади ва саноат соҳасининг деярли ҳамма касблари учун Ўзбекистон Республикаси Вазирлар маҳкамаси қошидаги Давлат сертификациялаш ва стандартлаш маркази томонидан ишлаб чиқилади.

Ушбу меҳнат шарт-шароити хариталарида ҳар бир мутахассисликка оид иш жойларининг қуйидаги омиллари бўйича инсон ҳаёти учун зарар келтирмайдиган меъёрий чегаралар келтирган булиб, бу талаблар чегарасида яратилган тавсифлар, муайян касб профессиограммасини яратиш учун яхши маълумот манбаи бўлиб ҳисобланади. Иш шароити хариталарида қайд этилган меъёрлар доирасида ҳаракат қила олишга мойиллик даражасини аниқлаш учун психология, физиология ва эргономика фанларида етарлича имкониятлар мавжуд.

4.7. Ташкилотда ходимлар адаптацияси

Инсон у ёки бу янги шароит билан тўқнаш келар экан, янги вазиятга мослашиш ва унумли фаолиятни таъминлаш психиканинг асосий вазифаларидан биридир. Психология фанида бундай мослашиш адаптация деб аталиб, бу ибора янги шароитга хос бўлган шартларни инсон томонидан ўзлаштирилишини назарда тутди. Фанда қабул қилинган адаптация атамасидан фойдаланган ҳолда ушбу мавзуимизни баён этамиз.

Ходимлар адаптацияси муаммоси. Мослашувнинг асосий моҳияти инсоннинг ўз атрофидаги шарт-шароит, ижтимоий муҳит талабларини қабул қилиши ва ўзлаштиришида намоён бўлади. Мазкур таъриф ташкилот миқёсида таҳлил этилганда ходимнинг ўзи бажариши лозим бўлган фаолият билан танишиши ҳамда янги муҳит талабига мос равишда ўз хулқини ўзгартириб боришини назарда тутамиз. Ташкилотда ходимлар адаптацияси ишга янги келган ёки ўзгарган меҳнат шароитларига кўникиши лозим бўлган мутахассисга тегишли деб қаралади. Хусусан, ходимнинг янги меҳнат жамоасига қанчалик тез мослашиши унинг самарали меҳнат фаолиятини

эрта бошлаб юборишидаги асосий омилдир. ҳозирга келиб ташкилот янги ходимнинг мослашуви учун жуда қатъий шартлар қўйяпти. Чунки ушбу соҳадаги қийинчилик қуйидаги сабаблар орқали белгиланган:

- адаптация даври анча қисқа вақтни талаб этади;
- ташкилотга янги технологияларнинг жорий этилиши уларни ўзлаштиришда маълум қийинчиликлар туғдиради;
- устоз-шогирд тизимининг шаклланмаганлиги;
- ҳатто бир меҳнат бўлими, гуруҳ ичидаги рақобатнинг мавжудлиги.

Санаб ўтилган ва шу каби муаммолар адаптация жараёни ўтишидаги асосий қийинчиликдир. Бундан ташқари қатор ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий омиллар ҳам борки, улар янги ходимнинг ишга мослашувини қийинлаштиради ва улар ўз моҳиятига кўра объектив омиллар тоифасига киради. Булар қаторига ноқулай иш шароитини, меҳнатнинг оғирлиги, ходимлар ўртасида мажбурият ва ҳуқуқнинг ноаниқ тақсимланганлиги, ходим малакасининг касб талабларига мос келмаслиги, бажариладиган меҳнатни таъминловчи ресурслар етишмаслиги, рағбатлантириш ва ҳақ тўлаш тизимидаги хатолар, адолат тамойилининг бузилиши ва бошқа сабаблар киради.

Ташкилотда ходимлар адаптациясига етарли эътибор бермаслик корхона учун нафақат ташкилий қийинчиликлар, балки моддий зарар ҳам олиб келади. Аниқланишича, иш пайтидаги бахтсиз ходисалар янги келган ишчиларда тажрибалиларига нисбатан кўп содир бўлади. Ишдан бўшаётганлар орасида ишга жойлашганига олти ойдан кам вақт бўлган ходимлар кўпчиликни ташкил қилади.

Меҳнат адаптациясининг асосий жиҳатлари. Меҳнат социологияси ва психологиясида меҳнат адаптациясининг учта ўзаро боғлиқ томони фарқланади: 1) Касбга мослашиш; 2) Мослашувнинг психофизиологик жиҳати ва 3) Ижтимоий-психологик адаптация. қуйида мана шу адаптация турлари ҳақида маълумот бериб ўтаимиз.

1. Касбга мослашиш. Адаптациянинг касб билан боғлиқ жиҳати ходимдан бажариладиган ишга қўйиладиган талабларни ўзлаштиришни тақозо қилади. Бу хил мослашувда объектив ва субъектив омиллар мавжуд бўлиб, касбий адаптациянинг объектив омиллари сифатида ходимнинг маълумоти, малакаси ва тажрибасини санаб ўтиш мумкин. Субъектив омиллар қаторига эса ходимнинг касбга бўлган муносабати, янги иш жойидан кутаётган нияти ва умиди кириши мумкин.

2. Меҳнат адаптациясининг психофизиологик жиҳатига корхонадаги меҳнат шароитининг психофизиологик ва тиббий-гигиеник томони киради. Адаптациянинг ушбу турини ифодаловчи асосий кўрсаткич сифатида ходимнинг толиқиш даражасини олиш мумкин. Ходим ўзини ҳолатини, иш шароити ва бажараётган меҳнати оғирлигини баҳолаши ушбу адаптация турининг субъектив томонларидир.

3. Ижтимоий-психологик адаптация деганда ходимнинг меҳнат жамоасидаги мавжуд муносабат тизимига мослашиши, жамоага хос бўлган норма ва қоидалар ҳамда унга гуруҳ томонидан белгиланган ролни ва

мавқени қабул қилиш жараёнига айтилади. Бундай мослашувнинг муваффақиятли ўтиши ходимнинг характер хислатларига, унинг мулоқотга мойиллигига, ҳаётий тажрибаси ва дунёқарашининг янги шароитга мос келишига боғлиқ. Гуруҳнинг аҳиллиги, унинг маданият даражаси бу хилдаги адаптация жараёнининг муваффақиятли ўтиши гаровидир.

Рол соҳасидаги адаптация. Ходимнинг жамоага аъзо бўлиши ташкилотнинг вазифа ва мақсадидан келиб чиқувчи ролни қабул қилиш билан ифодаланади. Ходим ундан нима кутишаётгани ва бу кутувга тааллуқли хатти-ҳаракатларни амалга ошириши жуда муҳим. Масалан, бирон кишини раҳбарликка тайинлашар экан, янги раҳбардан жамоа демократик ёки автократ бошқарув услубини кутиши мумкин. Бу кутувларга мос келиш ёки келмаслик даражаси кўп жиҳатдан янги раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни белгилаб беради.¹ Хатто ходимлар беихтиёр янги келган раҳбарни эскиси билан таққослаб унга тавсиф беришга ҳам мойил бўлишади. Шунинг учун ходим учун адаптация шароитини яратиш мавжуд ролга бўлган талабларни аниқ ишлаб чиқиш ва ижросини таъминлаш мақсадидаги тадбирларни уюштириш билан белгиланади. Бу фикр айниқса бошқарув лавозимига янги келаётган раҳбарлар учун жуда ўринлидир. Одатда янги лавозимни таклиф этишар экан «Бир ўйлаб кўринг» деб хайрлашишади. Таклифни қабул қилган кимсанинг «ўйлаш» жараёнини эса янги ролга ўзини чамалаш деб аташ мумкин. Агар кимса ролни қабул қила олишига кўзи етса таклифга рози бўлади, агар иккиланишга олиб келса ўзи билан ушбу рол орасида катта фарқни сезган бўлади. Шунинг учун янги лавозимга мослашишнинг сифатли ўтиши қатор тадбирларни талаб қилади. Бу соҳадаги бирламчи вазифа – ушбу ролга қўйиладиган талабларни аниқлаб олишдир. Бу жараён қанчалик пухта ўтса ролни қабул қилиш шунчалик осон кечиши мумкин.

Кейинги босқич ролни қабул қилиш деб аталади. Бунда инсон янги хатти-ҳаракатларни ўзида шакллантира бошлайди. Бу жараён инсон томонидан нафақат хизмат юзасидан, балки шахсий муносабатлар тизимидаги талаб ва хусусиятларни ҳам ўзлаштириш давридир.

Навбатдаги босқич эса қабул қилинган ролни ижро этиш деб аталади ва бу ҳолат ўзининг икки томонига эга: ролни ижро этувчи шахс хулқининг атрофдагилар томонидан баҳоланиши. Одатда бундай баҳолашда ходимни ҳам атрофдагилар, ҳам унинг ўзи баҳолаши тарзида амалга ошади. Бу икки баҳолаш кўрсаткичнинг ўзаро мос келиши жуда муҳимдир. Шундай мосликка узоқ давом этувчи ички меҳнат асосида эришилади. Ушбу кўрсаткичлар мослигини таъминловчи асосий тадбирлардан бири ходимга унинг хатти-ҳаракатлари ҳақида қайта алоқа бериб туришдир.

Қайта алоқа натижасида олинган маълумотлар асосида инсон ўз хатти-ҳаракатларига ўзгартириш киритади ва ролга мувофиқ келиш учун ўз устида ишлай бошлайди. Шу мақсадда баъзи корхоналарда ходимлар билан

¹ Аксененко Ю.А., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О. Социология и психология управления. Ростов Н/Д. 2001

ишловчи махсус мутахассислар томонидан ташкил этилувчи тренинг машғулотлари жуда ўринлидир. Гуруҳий тарзда ташкил этилган бу машғулотларда иштирокчилар у ёки бу ролни хизмат талабларига яқинлаштирилган вазиятда ижро этадилар ва атрофдагилардан ўз хатти-ҳаракатлари борасида «баҳо» оладилар. Бу тадбир натижасида инсон ўз хулқини намунага мослаш имконияти туғилади. Аниқ режа ва малакали мутахассислар ёрдамида ташкил этилган бундай тадбир ходимнинг янги ролни қабул қилиши ва реал шароитда самарали ижро этиши учун асос яратади.

Адаптация жараёнини шакллантириш имкониятлари. Янги ходимларни касбга булган талаблар асосида ишга қабул қилиш адаптация жараёнининг энгил ўтишини таъминловчи шартлардан биридир.

Ташкилот раҳбари янги ходим адаптациясини иложи борича қисқа фурсатда ва салбий асоратсиз ўтишига кўмаклашиши лозим. Бу соҳада илғорлаб кетган айрим ташкилотлар ҳам бўлиб, уларнинг бой тажрибасини татбиқ этиш ташкилот меҳнат самарадорлигини оширишдаги яна бир қўшимча омилдир. Масалан, Россиядаги «Светлана» ХЖда янги ходимлар адаптациясини назорат этиш бўйича алоҳида дастур мавжуд бўлиб, унга биноан бу жараён тизимли равишда олиб борилади.³¹ Хусусан, маълум вақт оралиғида ташкилотдаги янги ходимлар томонидан назорат саволномалари тўлдирилади ва адаптация даражалари аниқланади. Одатда бу иш билан кадрлар бўлими, касбга муносиблик бўлими мутахассислари шуғулланадилар. Мана шу сўровлар асосида иш шароитларига ўрта ёки паст даражада мослашаётган ходимлар аниқланади. Кейинги босқич сифатида адаптация жараёнига салбий таъсир этувчи омиллар аниқланади. Бу жараёнга энди ташкилотнинг юқори бўғин ва махсус бўлимлар ходимлари жалб этилади. Адаптация жараёни муваффақиятли ўтишига салбий таъсир этувчи омилларни бартараф этиш бўйича алоҳида чора тадбирлар мажмуаси ишлаб чиқилади. Сўнгги босқич сифатида ушбу тадбирларнинг самараси текшириб кўрилади. Бу санаб ўтилган босқичлар адаптацияни тадқиқ этиш жараёнининг асосий қисмлари бўлиб, бу тадбирларга ёш ходимнинг меҳнат кўрсаткичларидан манфаатдор бўлган барча раҳбарларнинг қатнашиши кўзда тутилади.

Мослашиш даври баъзи корхоналарда касб талабларини ўзлаштириш билан боғлиқ бўлса, бошқа ташкилотларда адаптация муддати ташкилотнинг буткул ҳаёт тарзи билан уйғунлашиб кетишни назарда тутаяди. Бу борада иқтисодий ривожланган мамлакатлар корхоналарида амалга оширилаётган кадрлар сиёсатидан келиб чиқувчи тадбирларни эслаб ўтиш ҳам ўринлидир. Масалан, кўпгина япон компанияларида юқори ахлоқ меъёрларига эга бўлиш ташкилотнинг доимо диққат марказида туради. Хусусан, «Мацусита электрик» компаниясида ходимга техник малака, корпорация фалсафаси, мақсади ва сиёсати билан суғориш учун 8 ой вақт ажратилади. Бу мослашув даври бўлиб, айнан шу вақт оралиғида янги ходим компания қадриятлари,

³¹ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000

хулқ меъёрлари ва маданиятини ўзлаштиради. Бундай тарбия корхона режалари ва иқтисодининг очик-ойдинлиги билан биргаликда олиб борилади, ҳамда ходимда ташкилот ҳаётида фаол қатнашиш мотивациясини шакллантиришга қаратилади.

Адаптация жараёни босқичлари. Раҳбар ходимнинг янги меҳнат шароитига мослашишига кўмак кўрсатар экан, адаптация жараёни қуйидаги асосий босқичлардан иборатлигини назарда тутиши лозим.

1. **Янги ходимнинг тайёргарлик даражасини аниқлаш.** Аниқланган даража ходим манфаати йўлида кейинги амалга ошириш лозим бўлган тадбирларни режалаштириш, зарур ресурсларни қўллаш, ходимнинг тажриба соҳасидан келиб чиққан ҳолда унинг қобилиятлари ва малакаси даражасидаги вазифаларни аниқлаб олиш имконини беради. Касбий соҳадан ташқари ходимнинг мулоқотга мойиллиги даражасини билиш ташкилотнинг коммуникация тармоғига тезроқ киришиб кетишини таъминлаш учун асос бўлади.

2. **Ориентация.** Ходимни у бажариши лозим бўлган вазифалар, мажбуриятлар билан таништириш. Бу босқичда амалга ошириладиган тадбирларни қуйидаги гуруҳларга бўлишимиз мумкин:

- Компания асослари – ташкилот тарихи ва ҳозирги ҳолати ҳақидаги асосий маълумот, стратегик режалар, ходимлар ва раҳбарият муносабатлари қоидалари, касаба уюшмаси фаолияти, меҳнат шароитлари ва иш тартиби, иш ҳақи белгилаш тизими, корхонадаги ижтимоий таъминот, маиший хизмат ва имтиёзлар;

- Маҳсулот – корхона маҳсулотлари таркиби билан таништириш, ишлаб чиқариш тизими ва технологияси, асосий маҳсулот истеъмолчилари ва нархи, рақобатдош маҳсулотлар орасида тутган ўрни;

- Ишлаб чиқариш – ишлаб чиқаришга оид қарорлар қабул қилиш тартиби ва хусусияти, ташкилот режалари ва лойиҳалар билан таништириш, ишлаб чиқариш жараёнининг асосий тамойилларини ўрганиш, бўлимнинг асосий вазифалари ва масъулият даражаси, ҳисобот бериш асослари, маҳсулотга йўналган бошқарув услубини ўрганиш ва ҳаражатларни ҳисоблаш, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик асослари;

- Сотувлар – ташкилотнинг бозордаги улуши ва реклама жараёни, рақобатдош ташкилотларнинг имкониятлари, сотув агентларининг фаолияти, сотув услублари;

- Асосий меҳнат кўникмалари – алоқа воситалари ва техника жиҳозларидан фойдаланиш бўйича машқлар, муомалада бўлиш хусусиятлари, иш жойининг хусусиятлари ва талабларини ўзлаштириш, нотиклик санъати, маркетинг ва молияга тааллуқли асосий билимлар, касб талабидан келиб чиқувчи кўшимча малакаларни шакллантириш машқлари.

Ушбу матндан кўришиб турибдики, илғор ташкилотларда ходим адаптацияси ҳар томонлама амалга ошириш таъминланади. Маълумот, кўникма ва малака жиҳатларни бундай қамраб олиш янги ходимнинг

ташкилот хаётига кириб боришини таъминлайди ва барча куч-ғайратини ташкилот мақсади йўлида сафарбар этиш имконини беради.

3. **Адаптацияни амалга ошириш.** Бу янги ходимни янги лавозимга ва жамоада мавжуд шахслараро муносабатлар тизимига мослаштириш жараёнидир. Бу босқич доирасида янги ходимнинг фаол ҳаракат қилиши, ўз-ўзини турли жабҳаларда синаб кўришига имконият яратиш лозим. Ходимнинг эришаётган муваффақиятлари ҳақида маълумот йиғиб борилади ва фаолияти юзасидан унга зарур тавсиялар берилади.

4. **Фаолият кўрсатиш.** Шу босқичда адаптация жараёни тугайди ва ходим мустақил равишда ўз фаолиятини давом эттираверади. Бунда ходим унинг меҳнат фаолияти йуналишида юзага келаётган қийинчиликларни ўзи енгиб ўтиш кучига эга бўлади. Одатда, ходимнинг корхона талаб ва муҳитига кўпол мослашуви 1,5 – 5 йиллар атрофида амалга ошади. Адаптация жараёнига кўмак кўрсатиш шароитида эса бу жараён бир неча ойларда муваффақиятли ўтиши мумкин. Адаптация жараёнини бу тарзда қисқартириш ташкилот учун моддий жиҳатдан ҳам маълум даражада фойда беради. Айниқса бу кўрсаткич ташкилотга кўп янги ходимлар қабул қилинган шароитда ўз самарасини беради.

Янги ходим адаптация жараёнининг муваффақиятли ўтишида айниқса раҳбарнинг ўрни катта. Ходим ташкилот кадритяларини ўзлаштирар экан, ўз раҳбарини намуна сифатида кўради. Адаптация жараёнининг бошланғич пайтларида раҳбардан шахсан олинган йўриқнома ва тавсиялар ходимнинг эсида доимий сақланади. Янги ходим билан биринчи ҳафта давомида ва бир ойдан сўнг суҳбат ўтказиш жуда муҳимдир. Бунда ходим тўқнаш келаётган муаммолар ҳал этилади, керакли маслаҳатлар берилади ва ходимни руҳий қўллаб-қувватлаш амалга оширилади. Мана шундай тадбирлар орқали ходим ташкилотга хос хусусиятларни ўрганиб, ўзлаштириб боради.

4.8. Ташкилотда ходимларни ўқитиш

Ташкилотда таълим дастурлари. Раҳбар зиммасига юклатиладиган асосий вазифалардан бири – ходимларнинг касбий малакасини ошириш, янги технологияларга ва ишни ташкил этиш услубига ўргатишдан иборатдир. Тадқиқотлар орқали аниқланишича, бозор муносабатларини ривожлантиришдаги 80% тўсиқлар ташкилот ходимлари муаммолари билан боғлиқ экан. Бу муаммолар таркибига ходимнинг жорий этилаётган янгиликларга қаршилиги, қайта ўқишни хоҳламаслиги, янгича ишлашни истамаслик, ташкилот мақсадлари билан шахсий эҳтиёжларнинг ўзаро мос келмаслиги қабилар кириши мумкин. Шу муносабат билан, ҳатто янги ходим ишга қабул қилинганда, унга зарур меҳнат кўникмаларини шакллантириш ҳам бевосита раҳбар зиммасига юклатилади.

Аниқланишича, янги ходимнинг ташкилотга тез мослашиши кўп жиҳатдан у бажариши лозим бўлган вазифани қанчалик малакали тарзда бажаришга ўрганиши билан боғлиқ. Касбда эришилган муваффақият

ходимнинг ўзига бўлган ишончини оширади ва унинг фаолияти ташкилот учун зарурлиги ҳиссини уйғотади. Шунинг учун янги ходимга у шуғулланиши лозим бўлган меҳнат жараёнини тез ва муваффақиятли ўргатиш, ташкилот ички таълим дастурининг асосий қисмидир.

Ташкилот миқёсидаги доимий тарзда амалга оширилувчи таълим тадбирлари бошқарув соҳасига тегишли бўлиб, раҳбарнинг замонавий бошқарув услубларидан нафақат хабардор бўлиши, балки бунга оид зарур кўникмаларни эгаллаши долзарб масаладир. Раҳбарлик маҳоратини шакллантириш фақатгина ходимлар билан бўлган муносабатларни бойитиш тақозоси бўлиб қолмай, балки ташкилотдаги раҳбар кадрларнинг мансабда ўсиши билан ҳам асосланади. Ташкилот миқёсида содир бўлувчи мансабдаги ўрин алмашишлар янги лавозимга келган раҳбарга бошқарув малакаларини ўргатиш заруриятини ҳам кўяди.

Шундай қилиб, ташкилотда юзага келаётган ҳар қандай ўзгариш ходимнинг бу шароитга тез мослашишини талаб қилади ва бундай вазиятда асосий енгиллаштирувчи омил сифатида таълим тадбирлари бўлиши мумкин.

Ташкилот миқёсидаги таълим услублари. Ҳозирга келиб, ташкилот миқёсида таълим жараёнини олиб боришнинг бир қанча услублари мавжуд ва раҳбар мана шу услублар асосида ходимларнинг касбий малакасини қай йўл билан шакллантириш имконияти ҳақида билиши лозим.

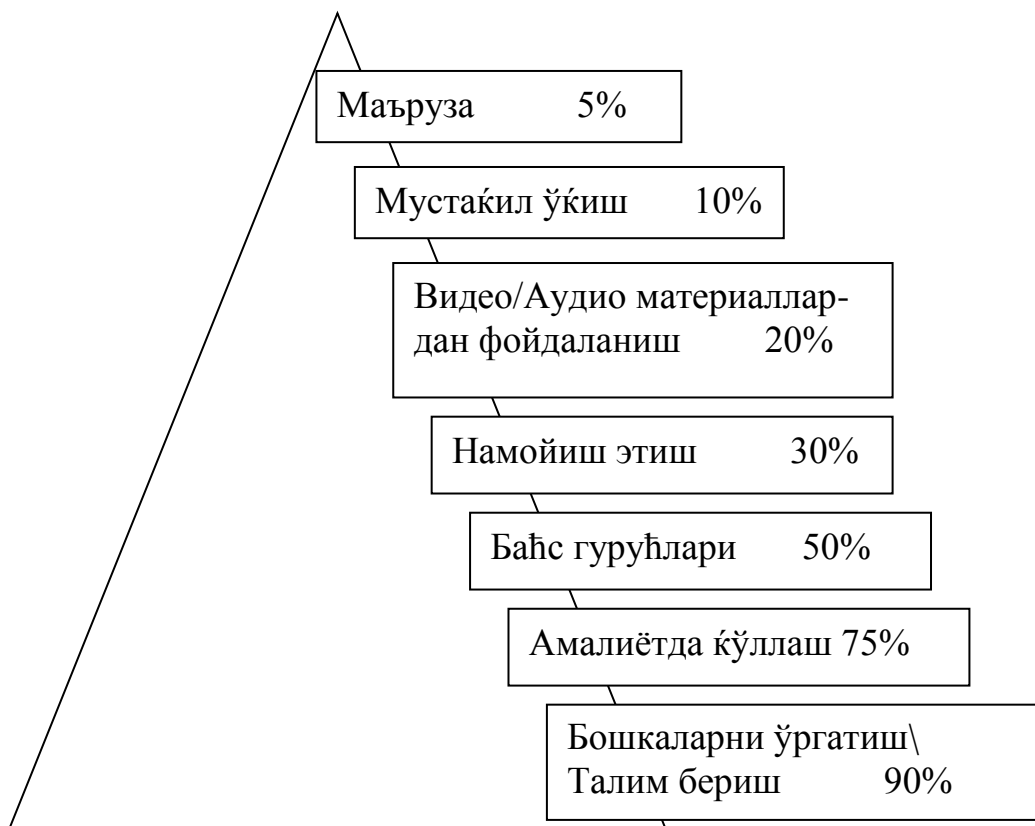
Одатда таълим назариясида бир қанча таълим услублари фарқланади. Бу услублар умумлашган тарзда уч гуруҳга киритилиши мумкин: *пассив*, *фаол* ва *интерфаол* таълим услублари. *Пассив* услуб сифатида ўқитувчининг фаоллиги-ю, ўқувчининг маълумот қабул қилиш объекти сифатидаги таълим назарда тутилади. Бунга, анъанавий маъруза, маълумотни намойиш этиш тарзидаги машғулотларни киритиш мумкин.

Фаол услубларга асосланган таълимдаги натижа ўқувчининг ички интилиши ҳисобига таъминланади. Ўқувчи олдида муаммоли вазифаларни ҳал этиш зарурати, масалага ижодий ёндошиш шароити юзага келтирилади. Ўқитувчи ва ўқувчи ўртасида мунтазам икки томонлама алоқа яратилади ва қайта алоқага катта эътибор берилади. Таълим жараёнидаги семинар, суҳбат, мустақил тарзда тайёрланиш каби машғулотлар фаол таълим услублари қаторига киради.

Таълимнинг интерфаол услубларида эса ўқувчилар ва ўқитувчи муносабатлари ҳамкорлик поғонасига кўтарилади. Ушбу жараёнда қатнашаётган ўқитувчи ҳам ўқувчи ҳам таълим субъектлари сифатида иштирок этадилар. Таълим жараёнида иштирокчилар ўртасидаги муносабатлар жадаллашади, ўзаро маълумот аламушуви кучаяди. Машғулот давомида хизмат юзасидан учровчи муаммоларни қай тарзда ҳал этиш намунаси яратилади ва реалликка яқинлашган шароитда ўзаро мувофиқлик ҳаракатлари амалга оширилади.

Таълим жараёнини ўқувчи фаоллиги нуқтаи назаридан таҳлил этиш асосида қуйидаги «Таълим пирамидаси» тасвири ишлаб чиқилди ва бу орқали турли таълим услубларининг самараси кўргазмалари тарзда намоён

этилди¹. Ушбу расмда келтирилган ҳар бир таълим услуби қаршисидаги фоизлар шу услубни қўллаш асосида ўқувчи томонидан билимларни ўзлаштириш кўрсаткичидир.



4.8.1 Чизма. Таълим пирамидаси.

Ушбу расмда келтирилган рақамлар ўртача кўрсаткич бўлиб, у ёки бу услубнинг самаралилиги авваламбор ўқитувчининг маҳорати билан белгиланади. Иккинчидан, санаб ўтилган услублардан биронтасига асосланиш таълим жараёнининг мақсади ва юзага келган вазиятга боғлиқдир.

Ташкилотда таълим тadbирларини жорий этишдаги хусусиятлардан яна бири - муайян вақтдаги таълим жараёнида бир қанча услубларни қўллаш имкониятидир. Бир вақтнинг ўзида турли таълим услубларини қўллаш ўқитувчи олдидаги вазифани янада самарали бажариш имконини беради.

Ходимларни ижрочилик малакасига ўргатиш зарурати ҳақида гапирар эканмиз, мураккаб касбга оид фаолиятни ўзлаштиришда «Режалаштирилган таълим» услуби анча муваффақиятли бўлиб ҳисобланади. Бу ёндошувга биноан, билимнинг ошиши одамнинг аввалги тажрибасига асосланади. Таълимни тўпланган тажрибага асосланиб таърифлаш ўқувчи ёши, ҳолати каби омилларни четлаб ўтиш имконини беради ва ҳар қандай билимни, ҳар қандай ходимга ўргатиш мумкин, деган таъкиддан келиб чиқади. «Режалаштирилган таълим» услуби Б. Скиннер томонидан 1960 йилда

¹ Ваколатли таълим. Трнерлар учун қўлланма. Тошкент, 2002 йил

таклиф этилган бўлиб, унга биноан таълим жараёни қатор майда ташкилий қисмларга бўлиб чиқилади. Яхлит фаолиятни ташкил этувчи бу ҳаракатларни «қадам ба қадам» бажариш асосида у ёки бу мураккаб тизим муваффақиятли тарзда ўзлаштирилиши мумкин. Амалга оширилаётган қадам қанчалик кичик бўлса, ҳаракатни ўзлаштириш ҳам шунчалик самарали бўлади. Таълим самараси кўп жиҳатдан «қадам» ҳажмининг ўқувчи томонидан мустақил равишда белгиланишига боғлиқ. «Режалаштирилган таълим»даги асосий жиҳатлар қуйидагилар:

- берилаётган маълумотнинг мантиқан боғлиқлиги;
- таклиф этилаётган «қадам»нинг ҳажми;
- ўқувчи бераётган жавоб хусусиятлари – мавзу юзасидан жавобнинг иложи борича тўлиқ ва аниқлиги, ҳамда тўғри жавобнинг ижобий баҳоланиши;
- таълим давомида тайёр ва тўғри жавобларни намуна тарзида кўриб туриш ўзлаштириш самарасини оширади;
- кучли мотивация билимни ўзлаштириш самарасини оширади;
- ўқитувчининг таълим жараёнини назорат қилиши ва бошқариши;
- ўзлаштирилган ҳар бир билим ўқитувчи томонидан ўқувчи субъектига мос равишда рағбатлантирилиши лозим;
- такрорлаш маълумотни яхлит тарзда тасаввур этишга ёрдам беради;
- билим ва ижодийлик доим ҳам ўзаро мос келавермайди ва ҳатто баъзида бир-бирига зид келиши мумкин.

Таълим услубларини таққослаш. Ҳозирга келиб, ташкилотда ўтказиладиган таълим тадбирларининг қуйидаги асосий услублари фарқланади:

- Кейслар
- Муаммоли вазиятлар муҳокамаси
- Ролли ўйинлар
- Психологик тренинг
- Хизмат мавзулари юзасидан ўйинлар
- Режалаштирилган таълим
- Ўқув фильми
- Телевидение орқали маъруза
- Маъруза

Санаб ўтилган таълим услублари самараси экспертлар ёрдамида қуйидаги кўрсаткичлар бўйича баҳолаб чиқилган:

- ўзлаштирилган билимлар;
- муаммога ёндошувнинг ўзгариши;
- муаммони ечиш маҳорати;
- мулоқот маҳоратининг ўсиши;
- масалани ҳамкорликда ҳал этиш сифати;
- билимнинг узоқ муддат сақланиши.

Аниқланишича, таълим услублари санаб ўтилган кўрсаткичларнинг айримлари бўйича ўзининг таъсирчан кучини намоён этаркан. Масалан, масала ечимига ёндошувни ўзгартириш учун психологик тренинг қўл келса, ҳамкорликда ишлаш малакалари муҳокама услубида самаралироқ шаклланар экан. Қуйидаги 4.8.2. жадвалда турли таълим услубларининг юқоридаги кўрсаткичлар бўйича қиёсий тавсифлари келтирилади. Бу жадвалдаги услублар кетма-кетлиги уларнинг самарадорлиги жиҳатидан ва раҳбарларни ўқитиш хусусиятидан келиб чиқиб баён этилган.

Жадвалдан кўришиб турганидек, бошқарув маҳоратларини шакллантиришда кейслар-тахлили, муаммоли вазиятлар муҳокамаси, режалаштирилган таълим ва ролли ўйинлар услуби анча самарали ҳисобланади. Рўйхатнинг охирида келаётган маъруза каби таълим услуби ТВ дан фойдаланиш, икки маърузачининг биргаликда ишлаши, муаммоли маъруза каби такомиллашган шакллар орқали бойитилиши мумкин. Анча юқори баҳоланган кейс услубида ташкилотда юзага келиши мумкин бўлган реал воқеа-ҳодисаларни таҳлил этиш орқали ечим изланади.

Раҳбарларни ўқитиш услублари. Юқорида таъкидлаб ўтилган таълим услублари бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш, уларнинг малакасини ошириш соҳасида қўлланар экан, олдинда турган вазифа ва меҳнат соҳаларини ҳисобга олган ҳолда у ёки бу услубни қўллаш ўринлидир. Кейс услуби муаммоли вазиятларни яхши тушунишга, масалани ҳар томонлама ва ўринли таҳлил этишга, муаммо ҳақида маълумот тўплашга ўргатади. Кейсларни қўллашдаги асосий масала шахснинг янги билимга эга бўлиши ва унинг ақлий соҳасини фаоллаштиришдир. Психологик мазмун касб этувчи бошқа услублар эса таълим жараёнига ўқувчининг ҳиссий-иродавий ва ҳатти-ҳаракатлари соҳасини жалб этади. Шунинг учун, у ёки бу таълим услубини қўллаш авваламбор, ўқувчи шахсининг қай йўналишда ўзгаришини долзарб деб ҳисоблашимизга боғлиқ.

Раҳбар ходимларни ўқитишдаги эътибор қаратиладиган иккинчи жиҳат – қайси бўғин раҳбарларини ўқитиш масаласидир. Маълумки, бошқарувда уч бўғин фарқланади – юқори, ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари. Эслатиб ўтилган ҳар бир бўғин раҳбари бажариши лозим бўлган вазифалар унинг шахсига, ходимлар билан ишни ташкил этишга маълум талабларни кўяди. Хусусан, раҳбар қанчалик юқори поғонага кўтарилар экан, ундан ташкилотчилик маҳорати кўпроқ талаб этилади. Қуйи бўғин раҳбарларида эса касбий маҳорат, ходимларни касбга ўргатиш қобилияти ривожланган бўлиши керак. Шу муносабат билан юқори бўғин раҳбарларида расмий муносабатлар тизимидаги такомиллашган кўникмалар билан бирга, норасмий муносабатлар тизимига таъсир этиш ва ходимларни ўз кетидан етакловчи лидерлик хислатлари ҳам намоён бўлиши лозим. Бу борада ташкилот миқёсида психологик мазмунга эга бўлган таълим услублари ва лидерлик хислатларини такомиллаштиришга қаратилган дастурлар жорий этилиши мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Раҳбарлик лавозимларига захиралар яратиш, раҳбар ўринларига номзодларни тайёрлаш ҳам ташкилот олдидаги долзарб масаладир. Санаб

Ўтилган ҳамма вазифалар ташкилот миқёсида узлуксиз таълим жараёнини ташкил этиш заруратини кўяди. Касбий маҳоратни шакллантириш, жамоадаги психологик муҳитни барқарорлаштириш, раҳбарларнинг бошқарув малакаларини ривожлантириш – буларнинг ҳаммаси ташкилот миқёсидаги муҳим таълим йўналишларидир.

Раҳбарлик маҳоратини шакллантиришда айниқса психологик тренинг услуби алоҳида ўрин эгаллайди. Тренинг машғулотларида хизмат юзасидан юзага келувчи турли муаммоли вазиятларни сунъий тарзда яратиш ва ушбу вазиятларда самарали ҳаракат қилиш услубларига ўргатиш имконияти юзага келади. Масалан, ташкилот миқёсида учраши мумкин бўлган раҳбар ва ходим муносабатларидаги бирон муаммоли вазият таҳлил мавзусига айланиши мумкин. Тренинг машғулотлари доирасидаги имкониятлардан яна бири – муҳокама қилинаётган муаммоларни ҳал этиш жараёнини видеотасвирга тушириш ва масала ечимини гуруҳ билан биргаликда излашдан иборатдир. Видеотасвир услубини қўллаш тренинг иштирокчиларининг муаммоли вазиятдаги ҳаракатларини қайта ва қайта кўриш имконини беради. Тасвирга туширилган ҳолатни вақтинча тўхтатиш (пауза) ҳисобига иштирокчиларнинг изоҳларини йиғиш ва мақбул ечим вариатини танлаб олиш имконияти туғилади. Видеотренинг каби интерфаол таълим услуби нафақат муаммоли вазиятларда мақбул ҳаракатларни шакллантириш, балки иштирокчиларда ўз-ўзига ишончнинг ошиши каби ижобий таъсирга ҳам эга. Интерфаол услубларни қўллаш ва бунда техник воситалардан фойдаланиш зарур малакаларни қисқа фурсат давомида ривожлантириш имконини беради.

V. БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

5.1. Шахсий мотивациялаш услублари.

Ходимлар мотивациясини бошқариш мавзуси юзасидан ўтказилган таҳлил ўзгаларни мотивациялаш масаласига бағишланди. Аммо, бошқарув психологиясида ўз-ўзини мотивациялаш деган ибора ҳам борки, у кўпроқ ўз фаолиятини янада такомиллаштириш устида ишлаётган турли бўғин раҳбар ва ходимларга тегишли.

Раҳбар фаолиятида шундай ҳолатлар ҳам бўладики, қачонки у бирон мансабни эгаллаб аста-секин ишга қизиқишини йўқота бошлайди, ҳатто лавозимига ҳам совуққонлик билан қараб, уни сақлаб қолиш учун курашмайди. Бу ҳолатнинг сабаби турлича бўлиши мумкин. Қуйида шу сабаблардан бир нечтаси санаб ўтилади ва шу ҳолатни ижобий томонга ўзгартириш юзасидан тавсиялар берилади.

Раҳбарнинг ўз ишига қизиқиши сўнишининг сабабларидан бири – бир лавозимда узоқ вақт қолиб кетишдир. Раҳбарда меҳнат мотивациясини сусайтирувчи омиллардан яна бири унинг саломатлиги, аниқроғи турли касалликларга дучор бўлишидир. Оилавий муҳитдаги инқирозли ҳолатлар ҳам раҳбарни асосий ишидан чалғитади ва меҳнатга бўлган шижоатини сусайтиради. Меҳнат жамоаси аъзоларининг раҳбарга қарши туришлари гуруҳни бошқаришдан кўнгил совушига олиб келади.

Санаб ўтилган омиллар (албатта, бу қаторни янада давом эттириш мумкин эди) таъсирга берилмаслик кўп жихатдан раҳбарнинг ўзини бошқариш қобилиятига боғлиқ ва психологик моҳиятга эга баъзи бир тадбирларни қўллаш асосида инсон ўз-ўзини мотивациялаб, меҳнат фаолиятига бўлган шижоатини янада кучайтириб туриши мумкин.

Ташкилотдаги ходимлар ва раҳбар мотивациясини таъминлаб туришнинг асосий шартлари жамоадаги меҳнатни ташкил этиш масалаларига келиб тақалади. Ташкилотда тўғри йўлга қўйилган кадрлар сиёсати қатор соҳаларни ҳисобга олиши лозимки, бу йўналишдаги фаоллик нафақат ташқи мотивация, балки раҳбарнинг ўз-ўзини мотивациялаш омилдир. Булар қаторига олимлар қуйидагиларни киритадилар.³²

1) Ходимларнинг бир лавозимда ишлаётганлигини мунтазам текшириб бориш ва ходимни тахминан 5-7 йилларда лавозимда ўзгартириш (бу эса албатта бир поғона юқорига кутаришгина эмас, балки шу лавозимга яқин, яъни ўхшаш бўлимлар ёки касблар бўйича горизонтал йўналишдаги ўзгартиришларни ҳам назарда тутати).

2) Иш мазмуни ва унинг доирасини янада кенгайтириб бориш

3) Ташкилот тизимини фаоллик билан режалаштириш, мақсадларни янада аниқлаб бориш ҳамда ташкилий тадбирларнинг турли-туманлигини таъминлаш

4) Ташкилот миқёсидаги таълим, малака ошириш, ижодий ёндошув қадриятларини фаоллаштириш

³² (Кричевский стр.337 ссылка на Санталайнен и др.)

5) Ташкилотдаги ўзаро муносабатларнинг янги шакллари яратиш ва татбиқ этиш (масалан, раҳбарнинг ходим билан суҳбати, маъмурият ва ходимлар ўртасидаги норасмий мулоқотни кўпайтириш, ходимларнинг иш жойларига тез-тез ташриф буюриш ва шу учрашув вақтида улар билан мулоқотда бўлиш, ташкилий масалаларда демократик тамойилларга таяниш ва шу кабилар). Ташкилот ҳаётига шундай ранг-барангликни кўшиш ниятида бўлган раҳбарнинг ўзи доимо ўзини-ўзи мотивация қилиб боради. Шунинг учун бу тавсиялар нафақат ходимлар, балки раҳбар манфаатида ҳам ишлайди.

Ўз-ўзини мотивациялашнинг асосий услубларидан яна бири – иложи борича ўз руҳий қийинчиликлари сабабини таҳлил қилишдир. Олимларнинг аниқлашича, инсоннинг касб доирасида ривожланиши унинг ёши ўтиши билан алоҳида хусусиятларни тақозо қиларкан. Хусусан, улғайиши билан инсоннинг ташкилот миқёсидаги роли ўзгариб, ривожланиб бориши табиий ҳолдир. Бунга мувофиқ, инсоннинг фаол касбий ҳаёти қуйидаги ёш кўрсаткичларида тааллуқли босқичларга бўлиниши мумкин:

- 1) Касбий шаклланишнинг бошланиши (ташкилотга кириш, унда ўз ўрнини топиш) - 20-24 ёшларда.
- 2) Ўзини намоён этиш, муваффақиятга эришиш, ташкилот томониан тан олинishi – 30 ёшлар атрофида
- 3) Юксак касбий маҳоратга етишиш, ўз қобилиятларини янада кенгрок доирага татбиқ этиш, ташкилотда эгаллаб турган ҳолатини янада мустаҳкамлаш – тахминан 35-40 ёшлар
- 4) Ўз ютуқларини, бажарган ишларининг аҳамиятини қайта баҳолаш, ҳаёт йўлини тўғри танлаганми ёки йўқми ҳақидаги шубҳаларни таҳлил этиш – 40-50 ёшлар оралиғида.
- 5) Моҳирлик босқичи. Бунда юқори малакали мутахассис диққат-эътиборини ҳамкасаба ходимларига ёрдам беришга қаратади, ўз ташкилоти равнақи ҳақида қайғуради, бошқарув маҳоратларини намоёиш этади – 50 ёшдан сўнг ва нафақага жўнагунча давом этади.

Бундай тартибни баён этишдан асосий мақсад шуки, кўрсатилган босқичлар алмашиши даврида инсон ўз ҳаётида юзага келаётган ўзгаришлар туфайли маълум қийинчиликларни бошидан кечиради. Янги даврга ўтиш бир томондан табиий ривожланиш натижаси бўлса, иккинчи томондан янги ва номаълум вазиятда фаолият олиб бориш ҳамдир. Шунинг учун, бир босқичдан иккинчисига ўтиш инқирозли бўлишини билишнинг ўзи мана шундай вазиятларга тетик қарашни, бу қийинчиликлар вақтинчалик эканлигини англашга ёрдам беради ва инқрозли оралиқдан анча ишон билан енгиб ўтишни таъминлайди. Ушбу таъкид шундай вазият ўз-ўзидан ўтиб кетишини кутиб, қўл қовуштириб утириш керак дегани эмас, албатта. Инқирозли ҳолларга тушиш эҳтимолини камайтириш учун ходим қуйидаги ориентирлар билан фаолият олиб бориши тавсия этилади:

1. *Бугунги куннинг ташвиши билан эмас, балки аниқ мақсадга интилиб яшанг*

2. *Ҳаётга ва меҳнатга бўлган интилишга оид масъулликни ўз бўйингизга олинг.* Сиздан бошқа ҳеч ким тақдирингиз учун масъул бўлолмайди. Психологияда «ўзгалар ёрдамига мухтожликнинг» ҳаёт давомида орттирилган ҳолати аниқланган бўлиб, у инсоннинг бошқалардан ёрдам кутиб яшашида, ўз кучи ва имкониятига етарли даражада ишонмаслигида ифодаланди. Иложи борича бу ҳолатдан кочишга ва ҳаётингизнинг барча жабҳалари бўйича фаол бўлиш учун масъулиятни ўзингизга олинг.
3. *Шуни ёдда тутингки, инсонлар ва ташкилотлар айнан қийинчилик даврида ривожланади.* Қийинчиликлар ва инқироз эски услуб ишламаётганлиги белгиси бўлиб, эскича ҳаёт тарзини ўзгартириш, ундан воз кечиш заруратидир. Мавжуд қийинчилик ва омадсизликларга шу йўсинда қараш имкониятимизни яна жонлантиришни, янги йўллар излаб ютуқ сари интилишимизни тақозо этади.
4. *Меҳнатга бўлган мотивациямиз – ҳаётга бўлган мотивациямизнинг бир қисмидир холос.* Бундай таъриф меҳнатга бўлган муносабатимизни ўзгартириш учун янада янги имкониятлар беради. Ҳаётимизга, дам олиш соҳамизга янгилик киритиш меҳнатга оид мотивациямизга ҳам янгилик олиб киради, уни янада ранг-баранг қилади ва демак унинг ҳаётчанлигини таъминлайди.

Қайд этилган фикрлар ва тадбирлар ҳар бир раҳбар ва ҳатто ходимда учраши мумкин бўлган инқирозли даврларга хос мотивация сусайишини қайта жонлантириш, меҳнатга янги шижоат билан киришишни таъминлайдиган ҳолатлардир.

5.2. Мажлислар ўтказиш технологияси

Иш юзасидан ўтадиган учрашувлар, йиғилиш ва мажлислар бошқарувдаги муаммоларни асосий ҳал этиш воситаси бўлиб ҳисобланади. Бундай йиғилишларда нафақат ишга алоқадор масалалар, балки ходимлар муносабатлари психологиясига оид вазифалар ҳам ҳал этилади. Масалан, йиғилиш олиб борар экан раҳбар ўзининг автократлик ёки демократик тамойилларга мойиллигини намойиш этади, ходимлар орасида ишончлиларни ажратиш ва уларга қўшимча масъулият юклаш тадбирларини амалга оширади. Бу эса ташкилот ичидаги йиғилишлар кўпқирралиликдан ва уларни амалга оширишда моҳирлик талаб этишидан далолатдир.

Раҳбар иш вақтининг 70% ни йиғилишларда ўтказиши. Афсуски, бундай йиғилишларнинг кўпчилиги самарасиз бўлиб ва бунинг сабаби мажлисни тайёрлаш ва ўтказиш пайтида ташкилий ва психологик хатоларга йўл қўйилишидир.

Бошқарув назариясида уч хил йиғилишлар фарқланади:

1. Маълумот тўплашга қаратилган суҳбат. Бу тадбир ходимлар

дан ҳисобот йиғиш учунгина ўтказилади. Бундай тарздаги ҳисобот ёзма матндан кўра афзалроқ бўлиб, раҳбар хоҳлаган вақтида аниқлаштирувчи саволлар бериши мумкин. Бошқа афзаллик шундан иборатки, ҳисобот бераётган ходимни тинглаш орқали, бошқалар ташкилотдаги умумий аҳвол ҳақида тўла тасаввурга эга бўла бошлайдилар;

2. Қарор қабул қилиш мақсадидаги йиғилиш. Бунда маълум муаммо юзасидан турли бўлим мутахассисларининг фикрларини бир нуқтага тўплаш орқали баҳс уюштирилади ва қарор қабул қилинади;

3. Ижодий гуруҳ йиғилиши. Бунда янги ғояларни ишлаб чиқиш ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш ҳақида фикр аламашинади.

Иш юзасидан бўладиган йиғилишлар самарали услуб бўлиб, уларда ташкилот ҳаётига оид муҳим бошқарув қарорлари қабул қилинади ва уларни ижро этиш имкониятлари таҳлил этади. Йиғилишлар самарадорлиги асосан корхона бошқарувига оид маълумотлар ишлаб чиқиш хажми билан ўлчанади. Шартли равишда шундай дейин мумкин – йиғилишга қадар мавжуд бўлган маълумотларни мажлис сўнгида тўпланган маълумотларга нисбати бажарилган ишнинг самарасини ифодалайди. Агар ушбу нисбат бирга тенг бўлса, бу йиғилиш бефойда, бекорга вақт ўтган ва иш учун ҳеч нарса бермаган ҳисобланади. Йиғилиш шу пайтда ўз вазифасини бажарган ҳисобланадики, қачонки унда ҳал этилмаган ишларга оид муаммолар кўрилса ва бир киши уддалай олмайдиган масалалар устида мутахассислар гуруҳи бош қотирсалар.

Иш юзасидан ўтадиган йиғилишда қатнашувчилар аниқ бирон масала юзасидан тўпланиши, улар муҳокамадаги масала бўйича мутахассис бўлишлари лозим. Иш юзасидан бўладиган йиғилишда масала юзасидан малакага эга бўлмаган иштирокчиларнинг қатнашишлари маслаҳат берилмайди, чунки уларнинг фикрини эшитиш ва муҳокама этишга сарфланадиган вақт гуруҳ фаолиятини бесамара этади. Йиғилишга тайёргарлик одатда қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш, маълумотларни қисқа баённома ва диаграммалар тарзида яратиш билан тугалланади. Муаммо ечимининг мавжуд ечимлари тахмин тарзида ишлаб чиқилади. Одатда йиғилиш раҳбар ёки ёрдамчиларидан бирининг маърузасидан бошланади. Бу маърузада муҳокама этилажак масала бўйича ҳамма маълумотлар иложи борича аниқ ва лўнда баён этилиши, агар масалада ноаниқликлар бўлса бунга иштирокчиларнинг диққатини жалб этиш ва уларни ҳал этиш йўллари ифодаланиши лозим. Йиғилиш олиб борувчи гуруҳ фикрини муҳокама этилаётган масала доирасида ушлаб туриши, аниқлаштирувчи саволлар бериши лозим. Лидер, айниқса, жамоада ахлоқ нормалари сақланишига эътибор бериши ва малакали мутахассислар шаънига бирон ножўя гап тегиб кетмаслигига эътибор бериши тавсия этилади. Йиғилишлар орқали бошқарув қарорларини қабул қилишнинг асосий гарови гуруҳдаги ижодийлик руҳи бўлиб, бу омилни кучайтиришнинг асосий услуларида бири жамоадаги мавжуд эркинлик ва сиқувнинг йўқлигидир.

Иш юзасидан ўтадиган йиғилишлар бошқарув муносабатлари сингари демократик ёки автократик тарзда бўлиши мумкин. Йиғилишнинг

демократик шакли раҳбарнинг касбий ва психологик маҳорати ходимларникидан устун бўлган ҳолатда намоён бўлади. Айнан шундай ҳолатда раҳбар ходимлари билан юзага келадиган мунозарани мутахассис ва тан олинган раҳбар сифатида олиб бориши мумкин. Авторитар шаклдаги йиғилишда ҳамма нарсани раҳбарнинг ўзи ҳал этади. Бундай тарзда ўтувчи йиғилишда ходимлардан етарли даражадаги маълумотларни олиш қийин ва гуруҳнинг фаоллиги яққа раҳбарнинг ташаббуси орқали ифодаланади, натижада охириги қарор учун масъулият ҳам унинг зиммасига юкланади. Авторитарлик гуруҳни фаоллаштирувчи услублар тоифасига кирмайди. Йиғилиш сўнгидаги энг муҳим натижа бошқарув қарорлари ва уларни амалга ошириш юзасидан янги фикрларга эга бўлишдир. Лекин янги ғоя доимо эскисини инкор этишдир, бундай вазият эса ўз навбатида танқидий фикрларни келтириб чиқариши мумкин. Шунинг учун раҳбарнинг вазифаси гуруҳ олдида қўйилган мақсадга мувофиқ равишда гуруҳий муҳитни бошқариш, вазиятни кескинлаштирмай мақсад сари йўналтиришдир. Кескин вазиятда, қарама-қарши фикрлар муҳитида қабул қилинган қарор унинг ижросини ҳам қийинлаштиради. ўринсиз фикрларни мулоҳима ва адоват уйғотмай рад этиш қарор ижросида томонларнинг биргаликдаги ҳаракатини таъминлаш учун замин яратади.

Бошқарув қарорлари билан боғлиқ йиғилишларни яна бир тоифаси гуруҳ ёрдамида ишлаб чиқилган ёки мавжуд қарорни амалга оширишда ягона ёндошувни ишлаб чиқиш бўлиб ҳисобланади. Бошқарув қарорларини амалга оширишнинг бу босқичида дастлаб қарама-қарши фикрга эга бўлган томонларни мақсад сари ҳамкорликда ишлашини таъминлаш асосий мақсад қилиб қўйилади.

Раҳбар қарор ижросини гуруҳга муҳокама учун тақдим этар экан, қарорни амалга ошириш бўйича вазифалар тақсимотини иложи борида гуруҳ аъзолари ташаббуси орқали амалга оширишга интилиши лозим. Ижро самарадорлигининг асосий гарови ташаббус ким томонида бўлишидир. Раҳбар томонидан тайинланган ижронинг қафолати доимий раҳбар назорати орқали таъминланади. Агар ташаббус ходимдан чиқса ва ўзи шахсан вазифа ижросини қабул қилса, демак масъулият ҳам ходим бўйнида бўлади. Йиғилишни айнан шу йўсинда олиб бориш ва ходимларнинг масъулиятни ўзлари қабул қилишлари шароитини яратиш раҳбар олдида турган асосий вазифадир. Албатта, бу каби йиғилишларни олиб бориш ва бошқариш раҳбардан маълум психологик етукликни талаб этади ва иложи борида авторитар кўникмалардан воз кечишни тақозо этади. Бундай йиғилиш олиб бориш технологияларидаги асосий талаблардан бири - ҳар бир тақсимланаётган вазифани конкрет ижрочи билан боғлаш ва бу мажбуриятларни қоғозда қайд этишдир. Бу мақсадда флип-чат ёки пластикли доскалар қўл келади. Бу қайдларда ижрочи, у қабул қилган вазифа, ижро муддати ва қандай натижа олиниши кўрсатилиши лозим. Агар ижро бир неча киши иштирокида амалга оширилса ҳамкорликда бўладиган ходим ва бўлимларнинг номлари ҳам белгилаб ўтилиши мақсадга мувофиқ. Бундай

тадбир нафақат қарор ижросини, балки унинг назоратини ва зарур бўлган пайтда керакли ўзгартиришлар киритиш тадбирларини ҳам енгиллаштиради.

Қарорни ижро этиш бўйича мониторинг йиғилишларини мунтазам ўтказибю бориш, тақдирлаш ва хатоларни бартараф этиш бўйича хулосалар чиқариш жуда муҳимдир.

Натижага эришиш йулидаги йиғилишлар асосий жиҳатларидан бири иштирокчиларни қай тарзда таклиф этишдир. Муҳим қарор ишлаб чиқишга қаратилган йиғилишга иштирокчиларни раҳбар котиба орқали телефонда таклиф этмаслиги лозим. Бундай йиғилишларга хат ёки махсус тарзда тайёрланган ёзма таклифнома орқали хабар берилгани маъқул.

5.3. Вақтни бошқариш

Иш жараёнида аксарият ҳолдаги муваффақиятлар бирон ишни тўғри бажариш эвазига эмас, балки шу ишни ўз вақтида бажариш оқибатида эришилади. Шунинг учун вақтдан рационал фойдаланиш – касбий ва иш соҳаларидаги муваффақиятнинг асосий омилидир.

Албатта, вақт кайтариб булмас бойлик ва уни узайтириб ҳам бўлмайди. Шунинг учун инсон ихтиёридаги ягона имконият вақтдан тўғри ва унумли фойдаланишдир. Замонавий раҳбар учун энг муаммоли масалалардан бири вақтни етказа олишдир. «қани энди суткада 24 эмасу, 34 соат бўлса» деган раҳбарлар кам эмас. Вақтдан унумли фойдаланиш йўлида бир нечта ташкилий услублар бўлиб, уларга риоя қилиш вақтимизни тежашга ва маълум вақт оралиғида олдингига нисбатан кўпроқ иш бажаришга эришиш имконини беради. Бундан ташқари, катор психологик омиллар ҳам борки, уларни ҳисобга олиш ва балки улар устида ишлаш вақтдан унумли фойдаланиш учун асос яратади.

Шундай қилиб, вақтдан унумли фойдаланиш масаласини муҳокама этишда икки асосий жиҳатни – ташкилий ва психологик томонларни таҳлил этиш мумкин.

Ташкилий томонлар деганда бажарилаётган ишни режалаштириш, саралаш, ҳисобга олиш каби тадбирлар назарда тутилади. Иш кунини унумли ташкил этишдаги биринчи қадам мавжуд вақтни етарли эмаслиги сабабларини аниқлашдан иборатдир. Бунинг учун бир қоғоз олиб унга устун тарзида вақтингиз танқислиги сабабларини ёзиб чиқинг. Бу сабаблар ниманинг оқибати эканлигини таҳлил этинг. Бу сабабларни келтириб чиқарувчи муаммоларни ҳал этиш йўллари изланг.

Вақтни тўғри тақсимлашдаги энг асосий масалалардан бири кундалик вазифаларни тўғри тақсимлашдир. Раҳбар ўз ихтиёридаги вазифаларни турли белгилар ва усулларга кўра тақсимлаши мумкин. Булар ичида энг самаралиси, бажарилиши лозим бўлган вазифанинг аҳамият ва тезкорлик мезонлари бўйича тақсимлашдир. Мазкур услубга биноан ташкилот раҳбари ихтиёрида бўлган вазифалар қуйидаги 4 катакка жойлаштирилади.

Жадвал 5.3.1. Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи

Аҳамиятли ва тезда бажарилиши лозим бўлган вазифалар	Аҳамиятли ва тезда бажарилиши шарт бўлмаган вазифалар
Кундалик ишлаб чиқаришда юзага келадиган муаммолар бўлиб, улар тезда ҳал этилиши лозим. Бу масалалар тезда ҳал этилмаса ишлаб чиқариш жараёни тўхтаб қолади.	Ташкилотнинг истиқболдаги режаларини белгилаш. Стратегик режалаштириш. Ташкилотнинг 5-10 ва ҳатто 15 йилдан кейинги ҳолати ва бунга ҳозирги кунда қандай қилиб тайёрланиш керак. Янги, харидорталаб маҳсулотлар яратиш устида бош қотириш
Аҳамиятсиз, лекин дарҳол ҳал этиладиган вазифалар	Аҳамиятсиз ва бажарилиши лозим бўлмаган вазифалар
Хат жўнатиш, телефонга жавоб бериш, факс қабул қилиб олиш ва х.к.	Гаплашиб ўтириш, чекиш, иш пайтида турли ўйинларга вақт ажратиш

Ташкилот миқёсида амалга ошириладиган вазифаларнинг ҳаммасини шу тўрт катакка жойлаштириш мумкин. Энди, ушбу катакда кўрсатилган таърифларни диққат билан ўқиб чиқинг ва раҳбар сифатида қайси катакдаги ишлар билан кўпроқ шуғулланишингизни айтинг. Бошқарув соҳасидаги етакчи мутахассислар фикрича ушбу катаклардаги вазифалар тақсимоти раҳбар лавозимига қараб қуйидагича кўринишга эга бўлиши мумкин: Биринчи катак корхона менежери лавозимида ишловчи ходим масъулиятдан келиб чиқиб бажариладиган вазифалар. Албатта, бошқарув тажрибамизга эндигина кириб келаётган менежер сўзи бизда мавжуд бўлим бошлиқлари, участка бошлиқлари каби лавозимларда ишловчи мутахассисликларга мос келади. Шу жиҳатдан олганда, менежер ишлаб чиқариш жараёнининг узлуксизлигини таъминловчи ходимдир.

Иккинчи катак ташкилот раҳбари зиммасига юклатиладиган вазифалар мажмуидир. Раҳбар ўзининг асосий эътиборини стратегик режалар қуришга, истиқболда ташкилотни кутаётган мақсадларни танлаш устида бош қотириши лозим. Тўғри, ҳозирги замон ўтиш даврига хос иқтисодиётимиз ўзининг кўп жиҳатлари билан раҳбар масъулияти доирасидаги ушбу таърифларга мос келмаслиги мумкин. Лекин, раҳбар иложи борича кундалик тезкор вазифаларни ўзидан озод этиши ва иложи борича эртанги кун ҳақида қайғуриши унинг лавозимига қўйилувчи талабдир.

Юқорида келтирилган вазифалар тақсимотига биноан учинчи катакка хос бўлган вазифалар доимо раҳбар ёрдамчиси ва котиба орқали бажарилиши лозим. Раҳбар бу каби ишларга вақт сарфлаши мутлақо ўринсиз. Ва ниҳоят, тўртинчи катак нафақат раҳбар, балки ташкилот ходимларининг қанчалик иш билан бандлиги, вақтини беҳуда сарфлаётгани кўрсаткичи бўлиши мумкин. Демак, ҳар бир раҳбар ўз вақтидан унумли фойдаланиши учун ўз вақолати ва зиммасидаги масъулиятдан келиб чиққан

холда вазифаларни саралаб олиши, ўз мавқеи учун аҳамиятли ва аҳамиятсиз ишларни бир-бирдан ажратиб олиши лозим.

Кейинги ташкилий имкониятлардан яна бири – бажарилиши лозим бўлган вазифани иложи борича ёрдамчилар зиммасига ўтказишдир. Раҳбар бажараётган ишнинг доимо шундай қисми мавжудки, уни бевосита раҳбарнинг ўзи бажариши шарт эмас. Мавжуд ишни таркибий қисмларга бўлиш ва уларни бажариш ваколатини ходимларга ўтказиш раҳбар вақтини тежашдаги асосий усуллардан бири. Хатто раҳбар баъзида ўзига «Шу ишни бажаришим шартми, бажармасам нима бўлади?» деган саволни бериб туриши ҳам иккинчи даражали ишларни асосийларидан ажратиб олиш имконини беради.

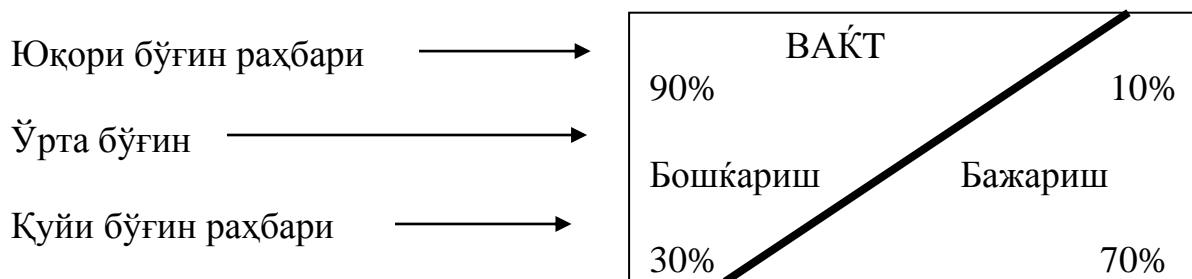
Бошқарув функцияларини тақсимлай олмаслик, раҳбарнинг ўз ваколатлари маълум қисмини қўл остидагиларга топшира олмаслик ходимларга ишонмаслик белгисидир ва бундай ҳолат жамоада салбий муҳит шаклланишига олиб келади.

Чет эл бизнес бошқарувига оид адабиётларда кўрсатилишича истиқболдаги мақсадларга йўналганлик ташкилотнинг турли бўғин раҳбарларида қуйидагича тақсимланиши лозим экан: масалан, корпорация бошқаруви раиси 20 йил олдинга қараб ташкилот ишини режалаштирса, бошқарув аъзолари 12-15 йиллик истиқболни кўра олишлари керак ва бирон соҳа йўналишидаги раҳбар, яъни менежерлар эса 7 йиллик истиқболни прогноз қилишлари лозим.

Социологик тадқиқотлар натижаларига кўра менежернинг иш вақти тақсимоти қуйидаги тартибга тўғри келар экан:

- Ишдаги одатий ва кунда қайтарилиб турадиган муаммоларни ечишга 80% вақт кетади ва бу сарфаланган вақт 20% муваффақиятни келтиради.
- Муҳим ва стратегик муаммоларни ҳал этишга 20% вақт кетади, лекин бу меҳнат эвазига корхонанинг 80% муваффақиятига эришилади.

Шундай таърифдан келиб чиққан ҳолда ташкилот турли бўғинлари раҳбарларига хос бўлган вақт ажратиш шаклини қуйидагича тасвирлаш мумкин:



5.3.2. Чизма. Ташкилотдаги вазифаларни бошқариш ва бажаришга сарфланадиган вақтнинг турли бўғин раҳбарлари орасида тақсимланиши

Раҳбарнинг вақтни бошқариши муаммони малакали тарзда аниқлай олиш, мақсад ва вазифани тўғри белгилаш, ходимлар ўртасида ишни тақсимлай олиш қобилиятларига асосланади.

Юқорида санаб ўтилган тадбирлар кўпроқ технологик мазмунга эга бўлиб, вақт етишмаслигининг психологик сабаблари ҳам мавжуд. Куйида санаб ўтиладиган шахс психологик муаммоларини малакали ҳал этиш орқали раҳбар ўз вақтидан янада унумли фойдаланишда қўшимча имкониятларга эга бўлиши мумкин:

1. Доимий шошилиш. Шошилиш ҳолатдаги кимса бирон масала устида тўхтаб, батафсил мулоҳаза юритолмайди, манзур қарор қабул қила олмайди ва кўп ҳолларда учраганидек, ушбу масалага яна ва яна қайтиш зарурати туғилади.
2. Чарчаш. Доимий шошилиш шароитида узоқ вақт ишлаш натижасида юзага келадиган ҳолат.
3. Ҳаддан ташқари кўп вазифаларни ўз зиммасига олиш.
4. Пала-партишлик. Ишни ёмон ташкил этиш, режалаштирмаслик натижасидир. Баъзи ҳолларда инсон ўз ҳиссиётини бошқара олмаслик оқибатида ҳам намоён бўлади.
5. Доимо уйга иш олиш. Жисмоний ва руҳий чарчоқ пайдо бўлиши ва натижада иш вақтида меҳнат қилиш қобилиятининг сусайишида намоён бўлади.
6. Ишни режалаштирмаслик. Кўп ҳолларда бу хислат алоҳида шахс эмас, балки у ишлайдиган ташкилот муаммоси ҳамдир.
7. Меҳнат қилишга бўлган мотивациянинг сустлиги. Бу омил иш унумдорлигининг пастлигига ва натижада меъёрдаги вазифаларни вақтида бажара олмасликка сабаб бўлади.
8. Ирода сустлиги. Дикқатни жамлай олмасликда, беқарорликда намоён бўлади. қарор қабул қилишнинг қийинлиги унинг ижросини ҳам орқага чўзиб юборади.
9. Ишни бажаришда касбий моҳирлик – профессионализмнинг етишмаслиги. Вақтдан унумли фойдаланишга салбий таъсир этувчи шундай омиллар ҳам борки, улар кўпроқ ижтимоий -психологик мазмун касб этади:
 - жамоада ижобий ўзаро муносабатларни сақлаш ва ривожлантиришга вазифадан кўра кўпроқ эътибор берилади;
 - ҳамкорликдан кўра мусобақа/қарама-қарши туриш сиёсати устунроқ туради.
 - Вазифани муваффақиятли ҳал этишга ишончнинг йўқлиги ёки камлиги
 - Вазиятни қандай ҳал этиш ҳақида бировнинг кўрсатмасини тазйиқ остида қабул қилиш
 - Вазифани қандай ҳал этиш бўйича раҳбарликнинг, йўриқноманинг шаклланмаганлиги

Демак, вақтни тўғри тақсимлаш ва ажратилган вақтдан унумли фойдаланиш инсондан маълум психологик билимларни билишни талаб қилиш билан бирга ушбу муаммолар бўйича шахснинг ўз устида мунтазам иш олиб бориши орқали ҳал этиш имкониятини беради. Юқорида таклиф этилганидек, қоғоз ва қалам олиб қайси муаммолар туфайли вақт йўқолиши сабабларини аниқланг ва шу сабабни бартараф этиш бўйича янги хулқ шакллари ўзингизда ривожлантиринг. Бу тадбирни амалга оширишда кичик бир психологик машқ таклиф этишимиз мумкин. У ёки бу тадбирга киришар экансиз, масалан, тез қарор қабул қилмоқчисиз ва қабул қилинган қарорга бошқа қайтмоқчи эмассиз. ҳаётингизда ишончли ва тез қарор қабул қилган бирон вазиятни эсланг. Шу вазиятни эслаш орқали ўша пайтдаги ҳолатни қайта пайдо қилишга ҳаракат қилинг. Ишончли қарор қабул қилганингизда қандай вазиятда эдингиз, атрофингизда қандай одамлар бор эди, турган жойингизни кўз одингизга келтиринг, қандай товушлар келаётганини эсланг ва жонлантиринг. ўша вазиятдаги атроф муҳит ва тасаввурларни максимал даражада қайта тиклаш натижасида шу вазиятга хос бўлган ҳислар яна тиклана бошлайди. Мана шу қайта тикланган ишонч ҳисси билан мавжуд муаммога қаранг ва ечим ўз-ўзидан, тез келганини ҳис этасиз.

Ушбу мавзуни яқунлар эканмиз, вақтни самарали бошқариш бўйича ҳар бир раҳбар ва ходим ёдда тутиши лозим бўлган қоидаларни эслатиб ўтмоқчимиз:

1. Вақтингизни ҳақиқатан ҳам жуда муҳим вазифаларни ҳал этишга сарфланг
2. Кунингизни режалар билан тўлдириб юборманг, белгиланган ишларингиз орасида тасодифий ва тезкор ишлар учун оралиқлар қолдириг
3. Муҳим (3 тагача) ва иккинчи даражали (5 тагача) ишларни режалаштиринг
4. Кунингизни қийин, муҳим ва ёқимсизроқ ишлардан бошланг ва яқунлашда оддийроқ, ёқимлироқ ишларга ўтинг
5. Вақтни шошилтирманг. Иш вақтидан керагидан ортиғини сиқиб чиқаришга ҳаракат қилманг
6. Агар вақтингиз бўлса вазифани ҳал этишга бугуноқ киришақолинг. Муаммони тезроқ ва батафсилроқ ҳал этишга киришинг. қолган вақтни дам олиш ёки бошқа ишларни ҳал этишга сарфлайсиз.
7. Вазифани ёки унинг бир қисмини ходимларга бўлиб бериш имкониятини изланг
8. Эски ишни тугаллаб кейин янгисига киришинг. Янги ишни бошлар экансиз, ҳар қандай шароитда уни тугатишга ишончингиз комил бўлсин.
9. Вақтингизни оладиган ёки ўз вақтини сизнинг ҳисобингизга тежайдиган кимсалардан узокроқ бўлинг.
10. Вақтни бошқаришга оид қобилиятларингизни таҳлил қилишга ўрганинг
11. Вақтнинг ҳатто энг кичик бўлақларини ҳам тежанг.
12. Ўзингизни «ҳаракатсизликда» айблайверманг. Раҳбар фаолиятида ижодий танаффуслар бўлиб туриши керак.

5.4. Бошқарувда назоратни такомиллаштириш

Назоратнинг икки усули фарқланади:

1. Сифатни назорат этиш
2. Ходимларни назорат этиш

Сифатни назорат этиш:

Бундай ёндошувда марказий ўринда бажарилаётган меҳнат ва чиқарилаётган маҳсулот туради

Ходимлар бажарилаётган иш маълум сифатда адо этилишига кафолат бўлиб хизмат қиладилар.

Ходимларни назорат этиш:

Бундай ёндошувда марказий ўринда ходим туради.

Раҳбар ҳамма ходимлар иложи борида яхши шароитда меҳнат қилишларига эътибор қаратади. Ходимларнинг эҳтиёжларини иложи борида қондириш қилинаётган иш яхши сифатларда бажарилиши учун асос бўлади.

Бошқарув ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Мақсадларни билиш
2. Ўзингиз нимага эришмоқчи эканлигингиз ва ходимларингиздан нимани кутаётганлигингиз ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш
3. Ташкилотингиз фаолияти қаерга йўналяпти?

Бу саволга аниқ жавобга эга бўлмай инсонларни бошқариш мумкин эмас.

Самарали фаолият олиб бораётган ташкилотларни кузатиш натижасида қуйидаги стандартлар аниқланди ва ҳар бир ташкилот беихтиёр буларни бажаришга интилади:

- Мижозларга яхши хизмат кўрсатиш;
- Мижозлар сонини ошириш;
- Чиқимларни камайтириш;
- Иш жойи ва атрофни тоза ва тартибли ушлаш;
- Зарур даражадаги ишлаб чиқариш самарадорлигини ушлаб туриш.

Раҳбар ушбу рўйхатдан вазифаларни долзарблиги бўйича танлаб олиши ва уларни тартиб билан амалга ошириши зарур.

Инсонларни билиш

Ҳамма инсонларнинг эҳтиёжлари бир хил бўлишига қарамай, улар ҳар бир инсон учун турлича аҳамиятга эгадир.

Ҳар бир инсонга тегишли эҳтиёжлар мажмуасини билиш – шу кимса қалбига йўл топиш билан баробардир.

Аттестация

Аттестация – ходимнинг меҳнат фаолияти натижалари бўйича йил якунида баҳолаш.

Аттестация қуйидаги йўналишларда ўтади:

- Бажарилган меҳнатнинг сифати;
- Бажарилган меҳнатнинг иқтисодий самарадорлиги;
- Хатоларга йўл қўймаслик борасида эришилган ютуқлар;
- Вазифаларни бажариш тезлиги;
- Коғозлар билан ишлаш;
- Бошқа мутахассиларни жалб этиш ва биргаликда ишлаш;
- Гуруҳда ишлаш.

Интизом ва ахлоқ

Интизом – бу ходим ўз ихтиёрича шахсий лаҳзалик хоҳишлари ва қулайликларини гуруҳ манфаатларига бўйсундириш вазиятидан иборатдир

Ахлоқ – бу гуруҳий ҳолат бўлиб, нима яхши-ю, нима ёмон ҳақидаги қоидаларнинг амал қилишидир.

Коллективда яхши интизом мавжудлигини аниқлаш мезонлари:

Иш жойи:

- Озода
- Тартибли
- Хавфсиз
- Ҳар бир нарса ўз жойида туради

Ходимларнинг ташиқи кўриниши:

- Қулай ва ишга мос тарзда кийинган
- Кийим иш шароити талаб қилган даражада тоза
- Ҳамма жойда хавфсиз ускуналардан фойдаланилади

Назорат ва бошқарув

- Ходимлар қоидаларга ўзлари мустақил равишда амал қиладилар
- Яхши намуна кўрсатадилар
- Ўз мустақилликлари имконияти ва чегарасини ҳис этадилар
- Ташкилотни танқид қилмайдилар

Меҳнатнинг ўтиши

- Яхши сифат
- Яхши миқдор кўрсаткичлари
- Чиқимлар иложи борича паст
- Тўхтаб қолиш ва йўқотишлар йўқ

Ходимларнинг ишдаги хулқи

- Вақтга риоя этиш
- Ишга мунтазам қатнаш
- Ички интизомни ривожлантириш
- Дам олиш вақтини чўзиб юбормайди
- Раҳбариятга ва ўзаро ҳурматни намойиш этади

Корхона ходимлари интизомида муаммоларни юзага келтирувчи манбаалар:

1. Раҳбар етарли бўлган обрў-эътиборга эга эмас
2. Ишга жалб этиш ва ундаш тартиблари самарали натижа олишга, сифат ва хавфсизликка мос келмайди
3. Бошқарув аппарати яхши намуна бўла олмайди
4. Бемаъни қоидаларнинг мавжудлиги
5. Мавжуд қоидалар батафсил эълон қилинмаган ва қабул қилинмаган
6. Суст бошқарув
7. Ходимлар ўз диққатларини жалб этувчи иш хажмига эга эмаслар
8. Янги ходимлар коллективга нотўғри олиб кирилади
9. Коллективда маданият, ахлоқ ва одоб даражаси паст ходимлар мавжуд.

Раҳбар сифатида ўз обрў-эътиборингизни қандай қилиб мустаҳкамлашингиз мумкин:

1. **Камситилган обрў.** Бу ҳолат ўзидан юқори мансабга эга бўлган раҳбарнинг муносабати натижасида содир бўлиши мумкин. Кўп ҳолларда, юқори бўғин раҳбари ўзидан паст раҳбарни танқид қилган ҳолда унинг обрўсини ходимлар олдида қадрсизлантиради. Бундай ҳолат юзага келганда ўз раҳбарингизга Сизнинг обрўингизни олиш билан бирга у ўз зиммасига Сизнинг ҳам маъсулиятингизни олаётганлигини мулойим тарзда етказинг. Бундай янги ва ўринсиз маъсулият унга яна қўшимча муаммолар олиб келиши мумкинлигини ҳис эта олсин.

2. Билимлар.

- Мустақил равишда ўз билим ва малакангизни ошириш билан шуғулланинг
- Жамоа ҳаёти иеҳнат жараёни ҳақида доимо тўла маълумотга эга бўлинг
- Янги маълумотларни доимо сўраб билиб юринг
- Бошқарув малакаларингизни ривожлантиринг

3. Шахсий хислатлар:

- Яхши тингловчи бўлинг, фаол тинглаш услубидан фойдаланинг
- Янги ёндошувни қабул қилишга тайёр бўлинг
- Жасурлик хислатларига эга бўлинг
- Доимо маъсулиятингизни ҳис этинг
- Атрофдагиларда ўз шахсингиз ва малакангизга оид ишонч уйғотинг

- Узоқни кўриб иш юритинг
- Атрофдагиларга илтифотли бўлинг, лекин расмиятга берилманг
- Мулойим ва мулоқотга молик бўлинг
- Коллектив томонидан ҳурматга қозонишга эришинг, бунинг учун доимо жамоа манфаатлари ҳақида қайғуринг
- Лидерга хос хислатларингизни кучайтиринг

5.5. Хоторн тадқиқотлари

1924 йилда АҚШнинг Хоторн шаҳридаги «Уэстерн электрик» компаниясига қарашли ташкилотлардан бирида Гарвард бизнес мактабининг бир гуруҳ олимлари томонидан тадқиқотлар ўтказила бошланди. Кейинчалик бу тадқиқотларга Э.Мейо раҳбарлик қилди.

Биринчи серия тажрибалар хона ёритилганлигининг ишлаб чиқариш самарасига таъсири билан боғлиқ эди. Тажрибалар телефон аппаратлари йиғилаётган бир нечта цехларда ўтказилди. Тадқиқотчилар ишлаб чиқариш хоналаридаги ёруғлик нурини ўзгартира бошладилар. Уларнинг тахминларича хона кучлироқ ёритилиши билан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳам ошиши керак эди. Лекин, тадқиқотлар натижаси ишлаб чиқариш унумдорлиги кўтарилиши ва хона ёруғлиги ўртасида тўғридан тўғри алоқа мавжуд эмаслигини кўрсатди. Тадқиқотчилар ишлаб чиқаришга таъсир этувчи бошқа омилларни ҳам аниқлаш ва бартараф этиш ниятида бўлдилар.

Тадқиқот эътиборида турган учта цехдан иккита гуруҳ тузилди ва бу гуруҳлар бир хил меҳнат натижаларига эга эдилар. Гуруҳлардан бирида хона ёруғлигини кўтардилар. Иккинчи гуруҳда эса ёруғлик аввалгидай қолаверди. Ўзаро мусобақа кайфияти уйғонмаслиги учун иккала гуруҳ турли биноларда жойлаштирилган эди. Бу сафар ишлаб чиқариш иккала гуруҳда ҳам сезиларли даражада ошди. Шунда тажриба ўтказилаётган гуруҳдаги ёруғлик сезиларли даражада камайтирилди. Лекин ишлаб чиқариш унумдорлиги иккала гуруҳда ҳам кўтарилиб борарди. Тажриба гуруҳи хонасининг ёруғлиги ҳатто ой нурига яқинлаштирилганда ҳам нисбатан юқори даражадаги ишлаб чиқариш самардорлиги сақланиб турарди.

Бундай ҳайрон қоларлик даражадаги натижалар ишлаб чиқаришга ёритишдан ҳам муҳимроқ бошқа омиллар таъсир этиши ҳақида далолат берарди. Кейинги тадқиқотлар 1927 йилдан бошлаб Э.Мейо раҳбарлигида ўтказила бошланди.

Ушбу тадқиқотни ўтказишдан мақсад ишлаб чиқариш самардорлиги ўсишига таъсир этувчи омилларни аниқлашдан иборат бўлиб, изланиш ишлари бир неча босқични ўз ичига олди. Олти аёлдан иборат янги ишчилар гуруҳи танланди. Гуруҳнинг камсонлиги ишчиларни мунтазам ва батафсил кузатиш ниятида тузилган эди. Бу меҳнат жамоасида бир неча ой мобайнида иш шароитига таъсир этувчи турли омиллар синала бошланди. Тадқиқотчилар дам олиш танаффусларини киритдилар ва маълум вақт ўтгандан кейин уларни бекор қилдилар, меҳнат кунлари ва ҳафталарни кўпайтирдилар ва камайтирдилар, маош киритишга оид қоидаларни

ўзгартириб бордилар ва ҳатто ходимларни назорат қилиш шаклларини ҳам ўзгартирдилар. Киритилаётган омилларнинг қандайлигидан қатъий назар ишлаб чиқариш самарадорлиги ошиб борарди. Натижада тадқиқотчилар ишлаб чиқариш самарадорлигининг ўсиши сабаби турли-туман мазмундаги тадбирларда эмас, балки ижтимоий психологик омилларда экан, деган хулосага келдилар. Хўш, жамоа ҳаётидаги бу ўзгаришларнинг психологик негизи нимадан иборат эди, деган саволга қуйидагича жавоб олинди.

Бошқалардан ажратиб олинган ишчи-қизлар қзларига диққат-эътибор сездилар. Улар муҳим ва қизиқарли тажрибада қатнашаётганликларини билардилар. Бу эса уларда бажараётган ишларидан фахрланиш ҳиссини уйғотди. Бундан ташқари, тажриба давомида бошқарув услуби бир мунча юмшоқроқ бўлди. Гуруҳдаги қизлар танаффус даврларини ўзлари ҳал эта бошладилар, уларни маъмуриятнинг баъзи бир расмий талабларига риоя этишдан озод қилишди. Ишчи қизларнинг гуруҳ ҳаётига оид масалаларни биргаликда муҳокама қилишлари жамоани янада аҳиллаштирди ва дўстлик муҳитини шакллантирди. Шундай қилиб, тадқиқот эътибори марказида бўлган қизларнинг меҳнат мотивацияси оддий шароитдаги ишчиларникидан фарқ қиларди.

Мейо меҳнат самарадорлигининг ошишини ходимнинг бирон гуруҳга мансублигини ҳис этиши ва ўзини жамоанинг муҳим аъзоси деб ҳисоблаши билан асослади. Бу билан ижтимоий эҳтиёжларнинг қанчалик муҳимлиги яна бир бор таъкидланарди.

Инсоний муносабатлар бошқарув омили сифатида

Электрон ускуналар ишлаб чиқарувчи бир фирманинг кичик бўлимида олти аёл ишларди ва бу ерда махсус мураккаб электрон трубканинг ички мосламалари йиғиларди. Йиғилаётган трубкalar бир столдан иккинчисига кетма кет равишда ўтиб турарди. Иш жараёнини бошқариш бўлим устасига юкланган бўлиб, бундан ташқари яна икки бўлим ишини ўз назоратида тутиш ҳам унга юклатилган эди. Бундан ташқари, линияда бажарилаётган ишни биринчи столда ўтирган бош оператор лавозимидаги ходим ҳам кузатиб турарди. Маълум бўлишича, тадқиқотнинг бошланиш қисмида жамоадаги муҳит унчалик яхши бўлмай, ходимларнинг қўнимсизлиги, ишга кеч қолиш ҳоллари кўп учрарди ва сифатсиз тайёр маҳсулот миқдори ўртача ҳисобда 27% бўлиб, бир оғиз сўз билан айтганда брак саналарди. Бўлимнинг иш самарадорлиги кўрсаткичи соатига 28 та атрофида трубка тайёрлашдан иборат эди. Мухандислар ишда иложи борича хатога йўл қўйилмасин деб, иш жараёнини олти бўлакга бўлиб чиқишди ва ҳар бир ходимга тааллуқли иш ва масъулиятни белгилашга, ҳатто, ҳар бир бўлакдаги сарфланадиган вақтнинг меъёрини тенглаштиришга ҳам эришишди. Лекин, шунга қарамай, у ёки бу операторнинг иш жойида ҳамон турли муаммолар учраб турар эди.

Аёллар олдинма-кетин жойлапганликлари туфайли уларнинг ўзаро мулоқотда бўлишлари қийин эди. Бир ходима фақат чап ва ўнг ёнидаги бошқа бир шериги билан гаплаша оларди, шунда ҳам столидаги иш ускуналари солинган қути уни тўсиб тургани учун ёнига энгашиб қарашга

ёки ўрнидан туришга мажбур эди. Ҳолбуки, иш билан банд ходим ўзини бундай «эркин» ҳис этиши, ҳатто икки назоратчи, яъни уста ва бош операторга ёқмасди. Бўлим хонасида танаффус пайтлари гаплашиш ёки йиғилиш учун жой йўқ эди, фақат тушлик маҳали умумий овқатланиш жойида мулоқотга шароит пайдо бўларди.

Ходимга унинг меҳнат натижалари ҳақида деярли ҳеч нарса айтилмасди, фақатгина кундалик қисқа йиғилишларда уста улардан иложи борича браклар сонини камайтиришни талаб қиларди. Кунига қанча маҳсулот ишлаб чиқариш тўғрисидаги топшириқ фақат бош оператор томонидан қабул қилинарди. Агар, мосламани йиғиш секин бораётган бўлса, оператор ходимлар ёнига келиб, сабабини аниқлашга уринарди. Борди-ю, ходим бирон нарсани уддалай олмаётганини кўрса, ёрдамлашарди, дангасалик қилаётганини сезса танбеҳ берарди.

Ходимнинг руҳини кўтариш мақсадида компания ходимлар иш жойларига ўзгаришлар киритди ва аёллар бир-бирлари билан мулоқотда бўлиб туриш учун қулайликлар яратди. Узун стол ўрнига ходимлар, энди, катта давра стол атрофидан жой олишади. Бундай ўзгаришлар оқибатида ишлаб чиқариш соатига 35 трубкага ўсди, брак маҳсулот чиқариш эса 27% дан 18% га пасайди, ишга келмаслик ёки кечикиш ҳам кескин камайди.

Аммо бир неча ойдан сўнг янги муаммо пайдо бўди – қизлар янада мураккаб ишни бажариш ниятини билдирдилар ва ўз ишлари мукамаллигини янада оширдилар. Ходимларнинг ҳулқида ҳам ўзгаришлар пайдо бўлди. Бош оператор буйруғи билан ишга чиқмаган ходимнинг соддароқ ишини бажаришдан бош тортиш ҳоллари рўй берди. Бош оператор ва ходимлар ўртасида маълум кескинликлар кўзга ташлана бошлади, хусусан, улар оператор томонидан киритилувчи кичик танаффуслар юзасидан норозилик билдирдилар. Энди қизлар смена тугашидан 10-15 мин. аввал ускуналарини йиғиштириб қўядиган бўлишди. Бош операторнинг буйруқлари бажарилмай қолди ва қизларнинг ишдан эртароқ туриб кетишдан фақатгина устанинг салобати тўхтатиб турарди. Шунга қарамай, иш унуми смена охирига келиб пасайиб қоларди.

Умумий ишлаб чиқариш соатига 30 трубкагача камайди, брак кўрсаткичлари эса аввалгисидан ҳам ошиб кетди. Ҳолбуки, сифатсиз ишларнинг кўпчилик қисми қийин бўлмаган операцияларни бажариш юзасидан эди. Ишга келмаслик каби меҳнат интизомини бузиш ҳоллари ҳам ўзгаришлар бошлангунга қадар бўлган кўрсаткичга яқинлаша бошлади.

Бир неча ойдан кейин бош оператор ишдан бўшади. Уста тажриба тариқасида унинг ўрнига ҳеч кимни олмади ва янгисини тайинламади ҳам, аксинча иш жараёнини қизларнинг ўзи бошқаришига руҳсат берди. Энди, иш тезлигини белгилаш қизларнинг ўзига қолди. Барча ишларни улар мустақил бажаришарди, маҳсулот ҳажмини эса бошқа бўлимларга мувофиқлаштирган ҳолда уста белгилайди. Шунингдек, унинг ваколатида баъзан пайдо бўлган низони ҳал этишгина қолди.

Бу ўзгаришлар содир бўлган пайтда ишлаб чиқариш бирданига камайди ва соатига 26 трубкага тенг бўлиб қолди, лекин орадан бир ой ўтгач

40 тага етди. Брак кўрсаткичи аввалгидай 18% га тушди. Навбатдаги йиғилишда қизлардан бири ҳар бир смена бошланишида аввалги куни нечта бракка йўл қўйилгани ва унинг сабабларини айтишни устадан сўради. Мунтазам маълумот олиш натижасида браклар сони 11% га камайди. Ишга келмаслик ҳоллари тўхтади ва бригада мунтазам равишда соатига 40 трубкадан бера бошлади ҳамда зарурат бўлиб қолса жамоа унумдорликни бундан ҳам ошира олишини кўрсатди.

Ушбу ҳодиса бир қанча психологик ёндошувлар учун яхшигина таҳлилий мисол бўла олади. Бу воқеа мисолида жамоадаги коммуникация масаласи ҳам, бошқарув услубининг мақбул шакли танлангани ҳам, гуруҳий қарор қабул қилиш ва жамоа эҳтиёжларини босқичма-босқич ривожланиши ҳақидаги Маслоу назарияси ҳам таҳлил этилиши мумкин. Мана шу охириги назария нуқтаи назаридан мазкур воқеа ҳақида қуйидагиларни айтиш мумкин: аввалига меҳнат шароитлари қизларнинг дўстлик ва ҳамкорлик борасидаги эҳтиёжларини қондирмас эди, ҳатто бундай эҳтиёжни қондиришга бўлган уринишлар улар ишлаб чиқараётган маҳсулотлар сонига таъсир этарди. Бу борадаги биринчи ўзгаришлар ходимларнинг ижтимоий мулоқотларини такомиллаштирди ва маҳсулот ҳажми ҳамда сифатига ижобий таъсир этди.

Лекин ижтимоий эҳтиёжлар қондирилгандан сўнг етакчи ўринга шахс мустақиллиги, ўз-ўзини ҳурмат этиш ва шахсий мавқега эга бўлиш эҳтиёжлари чиқиб қолди. Қизларнинг қийинроқ операцияларни бажаришга мойилликлари, содда ишларни бажаришдан воз кечиши, ўзларига ўзлари кундалик нормалар ўрнатишлари ва бош операторнинг кўрсатмаларини қабул қилмаслик шу жумладан эди. Бу билан улар жамоадаги норасмий лидерликка оид эътирозларини намоён эта бошладилар. Жамоадаги норасмий лидерлик масаласи бош операторнинг ишдан кетиши билан ҳал этилди деса бўлади, чунки шундан сўнг жамоа аъзолари кундалик иш меъёрини ўзлари бошқара бошладилар.

Ташкилотдаги кейинги ўзгаришлар эҳтиёжлар иерахиясининг юксак босқичига кўтарилиш ҳолатига мос келади, дейишимиз мумкин. Шахсий муваффақияти тан олинган, лидерлик эҳтиёж ва имконияти эътироф этилган ходимлар маҳсулот ишлаб чиқаришни янада такомиллаштиришга интилдилар, бунинг учун кечаги сменада йўл қўйилган браклар ҳақида маълумот олиш ва хатоларни тузатишга эҳтиёж пайдо бўлди. Бу эса ўзига ҳурмат ва мустақилликка бўлган эҳтиёжнинг қондирилиши билан ўз-ўзини такомиллаштириш эҳтиёжининг амалга ошиши сифатида ифодаланар эди. ўзини намоён этиш эҳтиёжи ташкилот манфаатларига мос келиши ишлаб чиқариш унумдорлигига яхши таъсир этди ва маҳсулот ҳажми ошишида ўз аксини топди.

Демак, шахс ёки жамоанинг қондирилмаган эҳтиёжлари ташкилот манфаатларига зид бўлиши мумкин, шунинг учун раҳбарият бундай эҳтиёжни иложи бориша ишлаб чиқариш шароитига мувофиқлаштириб бориши лозим. Қондирилмаган долзарб эҳтиёж ва ишлаб чиқариш хусусиятининг уйғунлашуви меҳнат самарадорлигига ижобий таъсир этади.

Юқорида келтирилган мисолда жамоа аъзоларининг эҳтиёжларини қондириш тадбирлари иш жойларини такомиллаширишдан бошланган эди.

Ушбу воқеа мазмуни психологик бошқарув тадбири нақадар нозик ва кўпқирралигидан далолат беради. Бундай тадбир технологик жараёнлардан фарқ қилган ҳолда ўзининг кутилмаган ва бетакрор жиҳатлари билан ажралиб туради, бошқарувнинг доимо такомиллашиб ва мукамаллашиб боришини талаб қилади.

Тавсия этиладиган адабиётлар:

- Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. М., 2003
- Базаров Т.Ю. Управлении персоналом. М., 2002
- Галкина Т.П. Социология управления: От группы к команде. М., 2003
- Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. М., 1998
- Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. М.А.Дмитриева, М.В. Снеткова. Спб., 2001
- Рахбар ва ходим. Тошкент, Академия, 1998
- Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000
- Джеймс Эйхер НЛП в бизнесе и менеджменте. М., 2001
- Вив Шеклтон. Психология лидерства в бизнесе. Спб. 2003
- Секреты умелого руководителя. М., 1991
- Швальбе Б., Швальбе Х.. Личность Карьера Успех. М., 1993
- Каммероу Д.М., Баргер Н.Д., Кирби Л.К. Ваш психологический тип и стиль работы. М., 2001

«Бошқарув психологияси» номли мазкур қўлланма ташкилот раҳбарларига бошқарувнинг психологик аослари ҳақида маълумот беради. Асосий эътибор бошқарув жараёни кўпқиррали фаолият эканлигига қаратилган бўлиб, раҳбар айна пайтнинг ўзида бир неча соҳаларда фаоллик юритиши талаб қилинади. Бундай ҳол эса раҳбардан нафақат жамоани бошқариш малакалари, балки ўз-ўзини бошқариш хусусиятларини билишни ҳам тақозо этади. Қўлланаманинг марказий масаласи қилиб раҳбар шахсида жамоани ва ўз-ўзини бошқаришнинг уйғунлашуви зарурати қўйилади.

Ўқув наشري

Иброҳим Маҳмудов

Бошқарув психологияси

Мухаррир: **Ю.Музаффархўжаев**

Мусахҳих: **Н.Ҳамидов**

Компьютер дизайнери: **М.Шобурхонов**

**Босишга 30.11.2005 йил рухсат этилди. Қоғоз бичими 60x84 1/16.
Офсет босма. Офсет қоғози. 6,25 нашриёт ҳисоб табоғи. 5,75 шартли
Босма тобоқ. Буюртма № 12. Адади 500 нусха.**

**«YUNAKS-PRINT» МЧЖ босмаҳонасида босилди. Тошкент шаҳри,
Талабалар шаҳарчаси, 54-уй.**