



TASHKILIY VA HR PSIXOLOGIYASI

NAZAROV AZAMAT SOTTAROVICH

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI DIN ISHLARI BO‘YICHA
QO‘MITA**

**O‘ZBEKISTON XALQARO ISLOM SHUNOSLIK
AKADEMIYASI**

A.NAZAROV

TASHKILIY VA HR PSIXOLOGIYASI

DARSLIK

Ushbu darslik O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining **2025 yil “14” apreldagi 136-sonli** buyrug‘iga asosan **№ 646226 -sonli** o‘quv adabiyotining nashr ruxsatnomasi bilan 60310900 - Psixologiya (faoliyat turlari bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishlari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan.

Toshkent – 2025

UDK: 159.9.07

KBK:56.1.4

N9

A.Nazarov. Tashkiliy va HR psixologiyasi / Darslik/ “Zamon poligraf” nashriyoti Toshkent: 2025, 462 b.

Ushbu darslik O‘zbekiston xalqaro islom akademiyasi 60310900 - Psixologiya (faoliyat turlari bo‘yicha) yo‘nalishlari talabalari uchun mo‘ljallangan bo‘lib, “Tashkiliy va HR psixologiyasi” fani o‘quv dasturiga asoslanib tayyorlangan. Darslikda har bir mavzu bo‘yicha talabani kelgusida tashkiliy-boshqaruv va tashkilotlardagi HR faoliyatiga kasbiy jihatdan yo‘naltirishga qaratilgan o‘quv materiallari, ma’ruza darslarining texnologiyalari, mavzuni mustahkamlash uchun nazorat savollari, keys-treninglar va adabiyotlar ro‘yxati keltirilgan. Ilovada fanga oid talabalarni mustaqil ta’limini tashkillashtirishga, psixologik savodxonligini oshirishga va shaxsini rivojlantirishga qaratilgan psixologik testlar, amaliy topshiriqlar, vaziyatli muammolar (keys) va ularni yechish texnologiyalari berilgan. “Tashkiliy va HR psixologiyasi” darsligidan mazkur soha bilan shug‘ullanuvchi o‘qituvchi-murabbiylar, ilmiy izlanuvchilar, rahbarlik lavozimida shuningdek, HR faoliyatini yurituvchi menedjerlar ham foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

- | | |
|--------------------|---|
| A.I.Rasulov | <i>Mirzo Ulug‘bek nomidagi O‘zbekiston Milliy universiteti “Psixologiya” kafedrasi professori, psixologiya fanlari doktori (DSc)</i> |
| M.B.Kalonov | <i>Navoiy davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor</i> |
| M.R.Akramov | <i>O‘zbekiston xalqaro islom akademiyasi “Din psixologiyasi va pedagogika” kafedrasi professori, psixologiya fanlari doktori (DSc)</i> |

Ushbu darslik O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025 yil 14 apreldagi 136-sonli buyrug‘iga asosan №646226-sonli o‘quv adabiyotining nashr ruxsatnomasi bilan 60310900 - Psixologiya (faoliyat turlari bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishlari talabalari uchun tavsiya etilgan.

ISBN: 978-9910-649-78-3

**©A.Nazarov
©“Zamon poligraf” nashriyoti Toshkent: 2025**

KIRISH

Yangi O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan davlat va jamiyat qurilishidagi o‘zgarishlar tashkiliy-boshqaruv va HR xizmati masalasiga tubdan yangicha yondashishni talab qilmoqda hamda bu borada tizim xodimlariga mas’uliyat hissini oshirish vazifasini yuklamoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning barcha ma’ruzalari va chiqishlarida personallar muammosiga taalluqli g‘oyalar, takliflar mujassamlashgan. Bugungi kunda davlat xizmatchilari shaxsiyati oldiga qo‘yilayotgan qat’iy talablar dasturiy xususiyatga ega bo‘lib, davlat va jamiyat ravnaqi ko‘p jihatdan ularning faoliyatiga bog‘liq ekanligi ta’kidlanmoqda.

Jahon ta’lim va ilmiy tadqiqot markazlarida tashkiliy-boshqaruv faoliyatining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini o‘rganish, tashkiliy-boshqaruv va HR xizmati tizimini takomillashtirish, tashkiliy-boshqaruv tizimidagi personallarni tanlash, saralash, tayyorlash, malakasini oshirish, tashkiliy-boshqaruv jarayonida mutaxassislarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish masalalari bo‘yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Bu borada zamonaviy davlat xizmatchisi shaxsini shakllantirish, rivojlantirish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini ilmiy tadqiq etish, tashkiliy-boshqaruv faoliyati samaradorligini ko‘tarish, «rahbar-xodim-tashkilot» munosabatlarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy tadqiqotlarga alohida e’tibor berilmoqda.

Respublikamizda so‘nggi yillarda tashkiliy-boshqaruv sohasida qator tub islohotlar amalga oshirilib, zarur xuquqiy-me’yoriy asoslari yaratildi. Yangi O‘zbekistonning 2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Taraqqiyot strategiyasining birinchi ustuvor yo‘nalishining beshinchi maqsadi birinchi bandida «Vazirlik va idoralar rahbarlariga tashkiliy-huquqiy masalalarni o‘zlari mustaqil hal etishi uchun zarur sharoitlarni

yaratish, qabul qilinayotgan qarorlarning ular tomonidan samarali ijro etilishini ta'minlash» belgilanganligi tashkiliy-boshqaruv tizimidagi xodimining bilim, ko'nikma, malakalarini oshirish imkoniyatlarini yaratish, tashkiliy-boshqaruvning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlash, zamonaviy rahbar shaxsiga xos imij, tashkiliy-boshqaruvda qo'yiladigan ijtimoiy, iqtisodiy hamda huquqiy talablar mazmunidagi masalalarini ilmiy o'rganishda yetarli asos bo'la oladi.

Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasini amalga oshirish jarayonida orttirilgan tajriba va jamoatchilik muhokamasi natijalari asosida ishlab chiqilgan «O'zbekiston — 2030» strategiyasi xalq xizmatidagi adolatli va zamonaviy davlatni barpo etish g'oyasini shuningdek, xalq xizmatidagi davlat boshqaruvini tashkil etish va jamoatchilik boshqaruvini takomillashtirish bo'yicha islohotlar doirasida qo'yidagi maqsadlar ilgari surildi:

- aholi farovonligini ta'minlash va hududlarda kundalik masalalarni hal etishda mahallani jamoatchilik hamda davlat organlari o'rtasidagi «tayanch ko'prikk»a aylantirish;

- mahalliy davlat hokimiyati vakillik organlarini xalqning chinakam «ovoziga» aylantirish;

- mahalliy davlat hokimiyati ijro organlari faoliyatini transformatsiya qilib, hududiy boshqaruvni «aholi manfaatlariga xizmat qilish» tamoyili asosida yo'lga qo'yish;

- davlat xizmatlarini raqamlashtirishning ko'lamini kengaytirish orqali aholi uchun «Servis davlat» tizimini joriy qilish, fuqaro va davlat o'rtasidagi munosabatlarda byurokratik tartibotlarga barham berish;

- davlat boshqaruvi organlari faoliyatini «Xalq xizmatidagi davlat» tamoyili asosida tashkil etish;

- yangi O'zbekistonni barpo etishda Oliy Majlis palatalari va siyosiy partiyalar rolini yanada oshirish;

- norma ijodkorligi faoliyatining islohotlar bilan uyg'unligini ta'minlash va davlat huquqiy siyosatining institutsional asoslarini rivojlantirish;

-davlat fuqarolik xizmatini meritokratiya, halollik va professionallik tamoyillari asosida tashkil etish;

-xalq bilan muloqotni yanada kengaytirish orqali aholi muammolarini aniqlash va hal etish tizimining samaradorligini oshirish;

-erkin fuqarolik jamiyatini va ommaviy axborot vositalari faoliyatini yanada rivojlantirish, O‘zbekistonni fuqarolik jamiyatini rivojlantirish bo‘yicha xabga aylantirish.

Yuqoridagi Yangi O‘zbekiston taraqqiyotining «O‘zbekiston — 2030» strategiyasidagi ushbu maqsadlarni amalga oshirish bu avvalo tashkiliy-boshqaruv jarayonini tartibga solish, tizimlashtirish va inson resurslari rivojlantirish orqali amalga oshiriladi.

Tashkiliy va HR psixologiyasi kursining asosiy maqsadi - mutaxassislarni tashkilotda inson resurslarini boshqarish siyosati va strategiyasining asosiy qoidalari, inson resurslarini boshqarishga kompetensiyaga asoslangan yondashuv, tashkilotning personallar siyosati asoslari, personallarni rejalashtirish usullari, ishga qabul qilish va tanlash texnologiyalari, yondashuvlar muhokama qilinadi. personallarni moslashtirish va baholash, personallarni tayyorlash va rivojlantirish usullari, personallar zaxirasini shakllantirish. Shuningdek, bulg‘usi mutaxassislarga tashkiliy-boshqaruv jarayonida xodimlarni rag‘batlantirish va mehnatga haq to‘lash tizimlari tavsiflarini, inson resurslarini boshqarish samaradorligini baholashga ijtimoiy-psixologik yondashuvlar, inson resurslarini boshqarishning zamonaviy tendensiyalari va tashkiliy boshqaruv, ijtimoiy-psixologik xususiyatlari va o‘ziga xos qonuniyatlariga oid bilimlar berish ko‘zda tutilgan.

Darslik tashkiliy-boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari, tashkilotda shaxs boshqaruvning ham ob‘ekti, ham subekti sifatida, rahbarlik va uning faoliyat psixologiyasi, boshqaruv uslublari, tashkilotda stresslar va stresslarni boshqarish (stress-management), tashkilotda jamoa va guruhlarini boshqarishning o‘ziga xosligi, jamoani shakllantirish (team building), tashkilotda konfliktlar va muzokaralar psixologiyasi, tashkiliy-boshqaruv muloqoti (kommunikatsiya),

tashkilot rahbarining boshqaruv qarorlarini qabul qilish muammosi, tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasi va siyosati, xorijiy psixologiyada personallarning baholanish muammosi, personalni tanlash, saralash va baholash, personal bilan ishlashning prinsip va psixotexnologiyalari, tashkilot madaniyati, kasbiy-emotsional soʻnishni oldini olishning dasturlari, usullari va metodlari, xodimlar motivatsiyasini boshqarish, motivatsiya va mehnatga haq toʻlash borasidagi nazariy va amaliy bilimlarni beradi.

Ushbu darslikda oʻrganilayotgan materialni yaxshiroq oʻzlashtirish va muayyan koʻnikmalar toʻplamini, ogʻzaki va ogʻzaki boʻlmagan vakolatlarni, talabalarning kommunikativ va interaktiv savodxonligini rivojlantirishga yordam beradigan vaziyat vazifalari (holatlar) taqdim etiladi.

Mazkur darslik talabalar, doktorantlar-tadqiqotchilar, oliy taʼlim oʻqituvchilariga, qolaversa rahbar xodimlar oʻz ish faoliyatlarida foydalanish uchun moʻljallangan.

1-BOB. TASHKILIY-BOSHQARUV JARAYONINI TASHKIL ETISHNING PSIXOLOGIK OMILLARI

Darsning maqsadi:

Tashkiliy psixologiyaning predmeti, tashkiliy psixologiyada tadqiqotning metodologik asoslari, fanning rivojlanish tarixi, tashkiliy psixologiyada tahlil darajalari va situatsion yondashuv masalasi, tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari, professional faoliyatning psixologik tuzilishi, boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari, boshqaruv psixologiyasining mohiyati hamda boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullari to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

- 1. Tashkilot tashkiliy psixologiyaning predmeti sifatida*
- 2. Tashkiliy psixologiyada tadqiqotning metodologik asoslari*
- 3. Tashkiliy psixologiya fanining rivojlanish tarixi*
- 4. Tashkiliy psixologiyada tahlil darajalari va situatsion yondashuv*
- 5. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari.*
- 6. Professional faoliyatning psixologik tuzilishi*
- 7. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari. Boshqaruv psixologiyasining mohiyati. Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullari*

Tayanch so'zlar: tashkilot, tashkiliy psixologiya, inson resurslari, menejment, menejer, boshqaruv, inson munosabatlari maktabi, boshqaruv maktabi, boshqaruvda vaziyatli yondashuv.

1.1.Tashkilot tashkiliy psixologiyaning predmeti sifatida

Tashkiliy psixologiyaning fan sifatida shakllanishi 1913-yilda G. Myunsterberg xavfsizlik sohasidagi tadqiqotlar, maxsus qobiliyatlarni sinash va ishchilarni tanlash usullarini o'z ichiga olgan "Psixologiya va

ishlab chiqarish samaradorligi” asarini yozishi bilan bog‘liq. Ushbu tadqiqot tashkilotning ichki muhiti uning ijtimoiy tomoni, ishlab chiqarish jarayonlarining o‘ziga xos xususiyatlari bilan bog‘liqligini ko‘rsatib bergan.

Keyinchalik qariyb yarim asr davomida tashkiliy psixologiya L. Gilbert, V. Mur, F. Teylor va boshqalarning asarlari asosida rivojlandi. 1973-yilda “Amerika psixologik assotsiatsiyasi” sanoat psixologlari jamiyatini alohida 14-bo‘limga ajratdi, uning maqsadi tashkilotlarning muammolarini hal qilishga imkon beradigan professional, ilmiy, ta’lim faoliyatini tashkil etish edi. Shunday qilib, tashkiliy psixologiya o‘zining mustaqil rivojlanishi va fan sifatida o‘z maqomiga ega bo‘ldi.

Tashkilot qadimgi lotin tilida “organize” “men nozik ko‘rinish haqida xabar beraman, tartibga solaman” degan ma’nolarni anglatadi va uni quyidagicha tasniflash mumkin:

1) ijtimoiy tizimlarning bir turi, har qanday dasturni (maqsadni) birgalikda amalga oshiradigan, ma’lum prinsiplar va qoidalarga muvofiq ishlaydigan odamlar guruhi;

2) tizimning tuzilishi bilan bog‘liq bo‘lgan mustaqil qismlariga nisbatan o‘zaro ta’sirlarning ichki tartibliligi, izchilligi;

3) boshqaruvning umumiy funksiyalaridan biri, butun qismlar (tizimning tarkibiy elementlari) o‘rtasidagi munosabatlarni shakllantirish va yaxshilashga olib keladigan jarayonlar yoki harakatlar to‘plami.

Tashkilotlar odatda ma’lum maqsadlarga erishish uchun odamlarni birlashtiradigan institutlar deb ataladi. Tashkilot quyidagi umumiy xususiyatlarga ega:

1) mavjudlik va rivojlanish maqsadlari, ichki tuzilish, maxsus madaniyatning mavjudligi; tashqi muhit bilan doimiy o‘zaro ta’sir;

2) inson, tabiiy va moddiy resurslardan foydalanish.

Tashkilot tushunchasining turli xil talqinlariga qaramay, uning mohiyati quyidagi xususiyatlarni aks ettiradi:

- tashkilot – bu o‘ziga xos funksiyalar va rollarni bajaradigan odamlar guruhi;

- tashkilot har qanday ehtiyoj va manfaatlarni amalga oshirish uchun odamlarni birlashtiradigan umumiy maqsadlarga erishish uchun yaratiladi;

- umumiy maqsadga erishish uchun birgalikdagi faoliyat o‘zaro ta’sirning turli shakllarida (ishlarni birgalikda amalga oshirish, ularni muvofiqlashtirish, ma’lumot almashish va boshqalar) amalga oshiriladi. Har bir alohida tashkilotdagi ushbu shakllar uning maqsadlari, faoliyati, mehnat taqsimoti va boshqa omillarga bog‘liq bo‘ladi. O‘zaro ta’sir tashkilotga yagona bir butun bo‘lishga, uning qismlari xususiyatlarining yig‘indisiga kamaymaydigan sifat jihatidan yangi xususiyatlarga ega bo‘lishga imkon beradi (sinergetik effekt);

- Tashkilot boshqa tashkilotlardan mustaqil ravishda mavjud bo‘lishiga imkon beradigan ba’zi chegaralarga ega. Bu chegaralar faoliyat turi, ishchilar soni, kapital, ishlab chiqarish maydoni, hudud, moddiy resurslar va boshqalar bilan belgilanadi. Tashkilotning chegaralari hujjatlarda (ustav, ta’sis shartnomasi, nizom) belgilanadi.

Yuqoridagi xususiyatlarning kombinatsiyasi alohida tashkilotlar uchun xos bo‘lib, ular uning o‘ziga xosligini belgilaydi. Ushbu ma’nolardan tashkiliy psixologiyada ham foydalanish mumkin. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot ob’ekti – bu butun tashkilotning o‘zi, tashkiliy jarayonlar, tashkiliy munosabatlar va boshqalar. Bu holda tizimni tashkil etuvchi atama yaxlit hodisa sifatida tashkilotdir.

Tashkilot ijtimoiy tizimning bir turi bo‘lib, odamlar guruhlariga asoslanadi. M.Meskon ta’rifiga ko‘ra, tashkilot bo‘lish uchun bir guruh odamlar ma’lum talablarga javob berishi kerak:

- o‘zlarini ushbu guruhning bir qismi deb hisoblaydigan kamida ikki kishining mavjudligi;

- ushbu guruhning barcha a’zolari uchun umumiy bo‘lgan kamida bitta maqsadga ega bo‘lish;

- har bir kishi uchun mazmunli bo‘lgan maqsadga erishish uchun guruh a’zolarining birgalikda ishlashi.

Yuqoridagi talablarga muvofiq barcha tashkilotlarni 2 turga bo‘lish

mumkin:

1)rasmiy – umumiy maqsadlarga erishish uchun faoliyati ongli ravishda muvofiqlashtirilgan odamlarning maxsus tuzilgan guruhlar;

2)norasmiy – odamlar tez-tez muloqot qiladigan kutilmagan tarzda shakllangan guruhlar. Norasmiy tashkilotlar deyarli barcha rasmiy tashkilotlarda mavjud.

Tashkilotlar bajaradigan vazifalari yoki maqsadlariga ko‘ra ham tasniflanishi mumkin:

- ishlab chiqarish yoki iqtisodiy – mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish, jamiyatning moddiy mavjudligini ta’minlovchi tashkilot;

- qo‘llab-quvvatlovchi – tashkilot yoki jamiyatda (masjid, maktab, sog‘liqni saqlash, xayriya) tegishli rollarini bajarish uchun shaxslarni ijtimoiylashtirishga qaratilgan tashkilot;

- adaptiv – bilim yaratish, nazariyalarni ishlab chiqish va sinab ko‘ruvchi (jamiyatning axborot integratsiyasini ta’minlovchi) tashkilot;

- siyosiy – jamiyatdagi (davlat, jamoat tashkilotlari) resurslarni, odamlarni, alohida quyi tizimlarni umumiy tartibga solish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish bilan shug‘ullanuvchi tashkilot.

Alohida tashkilotlar aralash funksiyalarni bajarishi mumkin.

Erishilgan maqsadlar soniga ko‘ra, tashkilotlarni ikki turga bo‘lish mumkin:

- oddiy, uning barcha a’zolari uchun bir xil bo‘lgan kamida bitta umumiy maqsadni ko‘zlaydi;

- murakkab, o‘zaro bog‘liq maqsadlar majmuasi.

Tashkiliy psixologiyaning predmeti tashkilotdagi odamlarning turli ruhiy hodisalari va xatti-harakatlari, shuningdek ularni belgilovchi omillar hisoblanadi. Bular, birinchi navbatda, mehnat faoliyati, xodimlarning shaxsiy qadriyatlar doirasi va ularning muhim kasbiy fazilatlari, guruhdagi jarayonlar, motivatsiya, yetakchilik, tashkilot madaniyati va turli xil tashkiliy o‘zgaruvchilarni o‘z ichiga oladi. Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot sohasi va predmetini aniqlashtirishda

quyidagi fikrlarga alohida e'tibor qaratish lozim:

Birinchidan, odamlarning psixologiyasi va xulq-atvori ko'p jihatdan tashkilotlar va guruhlarining xususiyatlari, ham tashqi muhit bilan belgilanadi;

Ikkinchidan, tashkilotning samaradorligi va belgilangan maqsadlarga erishish, o'z navbatida, uning xodimlari tomonidan belgilanadi;

Uchinchidan, tashkilotda mavjud bo'lgan psixologik muammolarni tushunish va hal qilish uchun butun ilmiy yutuqlardan foydalanish va ilmiy uslubni qo'llash zarur.

Ilmiy metoddan izchil foydalanishgina tashkiliy psixologiyani ilmiy sohaga da'vo qilish imkonini beradi.

1.2. Tashkiliy psixologiyada tadqiqotning metodologik asoslari

Tashkiliy psixologiya metodologiyasining mazmunini tegishli tushunchalar tizimi yordamida aniqlash mumkin. Ular bilan bog'liq holda metodologiya yanada umumiy va keng tushuncha bo'lib, uning mazmuni o'z g'oyalari va tamoyillari asosida ichki mexanizmlarni o'rganishga, harakat mantig'iga va ijtimoiy tashkiliy jarayonlarni bilish strategiyasini ishlab chiqishga yo'naltiriladi. Ushbu tadqiqot tushunchalari tizimida metodologiya darajalari, tashkiliy psixologiya predmeti, tashkiliy psixologiya hodisalarini o'rganishda tizimli yondashuv, ijtimoiy-iqtisodiy dunyoning makon-vaqtidagi tashkiliy jarayonlarni idrok etish va talqin qilish sharti sifatida shaxs dunyosi tasviri, tashkiliy psixologiyaning ilmiy tamoyillari asosiy hisoblanadi. Metodologiya darajalari – bu umumiy reja va yakuniy maqsadlar belgilanadigan eng yuqori darajadagi bilish strategiyasidan taktik daraja sifatida usulga, so'ngra qidiruv va qidiruv harakatlarini tashkil etishning tezkor darajasi sifatida metodologiyaga o'tish ketma-ketligidir. Metodika – bu amaliy faoliyat usullarini o'rganish, takomillashtirish va qurishga qaratilgan aks ettirish turi.

Agar o'rganish ob'ekti bo'lsa, uslubiy ko'rsatmalar mantiqiy bo'ladi. Tashkiliy psixologiyada uslubiy tahlilning o'ziga xosligi, uning madaniy funksiyalariga murojaat qilishni hisobga olgan holda, faoliyat samaradorligini va odamlarning xatti-harakatlari muvaffaqiyatini ular faoliyatining tashkiliy, guruh va individual darajalarida o'rganishni o'z ichiga oladi. Tashkiliy psixologiyaning predmeti – tashkilotdagi xodimlarning turli ruhiy hodisalari va xatti-harakatlarini o'rganishdan iborat. Tashkiliy psixologiyada, shuningdek, klinik psixologiyada, psixoterapiyada umumiy va ijtimoiy psixologiyadan farqli o'laroq, texnologiya juda muhim. Binobarin, tadqiqot loyihalash jarayonidan oldin amalga oshiriladi, bu uning samaradorligini baholashni o'z ichiga olgan texnologiyani amalga oshirish talablari bilan belgilanadigan odatiy empirik formatga ba'zi cheklovlar qo'yadi. Masalan, bugungi o'quv dasturlari ma'lum bir tashkilotning o'ziga xos tadqiqotlariga unchalik mos kelmaydi va shuning uchun ma'lum bir tashkilotda dastlabki tadqiqot dasturlari natijasida olingan xulosalarni hisobga olgan holda hal qilinishi mumkin bo'lgan juda mavhum xususiyat mavjud. Tashkiliy psixologiya xodimlar xatti-harakatlarining oqibatlari to'g'risida aniq ma'lumot beradigan qayta aloqa kanallarini yaratishga yordam beradi.

Tashkiliy psixologiyaning tadqiqot predmetiga oydinlik kiritishda quyidagi jihatlariga e'tibor qaratish lozim:

1)xodimlarning psixologiyasi va xulq-atvori asosan tashkilotlar, guruhlar va tashqi muhitning xususiyatlari bilan belgilanadi;

2)tashkilot maqsadlariga erishish uning xodimlari tomonidan belgilanadi;

3)Tashkilotning psixologik muammolarini hal qilish uchun ilmiy bilimlarning barcha yutuqlarini va ilmiy usulni qo'llash kerak.

Tashkiliy psixologiya metodologiyasi hodisalarni tizimli o'rganishda tashkilot o'zgaruvchilariga tuzatuvchi ta'sir ko'rsatish sohasi va usulini aniqlashga imkon beradi. Tashkilot odamlarning sub'ektiv faoliyati (tashkiliy faoliyat) sifatida ontologiyaning barcha bosqichlarida iqtisodiyot va ishlab chiqarish tizimi bilan uzviy bog'liq

hisoblanadi. Ba'zi fanlar vakillari – iqtisodchilar, muhandislar, sotsiologlar, psixologlar va boshqalar – o'z ob'ektlarini monotizimli ko'rishning egalari sifatida harakat qilishadi. Tadqiqot muammolarini aniqlashning boshqa jihatida tashkiliy-psixologik, ijtimoiy va ishlab chiqarish hodisalarini ko'p tizimli o'rganish sodir bo'lganda namoyon bo'ladi.

Tashkiliy psixologiyani ilmiy tamoyillari ilmiy bilimlarning asosiy g'oyalari va uslubiy pozitsiyalarini konkretlashtirishni o'z ichiga oladi. Rus psixologiyasining an'analarida determinizm tamoyillari, ong va faoliyat birligi prinsipi, rivojlanish tamoyili va boshqalar o'z ifodasini topgan. Ilmiy tamoyillar, bir tomondan ilmiy tadqiqotning yo'nalishi va xarakterini belgilovchi shart-sharoitlar bo'lsa, ikkinchi tomondan, o'rganilayotgan hodisalarning tushuntirish tushunchalari va modellari hisoblanadi. Tashkiliy psixologiyani vazifalari nuqtai nazaridan quyidagi tushuntirish prinsiplarining tavsifiga murojaat qilish juda muhim: faoliyat prinsipi, o'z-o'zini boshqarish prinsipi, noaniqlikka va tashkiliy o'zgarishlarga nisbatan bag'rikenglik prinsipi. Ularning tanlovi, *birinchi navbatda*, yangi ijtimoiy-psixologik amaliyotlarni joriy etishning birinchi bosqichlarida ayniqsa zarur bo'ladigan sabab-oqibat kabi klassik g'oyalarni saqlab qolish zarurati bilan belgilanadi; *ikkinchidan*, o'z-o'zini tashkil etish va tirik tizimlarning ishlashini tartibga solish kuchlarini tushunish bilan ifodalangan fanning klassik bo'lmagan vektori (yo'nalishlar)ni o'zlashtirish; *uchinchidan*, hayot va ijtimoiy-tashkiliy hodisalarning kelib chiqishidagi tabiiy va tasodifiy holatlarni bog'lovchi bilishning "ehtimoliy" uslubini hamda inson mavjudligi strategiyasini o'zlashtirish.

Tashkiliy psixologiya amaliyotning yuqori darajada tashkil etilgan sohasi bo'lib, uni qo'llashning quyidagi – sanoat, ishlab chiqarish, iqtisodiy, tashkiliy-ijtimoiy sohalari bilan shug'ullanadi. Bunday jamoa tashkiliy psixologiyani o'z tamoyillari va faoliyati asosida qayta qurishga majbur bo'ladiki, ular amaliyotning eng katta sinoviga bardosh bera oladilar. L.S.Vygotskiyga ko'ra, amaliyot fanning barcha

metodologiyasini qayta tiklaydi: “... metodolog uchun ilm-fan rivojida asosiy e’tibor hozirda amaliy psixologiyaga berilayotganiga shubha yo‘q: unda siz barcha ilg‘or, sog‘lom narsalarni uchratishingiz, psixologiyada mavjud bo‘lgan narsalarning kelajagini ko‘rishingiz mumkin; u eng yaxshi uslubiy natijalarni beradi. Sodir bo‘layotgan ishlarning ma’nosi va haqiqiy psixologiyaning imkoniyatlari haqida faqat ushbu sohani o‘rganish orqali bilish mumkin”¹.

1.3. Tashkiliy psixologiya fanining rivojlanish tarixi

Tashkiliy psixologiya psixologiyaning amaliy sohasi bo‘lib, mehnat faoliyatida samaradorlikni oshirish, shuningdek tashkilot a’zolarining individual rivojlanishi va ruhiy salomatligi uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish, tashkilotlardagi xodimlarning aqliy faoliyati va xulq-atvorining barcha jihatlarini o‘rganish bilan shug‘ullanadi.

Boshqa fanlardan farqli o‘laroq, psixologiya hali ham yoshligi bilan maqtana oladi. Uning yoshi yuz yildan sal ko‘proq. Holbuki, tashkiliy psixologiya hali juda yosh. Psixologlarning asosiy jamoalaridan biri – Amerika psixologiya assotsiatsiyasi (APA) ushbu ilmiy yo‘nalishning mustaqilligini 1973-yilda tan olgan holda, o‘z bo‘limlaridan birini sanoat va tashkiliy psixologiya bo‘limi deb o‘zgartirgan.

Ammo 80-yillarning boshlariga kelib, psixologiya fanining ushbu sohasi nafaqat butun dunyoda tan olindi, balki klinik va pedagogik psixologiyadan keyin ikkinchi o‘rinda turadigan eng mashhur va eng talab qilinadigan universitet mutaxassisliklaridan biriga aylandi².

Shaxsni o‘rab turgan ulkan tashkiliy dunyo juda murakkab, ko‘p qirrali va dinamik (o‘zgaruvchan)dir: butun boshli davlatlar vujudga keladi va yo‘q bo‘lib ketadi; ko‘p sonli korxonalar, fabrikalar, sexlar, kompaniyalar, davlat idoralari, banklar, universitetlar, maktablar, klinikalar va ilmiy markazlar shakllanadi, gullab-yashnaydi va tugatiladi; ko‘p sonli turli xil tashkiliy jamoalar – uyushmalar,

¹ Выготский, Л. С. Психология развития человека. – М.: Изд-во Смысл; Изд-во Эксмо, 2005. – 1136 с., ил. – (Библиотека всемирной психологии)

² S. D. Pallack M.-S. & Wicherski M. The employment of recent doctorate recipients in psychology: 1975 through 1978 // American Psychologist, Vol. 36. 1981. P. 1211–1254.

partiyalar, harakatlar, jamg'armalar, ittifoqlar, klublar, sektalar, guruhlar va boshqalar shakllanadi, rivojlanadi va parchalanadi.

Hozirgi kunda haqiqatan ham zamonaviy inson tashkiliy shaxs hisoblanadi, chunki har birimiz, xohlaymizmi yoki yo'qmi, hayot bilan bog'liq bo'lgan tashkilotlarning tamoyillari, qadriyatlari, ruhi va psixologiyasini o'zimizga jo qilamiz. Shu nuqtai nazardan biroz o'zgartirilgan mashhur maqol quyidagicha ko'rinish olishi mumkin: "Menga sen ishlaydigan tashkilot qaysi ekanini ayt, men senga kimligingni aytaman".

Turli tashkilotlarning tovarlari va xizmatlari juda ko'p odamlar uchun tanish va tabiiy bo'lib, ular millionlab odamlar uchun kundalik hayot tarziga aylangan. Uzoq vaqt davomida milliy chegaralardan o'tib ketgan (xalqaro maqomga ega bo'lgan) eng yirik sanoat konsernlari alohida mavqega ega. Butun xalqlarning barqarorligi va farovonligi ko'pincha ularning muvaffaqiyatli faoliyatiga bog'liq bo'ladi.

Xo'sh, nima uchun hozirgi dunyodagi eng muhim va qiziqarli hodisalardan biri – tashkilot – yaqinda psixologiyaning o'rganish mavzusiga aylandi? "Tashkiliy psixologiya" nomining o'zi chuqur, hal qilish qiyin bo'lgan qarama-qarshilikni o'z ichiga oladi: u asosan qarama-qarshi ikkita tushunchani birlashtiradi. Qarama-qarshilikning bir tomoni shundaki, psixologiya fan sifatida, birinchi navbatda, shaxsni, ya'ni individni barcha o'ziga xos ruhiy va xulq-atvor xususiyatlari bilan o'rganadi. Ko'p sonli turli xil individual xususiyatlarga duch kelinganda, ko'pincha savol tug'iladi: "Agar shunday bir-biriga o'xshamaydigan odamlar birgalikda ishlashlari kerak bo'lsa nima bo'ladi? Ularni birlashtira oladigan biror narsa bormi?".

Boshqa tomoni shundaki, agar psixologiya "tashkiliy" ta'rifiga ega bo'lsa, unda bu holda tashkilotdagi odamlarning xulq-atvorining o'ziga xos xususiyatlari va qonuniyatlariga qiziqish ta'kidlanadi, bu yaxlit jamoaviy ta'lim bo'lib, uni hech qanday tarzda uni tashkil etuvchi shaxslarning oddiy yig'indisiga kamaytirish mumkin emas. Tashkilot uchun shaxsning har qanday funksiyani muvaffaqiyatli bajarishi va shu

bilan jamoaga moslashishi uning shaxsiyatining boyligi va o'ziga xosligidan muhimroq. Shaxs va tashkilotni har birining asosiy mohiyatini yo'qotmasdan yoki buzmasdan nazariy jihatdan birlashtirish juda qiyin. Ushbu muammoni hal qilish bugungi kunda ham bizning va G'arb tadqiqotchilari uchun dolzarb vazifadir.

Tashkiliy psixologiyaning rasmiy tan olinishi, albatta, yangi ilmiy yo'nalishning o'z-o'zidan paydo bo'lishini anglatmaydi. Ushbu fan juda uzoq tarixga ega, uning davomida nafaqat bilimlarning bosqichma-bosqich to'planishi, balki tadqiqot mavzusining o'zi ham qayta ko'rib chiqilgan.

Yana bir qiyinchilik shundaki, tashkilot juda dinamik, doimiy rivojlanayotgan hodisadir. Ilmiy menejmentning asosiy omili individual mehnatni ratsionalizatsiya qilish, bu harakatlarni puxta ilmiy o'rganish, vaqtni belgilash, ish vazifalarini, ish joylarini va boshqalarni loyihalashga asoslangan. Bu shuni anglatadiki, tashkilotning asosiy "qurilish materiali" bu ilmiy menejmentni o'rganishning asosiy ob'ekti bo'lgan alohida xodim, shaxs hisoblanadi. Keyinchalik aniqlanganidek, ushbu ob'ektning psixologik xususiyatlari agar ustuvor ahamiyatga ega bo'lmasa tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun juda muhim.

Menejmentning psixologiya faniga qiziqishi paydo bo'lgan paytga kelib, uning eng rivojlangan sohalaridan biri eksperimental psixologiya hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ob'ektiv tamoyillari yoki "qonunlari"ni izlash bilan shug'ullanadi. Eksperimental psixologlar nazorat ostidagi eksperimental sharoitlarda odam (yoki hayvon) turli hodisalar yoki ogohlantirishlarga qanday munosabatda bo'lishini aniqlashni xohlashgan. Shu bilan birga, asosiy e'tibor odamlarning xatti-harakatlarini ko'rsatadigan eng umumiy tamoyillarni aniqlashga qaratilgan. Ushbu tamoyillar, albatta, tashkilot muhitida inson xatti-harakatlarini tushunish uchun juda foydali. Ular turli xil tashkiliy o'zgaruvchilar yoki ish sharoitlari xodimlarning faoliyati va xatti-harakatlariga qanday ta'sir qilishini bashorat qilish (prognoz) uchun muvaffaqiyatli ishlatilishi mumkin.

Tashkilotdagi shaxsni o'rganish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan keyingi intizom individual farqlarni ko'rsatadigan differensial psixologiyadir. XIX-XX asrlar oxirida olimlar odamlarning qobiliyatlari, shaxsiy xususiyatlari, qiziqishlari va boshqalardagi farqlarini aniqlash, tavsiflash va o'lchashga qiziqish bildirishdi. Psixologik o'lchash va ma'lumotlarni tahlil qilish sohasidagi ilmiy kuzatish usullari va yutuqlarini birlashtirib, differensial psixologiyani tashkil etish mumkin.

Binobarin, ushbu uch soha: ilmiy boshqaruv, eksperimental psixologiya va differensial psixologiya tutashgan joyda XX asr boshlarida sanoat psixologiyasi deb nomlanuvchi yangi soha shakllandi. Yangi fanning o'rganish predmeti ishchi shaxs edi. Ushbu fan tashkilotni individual darajada tahlil qilish, xodimlar o'rtasidagi farq va o'xshashliklarni topish, olingan ma'lumotlarni ish joylari, mehnat jarayonlari va mashinalarni loyihalashda qo'llash, shuningdek, turli xil "ishchi – mashina – jarayon" kombinatsiyalarining nisbiy samaradorligini baholash imkonini berdi.

Yuqorida tavsiflangan psixologiyaning amaliy yo'nalishlariga qo'shimcha ravishda, tashkiliy psixologiya o'z vazifalariga muvofiq, u bilan chegaradosh bir qator fanlar bilan ham aloqada bo'lishi mumkin. Ushbu fanlarning har biri xatti-harakatlarni tushuntirish va bashorat qilish muammolarida o'z metodologiyasini qo'llaydi, tashkiliy psixologiyaga ko'plab muhim masalalarda o'z hissasini qo'shadi.

Umumiy psixologiya – bu insonning aqliy hayotining umumiy qonuniyatlari, mexanizmlari va faktlari bilan shug'ullanadigan fan. Asosiy ilmiy fan sifatida u metodologiya va umuman psixologiya nazariyasi masalalarini o'rganadi. Shunga qaramay, umumiy psixologiyani boshqa bo'limlardan ajratib turadigan chegaralar noaniq tasvirlangan. J.Chaplin va T.Kravekning fikricha, tashkiliy psixologiya uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan nazariy muammolarning uchta keng sohasi mavjud³. Birinchisi, bugungi kungacha davom etayotgan psixologiya sof ijtimoiymi yoki sof tabiiy fanmi, qabilidagi munozara.

³ Chaplin J. P. & Krawiec T. S. Systems and Theories of Psychology. 3-rdedition. N.Y.: Reinhart, &Winston, 1974.

Ushbu bahs batafsil falsafiy va uslubiy dalillarni taqdim etish bilan birga keladi, bu ko'p jihatdan bahslashuvchilarning pozitsiyasiga bog'liq. Ikkinchisi shundaki, ular psixologiyani nomotetik⁴ fan sifatida tahlil qilishga tayyor, bu fikrlash va xulq-atvorni boshqaradigan umumiy qonunlar va tamoyillarni topishga qaratilgan, boshqalari esa ideografik⁵ nuqtai nazar haqida gapirishadi, unga ko'ra aniq o'ziga xos hodisalar yoki shaxslar to'g'risida eng katta tushunchaga erishishga alohida e'tibor berilishi kerak. Uchinchidan, hozirgi kunga qadar psixologiya asosiy e'tiborni xulq-atvorni o'rganishga qaratishi kerakmi yoki uning asosiy qiziqishi inson intellektining faoliyatini belgilaydigan ichki jarayonlarni o'rganish deb tan olinishi kerakmi degan savol tug'iladi.

Umumiy psixologik bilimlarning tashkiliy psixologiyaga qo'shgan hissasi, albatta, tashkiliy psixologlar tomonidan keng qo'llaniladigan ko'plab nazariyalar, tushunchalar, naqshlarni o'z ichiga olgan ta'lim va motivatsiya tushunchalariga qisqartirilmaydi.

Ijtimoiy psixologiya – bu psixologik fanning bir tarmog'i bo'lib, u odamlarning xulq-atvori va faoliyati qonuniyatlari, ularning ijtimoiy guruhlariga qo'shilishi, shuningdek ushbu guruhlarining psixologik xususiyatlari bilan bog'liq fan. Tashkilot psixologlarini qiziqtirgan zamonaviy ijtimoiy psixologiyaning asosiy muammolari odamlarning muloqoti va o'zaro ta'sirining qonuniyatlarini, ijtimoiy tajribani uzatish mexanizmlarini, katta va kichik ijtimoiy guruhlarining xususiyatlarini o'rganish bilan bog'liq bo'lgan muammolar, shuningdek, shaxsning ijtimoiy xususiyatlarini va shaxs va guruhning ijtimoiy o'z-o'zini anglashni shakllantirishning psixologik asoslari va shartlarini o'rganishdan iborat.

Sotsiologiya – bu yaxlit tizim sifatida jamiyat haqidagi fan, shuningdek, individual ijtimoiy institutlar, jarayonlar va guruhlar ijtimoiy yaxlitlik bilan bog'liq holda ko'rib chiqiladi. Ushbu fan va uning muammolari haqida bir nechta qarashlar mavjud. Ba'zi

⁴ *Nomotetik yondashuv* shaxsni rivojlantirish va shakllantirishning umumiy qonuniyatlari va universal mexanizmlarini aniqlashga qaratilgan.

⁵ *Ideografik yondashuv* insonning shaxsiyatini maxsus noyob yaxlitlik sifatida qayta qurish va tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

mutaxassislarning ta'kidlashicha, bu odamlarning o'zaro ta'sirini o'rganish uchun zarurdir. Masalan, interaksionizmga ko'ra, nisbatan barqaror ijtimoiy tuzilmalar va muassasalar shakllanadigan va o'zgartiriladigan shaxslar va guruhlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayonlari birinchi o'rinda turadi. Boshqalar esa sotsiologiya ommaning xatti-harakatlarini o'rganish bilan shug'ullanadi, deb hisoblashadi. Uchinchi guruh sotsiologiya har qanday maqsadlarga erishish uchun yaratilgan ijtimoiy shakllanishlarni muntazam ravishda o'rganish ekanligini aytadi. Masalan, tarkibiy funksionalizm ijtimoiy tizimning yaxlitligi va integratsiyasi prinsipini birinchi o'ringa qo'yadi va tez-tez uchraydigan hodisalarni ushbu butun ichida bajariladigan funksiyalar bilan izohlaydi.

Antropologiya, fan sifatida keng ma'noda, tadqiqot uchun asosiy mavzu inson bo'lgan fandır. Antropologiya ning vazifalaridan biri shaxs va madaniyat o'rtasidagi munosabatlarni chuqurroq tushunishga erishishdir. Shu nuqtai nazardan, antropologlarning ta'kidlashicha, madaniyat – bu bir guruh shaxslar tomonidan baham ko'riladigan g'oyalarni, shuningdek, ushbu g'oyalar uzatiladigan tilni o'z ichiga olgan adaptiv jarayonlar to'plamidir. Antropologlarning fikriga ko'ra, madaniyat orttirilgan xatti-harakatlar tizimidir. Ushbu fanning o'ziga xos xususiyati shundaki, u insonni tabiiy sharoitda o'rganish bilan shug'ullanadi, shu munosabat bilan antropologlarning ta'kidlashicha, ularning laboratoriyasi butun dunyo hisoblanadi.

Antropologiya bo'yicha bilimga ega bo'lish tashkilotdagi inson psixologiyasi va xulq-atvorini tushunish uchun zarur. Odamlarning xulq-atvori ularning madaniyatining funksiyasi degan tushuncha, qiymat yo'nalishlari va munosabatlaridagi tub farq to'g'risidagi ma'lumotlar ko'p millatli tashkiliy muhitda ishlaydigan tashkiliy psixologlar, menejerlar va mutaxassislarga bebaho yordam beradi. Antropologlarning tadqiqotlari to'g'risida bilimga ega bo'lgan holda, tashkiliy psixologlar o'z xodimlari o'rtasidagi madaniy farqlarni katta

xolislik va chuqurlik bilan tushunishlari va ularning xatti-harakatlarini yaxshiroq taxmin qilishlari mumkin.

Siyosiy fanlar. Aksariyat tadqiqotchilar siyosiy fanlarning tashkiliy psixologiya uchun imkoniyatlarini kam baholaydilar. Siyosatshunoslar shaxslar va guruhlarining xatti-harakatlarini siyosiy kontekstda o'rganish bilan shug'ullanadilar, unda nafaqat keng ma'noda siyosat mavjud bo'lib, u butun jamiyat va uning alohida a'zolari faoliyatining tashqi determinanti hisoblanadi, balki tashkilotning o'zi ham ma'lum bir siyosiy tizim sifatida baholanadi. Shu munosabat bilan siyosiy fanlarda nizolarni hal qilish, hokimiyat manbalari, uning to'planishi va taqsimlanishi kabi muammolar tashkiliy psixologiya uchun juda dolzarbdir.

1.4. Tashkiliy psixologiyada tahlil darajalari va situatsion yondashuv

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, tashkiliy psixologiya asosiy amaliy vazifalaridan biri bu tashkiliy faoliyat samaradorligini oshirishdir. Samaradorlik va samaradorlik masalalarini o'rganishda mutaxassislar faoliyatni bir necha darajalarda ko'rib chiqadilar: tashkiliy, guruh va individual.

Tashkilot. Barcha tashkilotlar hajmi, shakli va kasbiy xususiyatlaridan qat'i nazar, shaxslar va guruhlardan iborat. Shu bilan birga, tashkilotning o'zi bir butun sifatida o'ziga xos xususiyatlar bilan tavsiflanishi mumkin. Bugungi kunda olimlar tashkilotlarni bir-biri bilan taqqoslash imkonini beruvchi bir qator xususiyatlarni aniqladilar. Bularga quyidagilar kiradi: hajmi va tuzilishi, rasmiylashtirish darajasi, ierarxik darajalar, markazlashtirish darajasi, nazoratni qamrab olish va boshqalar. Tashkilotga uning faoliyati muhiti alohida ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu bilan birga, asosan o'z a'zolarining xatti-harakatlarini belgilaydigan tashkilotda ishchilarning uning faoliyati, tuzilishi, madaniyati va boshqalarga ta'siri natijasida o'zgarishlar yuz beradi.

Guruh. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, guruh o'z a'zolarining shaxsiy

xususiyatlaridan chiqarib bo'lmaydigan xususiyatlarga ega. Guruhning o'ziga xos tafakkuri bor, u o'z maqsadlarini topadi va belgilaydi, uni o'ziga xos xatti-harakatlar bilan tasvirlash mumkin. Ba'zi tadqiqotchilar hatto guruh shaxsiyati nima bo'lishi haqida gapirishadi. Guruh tuzilishi, rivojlanish dinamikasi, muvofiqlik va boshqalar kabi ushbu guruh xususiyatlari tashkiliy samaradorlikning asosiy belgilovchi omillardir. Bularning barchasi tahlilning guruh darajasi tashkiliy psixologik tahlilning zarur tarkibiy qismi ekanligidan dalolat beradi.

Shaxs. Tashkilot, birinchi navbatda, shaxslar to'plami bo'lgan yondashuv hali ham eng tan olingan. Ushbu yondashuvda asosiy e'tibor psixologik omillar va mehnat rollari o'rtasidagi munosabatlarga qaratiladi. Va bu holda, psixolog tashkilotga a'zo bo'lgan har bir kishini qanday individual xususiyatlar ajratib turishini va shaxsning idrokiga va xususiyatlariga, uning motivatsiyasi va ishdan qoniqishiga qanday tashkiliy omillar ta'sir ko'rsatishini aniqlashi kerak. Tahlilning individual darajasining yana bir jihatini shaxsni o'rganish bilan, shuningdek, olingan ma'lumotlardan tashkiliy muhitdagi xatti-harakatlarga nisbatan foydalanish bilan bog'liq. Uning a'zolarining individualligi tekshirilgunga qadar tashkilotlarning xatti-harakatlarini bashorat qilish mumkin emas.

Yaqinda bu darajalar deyarli bir-biridan mustaqil ravishda o'rganilgan. Tashkiliy psixologiya ushbu darajalarni bir-birini to'ldiruvchi sifatida o'rganadi. Asosiy vazifalardan biri bu darajalarning har birida xulq-atvorni o'rganish va ushbu bilimlarni yagona tizimga integratsiya qilish muhimligini tan olish hisoblanadi.

Har qanday odam uchun atrofdagi odamlarning psixologiyasini universal prinsiplarning kichik to'plamiga olib kelish vasvasasiga qarshi turish qiyin. Umumlashtirish olimning hayotini juda osonlashtirishi mumkin: ular har qanday tadqiqot sharoitida ishlatilishi mumkin. Universal prinsiplar menejerga tashkilot duch keladigan har qanday muammo bo'yicha qaror qabul qilishga imkon beradi. Aslida,

psixologlarning dastlabki ishlari tashkiliy xatti-harakatlarning umumiy qonuniyatlarini topish uchun bag'ishlangan.

Afsuski, tashkilotning haqiqiy hayoti universal nazariyalar va ta'limotlar doirasiga to'g'ri kelmaydi va har bir kishi buni juda tez tushunadi. Shubhasiz, tashkiliy psixologiyani bilim sohasi sifatida yutuqlaridan biri bu vaziyatli deb nomlangan tashkiliy muammolarga yanada realistik yondashuvni ishlab chiqishdir.

Ushbu yondashuv muayyan vaziyatlarga va alohida odamlarga eng mos keladigan tashkiliy harakatlarni shakllantirishga qaratilgan. O'zgaruvchilarni tahlil qilish va baholash orqali tadqiqotchi yoki maslahatchi muayyan maqsadlarga erishish uchun yetarli harakatlar rejasini ishlab chiqishi mumkin.

Vaziyatli yondashuv g'oyasi juda jozibali, ammo uni amalda qo'llash oson emas. O'zgaruvchilar o'rtasidagi muhim munosabatlarni aniqlash ko'plab qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Tadqiqotchi o'zgaruvchilarning har birini sinchkovlik bilan tahlil qilishi va ular orasidagi bog'liqlikni aniqlashi kerak, bu unga to'g'ri yechimni ko'rsatadi. Shaxslar, guruhlar va umuman tashkilot alohida-alohida va yagona tizimning o'zaro bog'liq elementlari sifatida o'rganilishi kerak. Bundan kelib chiqadiki, tashkiliy vaziyatning umumiy diagnostikasidan so'ng, o'zgaruvchilar va ular o'rtasidagi aloqalarni sinchkovlik bilan tahlil qilib, tashkiliy psixologiya tushunchalari va nazariyalarini qo'llagan holda, tadqiqotchi yoki maslahatchi ushbu sharoitlarda qaysi harakatlar mos keladi degan xulosaga kelish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ko'pincha, faqat situatsion yondashuv tadqiqotchiga o'z tavsiyalarining to'g'riligiga to'liq ishonch berishi mumkin. Va bu tahlil ko'p vaqt talab qiladigan bo'lsa-da, motivatsiya, ish topshiriqlarini loyihalash, xodimlarni baholash va o'qitishning o'ziga xos muammolarini hal qilish uchun yetarli rejani shakllantirish va boshqalar tashkiliy faoliyat sifatini sezilarli darajada yaxshilashga imkon beradi.

1.5. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari.

Amaliy faoliyatda "boshqaruv" va "menejment" atamalari ko‘pincha sinonim sifatida ishlatiladi. Biroq, nazariy ma’noda "boshqaruv" atamasi "menejment" atamasidan kengroq bo‘lib, loyihalashtirish, iqtisodiy zaxiralarni rejalashtirish, yechimlarni modellashtirish, matematik axborotni qayta ishlash va boshqalar bilan bog‘liq turli faoliyat turlariga nisbatan qo‘llaniladi.

Menejment (ingl. manage – “boshqarmoq”) tashkilot darajasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish - xo‘jalik faoliyati va xodimlarni boshqarishni anglatadi. Menejment va boshqaruvga quyidagi ta’riflarni berish mumkin.

Menejment ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va daromadni ko‘paytirish uchun ishlab chiqilgan va qo‘llaniladigan ishlab chiqarishni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuidir.

Ijtimoiy jarayon sifatida boshqaruv bu ob’ekt (jamiyat, guruh, jamoa)ni tartibga solish, sifatli spesifikani saqlash, takomillashtirish va rivojlantirish maqsadida unga nisbatan boshqaruv sub’ekting muayyan faoliyati (operatsiyalari, usullari, yo‘llari)dir.

Boshqaruvning *maqsadlari* quyidagilar bo‘lishi mumkin: motivatsiyani rivojlantirish, kasbiy bilim, mahorat va ko‘nikmalarni shakllantirish, professional muhim fazilatlarni, ijobiy his-tuyg‘ularni va kayfiyatni tarbiyalash, ishlab chiqarish muammolarini hal qilish, qo‘l ostidagilarni muayyan harakatlarni amalga oshirishga undash va h. Agar aniq maqsad bo‘lmasa, boshqaruv tartibsiz amalga oshadi. Agar maqsadga qisqa vaqt ichida erishilmasa, boshqaruv samarasiz bo‘ladi.

Rahbar (menejer) boshqaruvning *sub’ektidir*. Misol uchun, AQShdagi davlat xizmatchilari orasida barcha menejerlar o‘n sakkizta daraja⁶ bo‘yicha tasniflanadi: 1-dan 8-gacha — eng past darajadagi xodimlar (ofis xodimlari, mashinistkalar); 9-dan 12-gacha — eng past darajadagi rahbar xodimlar; 13-dan 15-gacha — o‘rta darajadagi

⁶ Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента.- Харьков, 2004. –Б.18.

rahbarlar (davlat muassasalarida ular menejerlar deb ataladi); 16-dan 18-gacha — yuqori professional rahbariyat (vazirlar va ularning o‘rinbosarlari, boshqarma boshliqlari va h.).

Boshqaruv *ob’ekti* bu bir kishi (qo‘l ostidagi) yoki bir guruh odamlar, xodimlar, jamoa, jamiyatdir. Bundan tashqari, boshqaruv ob’ekti yana jarayon, vaziyat yoki boshqaruv ta’siriga yo‘naltirilgan ob’ektiv voqelikning boshqa bir qismi bo‘lishi mumkin.

Jamiyat har doim o‘z a’zolari, guruhlari va jamoalariga ma’lum talablarni qo‘yadi. Ushbu talablarni bajarishga qarab, jamiyat rivojlanadi yoki tanazzulga yuz tutadi. Jamiyat rivojlanishining har bir bosqichida boshqaruv *mexanizmining* ikkita: ongli va tartibsiz turlari mavjud.

Boshqaruvning o n g l i mexanizmlari bu mamlakatni qonunlar va uzoq muddatli dasturlar (iqtisodiy, siyosiy, ta’lim, madaniy va b.) asosida ilmiy jihatdan boshqaradigan ijtimoiy institutlardir. Masalan, davlat hokimiyati uchta tarkibiy qism — qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati shaklida eng muhim vazifalarni bajaradi va xalq oldida mas’uldir.

Boshqaruvning t a r t i b s i z mexanizmi oldindan aytib bo‘lmaydigan tarzda ishlaydi - bu, odatda, davlatning xabardorligisiz tez-tez paydo bo‘ladigan turli kuchlarning to‘qnashuvi, ko‘pincha nizoli omillarning, tasodifiy yagona harakatlarning natijasidir. Masalan, bozor iqtisodiyoti kapitalizmning asosiy boshqaruv kuchi bo‘lib, u nafaqat ishlab chiqarishni tashkil etadi, balki odamlarning hayotini qayta tiklaydi, o‘ziga xos axloqni va kutilmagan ijtimoiy munosabatlarni yaratadi.

Jamiyatning ilmiy boshqaruvi ijtimoiy qonuniyatlarni bilish va xalq manfaati uchun haqiqiy faoliyat dasturlarini ishlab chiqishni o‘z ichiga oladi. Ilmiy boshqaruvning mohiyati tizimda to‘rtta jihatning o‘zaro bog‘liqligi bo‘lib, ular quyidagilardir:

1) informativ jihat (tizimning maqsadi va vazifalari, funksiyalari va imkoniyatlari);

2) loyihaviy-dasturiy jihat (haqiqiy shart-sharoitlarni hisobga olgan holda loyihalashtirish, dasturlash, rejalashtirish);

3) buyruqli jihat (boshqaruv qarorlari asosida dasturlarni amalga oshirish);

4) nazorat-tahlil jihat (tizimning ishlashini nazorat qilish va tahlil qilish).

Ushbu jihatlardan har birini takomillashtirish umuman boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Ijtimoiy tuzilmalarda amalga oshiriladigan boshqaruv o'ziga xos xususiyatlarga ega va turli xil bilimlardan, inson aqli moslashuvchanligidan, xotiradan, kuchli irodali fazilatlardan foydalanishni o'z ichiga oladi. Murakkab ijtimoiy tuzilmalarda samarali boshqaruvni amalga oshirish uchun yakuniy maqsadni aniq belgilash, erishish uchun mumkin bo'lgan yo'llarni belgilash, turli boshqaruv ta'sirlarida va tashqi vaziyatlardagi o'zgarishlarda boshqarish tizimining xatti-harakatlarini oldindan ko'ra bilish (taxmin qilish) zarur.

Boshqaruvni ilmiy tashkil etish tadqiqotchi va rahbar tomonidan vaziyatni tizimli tahlil qilishni, boshqariladigan ob'ektning va undagi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarning modelini (aqliyl tasavvurlar yoki moddiylashtirilgan sxemalar, rejalar shaklida) yaratishni, muayyan ijtimoiy-psixologik tuzilmani tashkil etuvchi shaxsning kasbiy faoliyati jarayonlarini modellashtirish (professiogrammalarni yaratish) va xulq-atvorini (odamlarning psixogrammalarini) modellashtirishni qo'llashni talab qiladi.

Ijtimoiy tuzilmalardagi boshqaruv nafaqat odamlar o'rtasidagi psixologik munosabatlarni, balki ijtimoiy guruhlarining maqsadlarini amalga oshirish uchun muhim sanalgan iqtisodiy, madaniy, siyosiy, huquqiy, ishlab chiqarish, ekologik va boshqa munosabatlarni ham o'z ichiga olib, bu sohalarda insonlarning muayyan faoliyati amalga oshiriladi. Bugungi jamiyatning hayoti ishlab chiqarish, ilm-fan va texnikaning rivojlanishi, yangi huquqiy tuzilmalarning shakllanishi, jamiyatning demokratlashuvi bilan bog'liq holda qanchalik murakkab va

ko'p qirrali bo'lsa, boshqaruv jarayonlari mazmuni, hajmi va usullariga ko'ra shunchalik murakkablashadi.

Ijtimoiy tizimni ham o'z ichiga olgan murakkab boshqaruv tizimlari har doim ikkita asosiy quyi tizimga: boshqaruv (rahbarlik) va boshqariladigan (ijrochilar)ga bo'linadi. Ularning har biriga o'z navbatida o'ziga xos kichik tizimlarga ega mustaqil tizimlar sifatida qarash mumkin.

Demak, murakkab tizimlar ko'p bosqichli ierarxik tuzilishga ega bo'lib, ularning har bir bo'g'ini (quyi tizimi)da to'g'ridan-to'g'ri va teskari aloqalarning mahalliy yo'nalishlari mavjudki, ular o'z-o'zini boshqarishning ichki konturlarini tashkil qiladi. Yuqorida aytib o'tilganidek, har bir boshqaruv tizimida sub'ekt – boshqaruvchi bo'g'in (boshqaruvchi quyi tizim) va boshqaruv ob'ekti (boshqariladigan quyi tizim) mavjud bo'ladi.

Ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun hokimiyat organlari rasmiy tashkilotlarni, ya'ni korxonalar, firmalar, muassasalar, idoralar va boshqa mehnat tuzilmalarini tashkil qiladi. Rasmiy tashkilotlar bilan bir qatorda norasmiy tashkilotlar ham o'z-o'zidan paydo bo'ladi.

Tashkilot bu umumiy maqsadlarga ega bo'lgan bir guruh odamlardir. Tashkilot o'zini ushbu guruhning bir qismi deb hisoblaydigan kamida ikki kishini o'z ichiga oladi. Tashkilotning mavjud bo'lishi uchun asosiy jihat foyda olishga qaratilgan maqsadning birligi va birgalikdagi faoliyat hisoblanadi. Tashkilot ichki va tashqi muhitga sezilarli darajada bog'liqdir. Tashkilotning asosiy xususiyatlari quyidagilardir: tashkilotning maqsadlari, tashkilotning vazifalari, tashkiliy tuzilmasi, texnologiyalari va resurslari⁷.

Tashkilotning maqsadlari bu mehnat jamoasining erishmoqchi bo'lgan yakuniy holati yoki istalgan natijasidir.

Vazifalar oldindan belgilangan muddatlarda oldindan belgilangan tartibda bajarilishi kerak bo'lgan o'rnatilgan ish yoki uning bir qismi (operatsiyalar, protseduralar)dir.

⁷ Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента.- Харьков, 2004. –Б.13-15.

Tashkiliy tuzilma bu tashkilotning maqsadlariga erishish va muammolarini hal qilish uchun eng ta'sirchan tarzda imkon beradigan shaklda qurilgan boshqaruv darajalari va funksional sohalarning mantiqiy o'zaro munosabatidir.

Texnologiya bu materiallar, axborot va insonlarda kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan malakali ko'nikmalar, uskunalar, infratuzilma, vositalar va tegishli bilimlarning birikmasidir.

Resurslar bu odamlar, asosiy va aylanma mablag'lar, texnologiyalar va ma'lumotlardir.

Tashqi muhit omillari quyidagilardir: hokimiyat organlari, banklar, yetkazib beruvchilar, mijozlar, kasaba uyushmalari, mulk egalari, raqobatchilar, yollanma ishchilar.

Tashkilotning *ichki muhiti* sifatida quyidagilar namoyon bo'ladi: tashkilotning maqsadlari, tashkiliy tuzilmasi, vazifalari, texnologiyasi, mehnat resurslari, shtatdagi xodimlari. Ichki omillar boshqaruv qarorlarining natijasi hisoblanadi. Ichki muhitning eng muhim jihati - bu mehnat resurslari - tashkilotning maqsadlariga mehnati orqali erishiladigan insonlar hisoblanadi.

Tashkilotning boshqaruvi quyidagi beshta asosiy yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

1. Umumiy rahbarlik – tashkilot faoliyatining asosiy, istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish va hayotga tatbiq etish.

2. Texnologik rahbarlik - ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish.

3. Iqtisodiy rahbarlik - strategik va taktik rejalashtirish, tashkilotlarning iqtisodiy faoliyatini tahlil qilish, ish rentabelligini ta'minlash.

4. Operativ boshqaruv - operativ rejalarni tayyorlash va alohida ijrochilarga yetkazish, ijrochilarni ish joylariga qo'yish, ularga yo'l-yo'riq berish, ishlab chiqarish jarayonining borishini muntazam nazorat qilishni tashkil etish.

5. Xodimlarni boshqarish - tashkilotning mehnat resurslarini tanlash, joy-joyiga qo'yish va o'stirish.

Tashkilotni boshqarish jarayonida "boshqaruvchilar" - rahbarlar, menejerlar, mutaxassislar va yordamchi xodimlar ishtirok etadi. Har bir boshqaruvchi o'z vazifalariga ega. Rahbarlar (menejerlar) tashkilot faoliyatining eng muhim masalalari bo'yicha qarorlarni qabul qiladi, quyi bo'g'inlar ishini boshqaradi va muvofiqlashtiradi. Mutaxassislar boshqaruv qarorlarini tayyorlash va amalga oshirish vazifalari (boshqaruv va ijro vazifalari)ni bajaradilar. Yordamchi xodimlar (texnik ijrochilar) boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatadi.

Boshqaruv ishi bu alohida ijrochilarning ham, umuman tashkilotning ham maqsadli, muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlash asosiy vazifasi bo'lgan ijtimoiy mehnatning o'ziga xos bir turidir. Boshqaruv mehnatining xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi:

- boshqaruv apparati xodimlarining aqliy mehnati;
- moddiy boyliklarni yaratishda bevosita emas, balki bilvosita boshqalarning mehnati orqali ishtirok etish;
- mehnat predmeti - axborot;
- mehnat vositalari - tashkiliy va hisoblash texnikasi;
- mehnat natijasi - boshqaruv qarorlari.

Har bir mamlakatda milliy menejment rivojlanmoqda va takomillashtirilmoqda. Hozirgi vaqtda Yaponiya boshqaruvi eng samarali boshqaruv tizimi hisoblanib, uning samarasi o'laroq iqtisodiy jihatdan qoloq va urushda xonavayron bo'lgan mamlakat yetakchi pog'onalariga chiqdi.

Yaponiyalik menejment bo'yicha mutaxassis X.Yosixaraning fikriga ko'ra, Yaponiya boshqaruv tizimining sakkizta xarakterli xususiyati mavjud:

1. Ish bilan ta'minlash kafolati va ishonch muhitini yaratish.
2. Tashkilotning oshkoraligi va qiymati.
3. Axborotga asoslangan boshqaruv.
4. Sifatga yo'naltirilgan boshqaruv.

5. Ishda menejerning doimiy ishtiroki.
6. Ozodalik va tartibni saqlash.
7. Uzluksiz ta'lim va o'zini takomillashtirish tushunchasi.
8. Qaror qabul qilishning mas'uliyati va o'z vaqtida bajarilishi.

Barcha mamlakatlarda menejment maxsus funksiyalar yordamida amalga oshiriladigan davriy jarayondir.

Menejment funksiyalari menejerning muayyan boshqaruv faoliyati bo'lib, u maxsus usullar va yo'llar bilan amalga oshiriladi, shuningdek, tashkilotning va alohida har bir xodimning faoliyatini nazorat qiladi.

Menejmentning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat.

1. *R e j a l a s h t i r i s h* funksiyasi tashkilotning kelajakdagi holatining ijtimoiy-iqtisodiy modeli, muayyan vaqt ichida qanday yo'lni bosib o'tishini belgilaydi. Boshqaruv darajasiga qarab strategik, taktik va operativ rejalashtirish turlari amalga oshiriladi. Barcha uchta reja bosh reja yoki biznes rejasi deb ataladigan umumiy tizimni tashkil qiladi.

2. *T a s h k i l e t i s h* funksiyasi menejer va ijrochilar faoliyatining texnik, iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy-psixologik tomonlarini tartibga solishni ta'minlaydi.

3. *M o t i v a s i y a* funksiyasi ijrochilarni turli mukofotlar (maqtoov, mukofot, lavozim bo'yicha ko'tarilish) orqali tashkilotning maqsadlariga erishishga undashdir.

4. *N a z o r a t* funksiyasi erishilgan natijalarni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan solishtirishga (taqqoslashga) qaratilgan. Nazorat dastlabki, joriy, yakuniy bo'lishi mumkin. Nazorat jarayonida olingan ma'lumotlar rejalashtirish, tashkil etish va xodimlarni rag'batlantirish bosqichida qo'llanilishi mumkin.

1.6. Professional faoliyatning psixologik tuzilishi

Boshqaruv har doim muayyan professional faoliyat doirasida amalga oshiriladi.

Ma'lumki, inson faoliyati fanning ham ichki, ham fanlararo tadqiqotlarning predmeti bo'lib, faoliyat mehnat haqidagi fanlarning psixologik majmuida o'rganiladi. Faoliyat, shuningdek, mamlakat umumiy psixologiyasining asosiy tushunchalaridan biridir, chunki insonning mavjudligini tavsiflovchi toifalar orasida u eng muhim o'rinni egallaydi. Ong va faoliyatning birligi tamoyilini, psixik jarayonlarni, holatlarni va xususiyatlarni o'rganishda qo'llash, avvalo, tushunarsiz tuyulgan ko'plab hodisalarni tushuntirish, inson psixik rivojlanishining muhim qonuniyatlarini aniqlash imkonini berdi.

Izohli va lingvistik lug'atlar, ensiklopediyalardagi ma'lumotlar va ilmiy ishlarning tahlili "faoliyat" tushunchasi falsafada, fiziologiyada, sotsiologiyada va psixologiyada shakllanar ekan, o'zaro kesishma o'zgartirishlar natijasida to'rtta asosiy: mehnat, ish, faoliyat va xulq-atvor kabi ma'nolarga ega bo'lganini ko'rsatadi.

"Faoliyat" atamasi birinchi marta nemis klassik falsafasida qo'llanilgan. Keyinchalik "ish" atamasiga juda yaqin bo'lgan mehnat faoliyati (mehnat) atamasini joriy etgan K.Marks uni falsafiy va ijtimoiy rivojlanishga ega bo'ldi.

Xulq-atvor "faoliyat" atamasining ekvivalenti sifatida bizning ijtimoiy va umumiy ruhiyatimizga, bir tomondan, reaksiya tizimi sifatida talqin qilingan xulq-atvor psixologiyasidan, va boshqa tomondan esa, G'arb sotsiologiyasidagi "ijtimoiy bixeviorizm" atamasi orqali kirdi (xatti-harakatlar tizimi).

Faoliyatni ehtiyojlardan kelib chiqadigan hamda tashqi dunyo va insonning o'zini bilish va o'zgartirishga qaratilgan faollikni anglash bilan boshqariladigan o'ziga xos insoniy faoliyat sifatida belgilash mumkin. Faoliyatda psixik deb ataladigan shaxsning jarayonlari, holatlari va xususiyatlarining butun tizimi u yoki bu ko'rinishda shakllanadi, rivojlanadi, namoyon bo'ladi.

Insonning mehnat faoliyati jarayonida mantiqan qarama-qarshi bo'lgan - professional va noprofessional faoliyat turlarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Professional faoliyat kasb sifatida, ya'ni maxsus tayyorgarlik, ish tajribasi natijasida olingan maxsus nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lgan insonning mehnat faoliyati turi sifatida belgilanadi.

Noprofessional faoliyat aksincha, maxsus bilim va ko'nikmalarni talab qilmaydigan, lekin inson ish kuchining oddiy sarfini ifodalovchi mehnat faoliyati sifatida belgilanishi mumkin. Professional tayyorgarlikning davomiyligi va uning professionalligi professional va noprofessional faoliyat o'rtasidagi farqning amaliy mezoni bo'lishi mumkin.

Umuman olganda, quyidagi samarali professional faoliyat omillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1) sub'ektiv:

- professional tayyorgarlik darajasi;
- professional muhim xususiyatlar;
- xodimning holati;

2) ob'ektiv:

- atrof-muhitga bog'liq (faoliyatni tashkil qilish, vaziyatning ob'ektiv shartlari, yashash sharoitlari);
- apparatga oid (ish joyini tashkil etish, axborot oqimi, faoliyatni nazorat qilish).

Professional faoliyatni psixologik o'rganish haqida gap ketganda, odatda, bu individning faoliyati yoki individual faoliyatni anglatadi. So'nggi yillarda amaliyot so'rovlarining ta'siri ostida qo'shma professional, guruhli, shu jumladan, jamoaviy faoliyat psixologik tadqiqot ob'ektiga aylandi.

Faoliyatning tuzilishi haqidagi tasavvurlar faoliyat nazariyasining asosini tashkil etadi. Inson faoliyati murakkab ierarxik tuzilishga ega.

Harakat - bu faoliyatni tahlil qilishning asosiy birligi. Harakat nima? U maqsadni amalga oshirishga qaratilgan jarayondir.

Maqsad - inson harakatlarining tabiati va usullarini belgilaydigan istalayotgan natijaning tasviri. Maqsad insonning o'zi tomonidan

shakllantiriladi va oldinga siljish fenomeni hisoblanadi. Shakllantirilgan maqsad muhim professional faoliyatda amalga oshiriladi. Shu bilan birga, faoliyatning murakkabligi maqsadning faoliyat ob'ektidan qanchalik uzoq bo'lishiga, shuningdek, shaxsning mablag'lari (va egalik darajasi) ga bog'liq.

Odatda, faoliyat ketma-ket amalga oshiriladigan harakatlar tizimi sifatida amalga oshirilib, ularning har biri maqsadga qaratilgan qadamni qo'ygani singari, shaxsiy muammoni hal qiladi. Maqsad bu faoliyatning eng yuqori regulyatoridir (har bir qadam sayin muayyan vazifaga aylanadi).

Harakatlarni bajarish usuli **operatsiya** deb ataladi. Qo'llanilayotgan operatsiyalarning tabiati harakatning amalga oshiriladigan shartlariga bog'liq. Operatsiyalar harakatlarning texnik xususiyatlarini ochib beradi.

Professional faoliyatni takomillashtirishga intilish, harakatlarni mashq qilish avtomatlashtirilgan harakatlar — ko'nikma va odatlarni shakllantirishga olib keladi.

Odat biron bir harakatga ehtiyoj, shaxsning ushbu harakatga bog'liqligi sifatida ko'riladi. Bitta turdagi faoliyat bilan bog'liq ko'nikmalar tizimi asosida **mahoratlar** hosil bo'ladi. Mahoratli harakat har doim o'z ishini bilgan holda bajariladigan harakatdir. Bilimlar tizimi bilan ko'nikmalar tizimi insonning oldiga qo'yilgan vazifalarni mustaqil hal etishga tayyorligini yaratadi. Avtomatlashtirilgan harakatlar sifatidagi ko'nikma va odatlar uchun stereotiplik xosdir. Mahorat esa yangi muammolarni hal qilishda o'zini namoyon qilib, ijodkorlik jihatlarini o'z ichiga oladi.

Bilimlar, mahoratlar va ko'nikmalarning rivojlanish darajasi inson mehnatining umumiy madaniyati va uning professional mahorati bilan belgilanadi. Lekin professional mahorat bu bilan to'xtab qolmaydi. Amaliy fikrlashda namoyon bo'lgan ijodkorlik uning zarur tarkibiy qismi sanaladi.

Professional faoliyatning tuzilishini tahlil qilgan holda, quyidagi savolga javob berish kerak: insonni maqsadlarni belgilashga va ularni amalga oshirishga nima undaydi?

Bunga javob berish uchun “ehtiyoj” va “motiv” tushunchalariga murojaat qilish lozim bo‘ladi.

Ehtiyoj - insonning biror narsaga bo‘lgan ob‘ektiv ehtiyojining ichki holati, muayyan yashash sharoitlariga bog‘liqligi.

Motiv - ehtiyojning predmeti sifatida tavsiflanadi. Ehtiyojning predmetlashtirilishi va motivning paydo bo‘lishi ortidan xulq-atvorning turi keskin o‘zgaradi - yo‘nalishga ega bo‘ladi. Motiv bu harakat nima uchun amalga oshiriladigan narsadir.

Ehtiyojning predmeti (motiv) ideal bo‘lishi mumkin, masalan, hal qilinmagan professional, boshqaruv vazifasi. Bitta motivning o‘zi turli harakatlarga undashi mumkin, shuningdek, bitta harakatning o‘zi turli motivlar bilan belgilanishi mumkin.

Motiv va maqsad faoliyatning yo‘nalishini belgilaydigan "faoliyat vektori"ni, shuningdek, uni amalga oshirishda sub‘ekt tomonidan amalga oshiriladigan sa’y-harakatlarning qiymatini tashkil qiladi.

Muayyan motivdan kelib chiqadigan faoliyat qanday bo‘lishi maqsadga qarab belgilanadi. Motiv faoliyatga undaydigan ehtiyojga, maqsad esa faoliyat yo‘naltirilgan va uni amalga oshirish jarayonida mahsulotga aylantirilishi kerak bo‘lgan ob‘ektga tegishli bo‘ladi. Motiv va maqsad to‘liq mos kelishi, sezilarli darajada farq qilishi va hatto bir-biriga zid bo‘lishi mumkin.

"Motiv - maqsad" vektori faoliyatning eng yuqori regulyatori va unga kiritilgan psixik jarayonlar bo‘lib, idrokning tanlash xususiyatini, e’tibor va xotiraning o‘ziga xos xususiyatlarini, axborotni fikrlashda o‘zgartirish usullarini belgilaydi.

Mavjud konsepsiyalarni tahlil qilish asosida B.F.Lomov asosiy "shakllantiruvchi" faoliyatlarni aniqladi. Bular: motiv, maqsad, faoliyatni rejalashtirish, joriy axborotni qayta ishlash, operativ qiyofa

(va konseptual model), qarorni qabul qilish, harakat, natijalarni tekshirish va harakatlarni tuzatish.

Professional faoliyatning maqsadi ikki jihatda: kelajakdagi natijaning ideal yoki xayoliy tasavvuri va shaxsning da'vo qilayotgan yutuqlari darajasida namoyon bo'ladi.

Faoliyat rejasi uni vaqt va makonda tashkil qiladi, harakatlar o'rtasidagi aloqani ta'minlaydi. Rejada faoliyatni amalga oshirishning strategiyasi va taktikasi uning bajarilishining ob'ektiv va sub'ektiv shartlari asosida aks ettiriladi.

Faoliyat ob'ektini o'zgartirish uchun inson (faoliyat sub'ekti) nafaqat obrazga - maqsad va rejaga ega bo'lishi, balki ob'ektning hozirgi holati haqida ma'lumotni ham anglashi kerak. Faoliyat ob'ektida o'zgartirilgan ob'ektning maxsus ideal tasviri operativ qiyofa sifatida namoyon bo'ladi.

1.7. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlar. Boshqaruv psixologiyasining mohiyati. Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullari

Qarorni qabul qilish har qanday faoliyatga kiritilgan bo'lib, umuman butun faoliyatga, alohida harakatlarga yoki uning tarkibiy qismlariga tegishli bo'lishi mumkin. Masalan, boshqaruv ob'ektiga uning holatini o'zgartirish uchun boshqaruv sub'ektining ta'sirini belgilovchi sub'ektiv vazifa operativ qiyofa bilan maqsadli qiyofa o'rtasidagi o'ziga xos "kelishmovchilik" sifatida namoyon bo'ladi. Bu qaror qabul qilish yo'nalishini belgilab, uning jarayonida farazlar paydo bo'ladi, ularni tekshirish va baholash, ya'ni qarorni qabul qilish ro'y beradi.

Qo'shma professional faoliyatda umumiy maqsad insonlarni birlashtiradigan omil bo'lib, guruhning ehtiyojlari bilan yaxlit tuzilma sifatida bog'liq bo'ladi. Individlarning motivlari bir-biriga bog'langan bo'lib, birgalikdagi faoliyatda qo'shilishi mumkin. Umumiy reja, eng avvalo, ushbu faoliyat ishtirokchilari o'rtasidagi funksional

munosabatlarni belgilaydigan muvofiqlashtiruvchi vazifani bajaradi. Har bir inson foydalanadigan umumiy axborot jamg'armasi mavjud. Qo'shma professional faoliyatda taqlid qilish, singdirish, o'zaro hissiy quvvat olish va boshqa hodisalar kuzatiladi.

Boshqaruvchi, rahbarning faoliyati individual faoliyat (masalan, qo'l ostidagi xodimga psixologik ta'sir ko'rsatish), guruhdagi faoliyat (masalan, tenglik asosida kollegial qaror qabul qilish)ning xarakteriga ega bo'lishi mumkin, lekin ko'p hollarda bu o'ziga xos, kamdan kam uchraydigan faoliyat turi bo'lib, shaxsga bo'lgan talabni oshiradi. Bunda quyidagilar zarur bo'ladi:

- yanada yuqori ichki motivatsiya, o'z xohishiga ko'ra tashkilot oldida turgan eng murakkab vazifalarni hal qilish istagi va mahorati;

- individual faoliyat va, ayniqsa, mas'uliyatning bo'linganligi yoki hatto anonimligi kuzatiladigan guruh faoliyatida bo'lgandan yanada yuqori mas'uliyat. Muvaffaqiyatsizlik ro'y bergan taqdirda butun jamoa, butun tashkilot jabr ko'rishi mumkin;

- "o'z orkestrining dirijori bo'lish" mahorati – bu har doim turli xizmatlar va ularning rahbarlari, xodimlari bilan muloqotda bo'lishni, xotirada katta hajmdagi turli xil, lekin muammolarni hal etish uchun zarur bo'lgan axborotni saqlagan holda unga bo'lgan yuklamani oshirishni anglatadi;

- o'z jamoasi, tashkilotini yangidan taqdim etish, yutuqlarni namoyish qilish, reklama (bu talablarga har doim ham individual va guruh faoliyati darajasida rioya etilavermaydi);

- rahbarning prognostik imkoniyatlariga, kelajakka yoki tashqaridan qarash qobiliyatiga yuqori talablar (gelikopter effekti);

- agar muvaffaqiyatsizlikka uchralsa, rahbar tez-tez gunohkorga aylanishini yodda tutmoq;

- rahbar shaxsiyatining stressga chidamliligi, axloqiy qiyofasi va huquqiy ongini rivojlantirish darajasi va b.

Boshqaruv faoliyatining umumiy xususiyatlari professional faoliyat turlaridan biri sifatida (V.F.Rubaxinning ilmiy ishlarida eng ko‘p tizimlangan) quyidagi xususiyatlarga ega:

- * sotsiotexnik xarakter (texnik va ijtimoiy-ishlab chiqarish tizimlarining bir vaqtning o‘zida boshqarilishi);

- * boshqaruv ierarxiasining turli darajalarida bitta tur doirasida juda ko‘p xildagi faoliyat turlari;

- * tez-tez o‘zgarib turadigan, ko‘pincha qarama-qarshi vaziyat, sharoit yetarli bo‘lmagan ma‘lumot bilan bog‘liq faoliyatning ijodiy tabiati; hal qilinadigan boshqaruv vazifalarining yorqin prognostik tabiati;

- * o‘tkir vaqt tanqisligi sharoitida ko‘plab boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish;

- * kommunikativ funksiyalarni kuchaytirish.

Rahbarning funksiyalari tarkibiga turli mualliflar quyidagilarni kiritadi:

- ma‘muriy, strategik, ekspert-maslahat, kommunikativ-tartibga solish, intizomiy, tarbiyaviy, psixoterapevtik;

- maqsadli, tashkiliy, texnik, ijtimoiy-psixologik, operativ;

- umumiy rahbarlik, rejalashtirish, xodimlarni boshqarish;

- umumiy rahbarlik qiluvchi va maxsus (rejalashtirish-iqtisodiy, texnologiya-boshqaruv va xodimlar);

- jamoaning maqsadini belgilash, rejalashtirish, muvofiqlashtirish, rag‘batlantirish, nazorat qilish, tarbiyalash vazifalari.

Funksiyalarni tasniflashni yagona asosda amalga oshirish to‘g‘riroqdir. Boshqaruv ob‘ekti bunda yagona asos bo‘lishi mumkin.

Rahbar faoliyatining psixologik tarkibida uchta asosiy komponentni ajratib ko‘rsatish mumkin. Bular:

- * muammoli vaziyatning yaxlit qiyofasini aks ettirishni maqsad qilgan rahbarlik ob‘ekti bilan bilim olishga yo‘naltirilgan o‘zaro aloqa;

- * ijodiy hamkorlik, ya‘ni rahbarlik ob‘ekti bo‘yicha o‘zaro boshqaruvchi aloqani ishlab chiqish (qarorlarni qabul qilish);

* o‘zaro tashkilotchilik aloqasi. Uning davomida rahbar ijrochilarda faoliyat vakillarining munosib qiyofasini shakllantiradi va ularning motivatsiya sohasini faollashtiradi.

Boshqaruv psixologiyasi zamonaviy ijtimoiy psixologiyaning eng muhim tarmoqlaridan biri bo‘lib, u boshqaruv faoliyatining psixologik qonuniyatlari (turli ijtimoiy tuzilmalardagi insonlarning muloqoti va o‘zaro aloqasi muammolari)ni o‘rganadi.

Ushbu yo‘nalish, asosan, boshqaruv qarorlarining psixologik mazmuni haqidagi bilimlarni birlashtirishga mo‘ljallangan. Boshqaruv har doim tirik insonlar bilan bog‘liq bo‘lib, ko‘pincha boshqaruv jamiyat, jamoa, insonga ma‘lum maqsadga erishish uchun ijtimoiy-psixologik ta’sir ko‘rsatish tizimi sifatida namoyon bo‘ladi. Shu bilan birga, u boshqaruv va bo‘ysunishdan iborat ikki tomonlama jarayondir, shuning uchun uning samaradorligi, ya’ni belgilangan maqsadga qisqa vaqt ichida erishishi ikkita shartni: oqilona rahbarlik va ishonchli bo‘ysunishni ta’minlash orqali amalga oshadi.

Ongli rahbarlik, o‘z navbatida, ham boshqaruv psixologiyasini yaxshi bilish, ham rahbardagi boshqaruv faoliyatining katta tajribasi natijasidir. Oqilona rahbarlik ishonchli bo‘ysunishni ta’minlaydi.

Shuning uchun, boshqaruv psixologiyasi o‘z rivojlanishining ikkita asosiy manbaiga ega ekanligini aytish mumkin. Bular:

1) insonni boshqarish ob’ekti va sub’ekti sifatida o‘rganish hamda hisobga olishni talab qiluvchi amaliyot ehtiyojlari;

2) ruhiy holatni, jarayonlarni, xususiyatlarni va umuman inson faoliyatini boshqarish muammosini hal qilishga yordam beradigan psixologiya fanining rivojlanish ehtiyojlari.

Boshqaruv psixologiyasi ilmiy-amaliy yo‘nalish sifatida boshqaruv nazariyasi, menejment, ijtimoiy psixologiya, shaxs psixologiyasi, differensial psixologiya, konfliktologiya, pedagogika, iqtisod, qaror qabul qilish nazariyasi kabi fanlar bilan bog‘liq. Boshqaruv psixologiyasi tahlil metodologiyasi va usullarini psixologiya fanidan oladi, qo‘l ostidagilarni tarbiyalash va o‘qitish muammolarini esa

pedagogika hamda andragogika yordamida hal qiladi. Shu bilan birga, boshqaruv psixologiyasi sotsiologiya, ayniqsa, tashkilotlar sotsiologiyasi bilan yaqin aloqaga ega.

Boshqaruv psixologiyasining *predmeti* inson tomonidan boshqaruv tajribasini o'zlashtirishning asoslari, mexanizmlari, qonuniyatlari va bu o'zlashtirish jarayonidan kelib chiqadigan rahbarning boshqaruv sub'ekti sifatidagi intellektual va shaxsiy rivojlanishi darajasida o'zgarishlar hisoblanadi.

Boshqaruv psixologiyasining asosiy *vazifasi* bu barcha darajadagi rahbarlar ishining samaradorligi va sifatini yaxshilash uchun psixologik sharoit va boshqaruv faoliyatining xususiyatlarini tahlil qilishdir. Shu bilan birga, boshqaruv psixologiyasining vazifalari yana quyidagilarda namoyon bo'ladi⁸:

- 1) menejment va boshqaruv nazariyasi va amaliyotini o'rganish;
- 2) rahbarning psixologik tayyorgarligi darajasi hamda shaxsga va jamoaga ta'sir o'tkazish usullari o'rtasidagi aloqani aniqlash;
- 3) boshqaruv usullari va yo'llarini optimallashtirish;
- 4) boshqaruvchi shaxsining bo'ysunuvchilarga boshqaradigan ta'sir qilish mexanizmlari va qonuniyatlarini o'rganish;
- 5) kommunikativ muhitni o'rganish va rahbarning kommunikativ malakasini oshirish;
- 6) tashkilot, guruh va jamoani boshqarish xususiyatlarini aniqlash;
- 7) amaliy muloqotni optimallashtirish va amaliy suhbatlarning sifatini oshirish;
- 8) rahbarlar va xodimlarni psixologik tanlash mexanizmlari, qonuniyatlari, mezonlarini aniqlash;
- 9) boshqaruv uslubini aniqlash va uni takomillashtirishning psixologik asoslarini ishlab chiqish;
- 10) nizoli holatlar sabablarini o'rganish va nizolarni boshqarish usullarini ishlab chiqish.

⁸ Қаранг: Подоляк Я. В. Психология управления: теория и практика менеджмента.- Харьков, 2004. –Б. 23-25.

Shunday qilib, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv jarayonining psixologik jihatlarini o'rganish sohasida turli fanlarning yutuqlarini birlashtiradigan, rahbarlar va qo'l ostidagilarning individual farqlarini, ularning o'zaro aloqasi va muloqotini o'rganadigan hamda tashkilotning professional faoliyatini optimallashtirishga qaratilgan keng qamrovli bilimlar sohasidir.

Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari bu boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bo'yicha menejerlarning asosiy g'oyalari, psixologik qonuniyatlari va xatti-harakatlari qoidalaridir. Boshqaruv psixologiyasining *asosiy tamoyillari* quyidagilardir:

1. Boshqaruv inson turmushining ajralmas qismidir. Boshqaruvsiz insonlarning birgalikdagi faoliyatining amalga oshishi mutlaqo mumkin emas. Boshqaruv insonlarning kuchli psixologik fazilatlarini samarali amalga oshirish, zaiflarni esa bartaraf qilish imkonini beradi.

2. Madaniy va tarixiy an'analar ta'siri ostidagi boshqaruv barcha mamlakat rahbarlarining psixologiyasiga chuqur kirib, bunda ular, asosan, bir xil vazifalar va funksiyalarni bajaradilar.

3. Har qanday tashkilot barcha ishchilarni birlashtiradigan oddiy va aniq maqsadlarga muhtoj bo'ladi. Boshqaruv psixologiyasining vazifasi jamoaga va uning har bir a'zosiga o'z qobiliyatlarini o'stirish, shaxsiy xislatlarini yaxshilash va ehtiyojlarni to'liq qondirish imkoniyatini berishdir.

5. Har bir xodimning ishni bajarishi shaxsiy intizom va tayinlangan ish uchun mas'uliyatga asoslangan bo'lishi lozim; u o'z vazifalarini aniq tasavvur etishi va umumiy ish uchun qo'shgan shaxsiy hissasini baholash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

Boshqaruvning xususiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- * boshqaruvning ilmiy asoslanganlik tamoyili;
- * davlat qonunchiligi tamoyili;
- * boshqaruv ob'ekti va sub'ektining organik yaxlitligi tamoyili;
- * ierarxialik va qayta aloqa tamoyili;
- * rejalilik tamoyili;

- * markazlashtirish va markazsizlashtirishni biriktirish tamoyili;
- * motivatsiya tamoyili;
- * xususiy avtonomiya va erkinlik tamoyili;
- * tashkilotdagi har bir xodimning huquqlari, majburiyatlari va mas'uliyatini birlashtirish tamoyili;
- * boshqaruv tizimining barqarorligi va harakatchanligi tamoyili;
- * boshqaruvni demokratizatsiyalash tamoyili.

Muammolarni hal qilish va boshqaruv tamoyillarini amalga oshirish turli usullarni qo'llash orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruv **usullari** bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun boshqariladigan ob'ektga ta'sir qilishning yo'llari va vositalari to'plamidir. Asosiy boshqaruv usullari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- tashkiliy-ma'muriy usullar;
- iqtisodiy usullar;
- ijtimoiy-psixologik usullar;
- evristik usullar.

Boshqaruvning *tashkiliy-ma'muriy usullari* jamoa ishining aniq, intizomli va tartibli bo'lishini ta'minlaydi. Rahbar bu usullarni ma'mur hamda hokimiyat sub'ekti sifatida mehnat va xo'jalik qonunchiligining huquqiy hujjatlariga asoslangan holda qo'llaydi. Ushbu usullardan foydalanishning asosiy maqsadlari - mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, qonuniylikni mustahkamlash, korxona va uning xodimlarining huquqlari hamda qonuniy manfaatlarini himoya qilish.

Tashkiliy va ma'muriy usullar shaxs va jamoaga bevosita yozma yoki og'zaki ravishda berilgan buyruqlar, farmoyishlar, operativ ko'rsatmalar, ularning ijrosi ustidan nazorat, mehnat intizomini qo'llab-quvvatlash bo'yicha ma'muriy vositalar tizimi va boshqalar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Rahbar tashkiliy-ma'muriy usullarni quyidagi shakllarda qo'llashi mumkin:

- * majburiy ko'rsatmalar (buyruq, ta'qiq);

- * muvofiqlashtiruvchi chora-tadbirlar (maslahat, kelishuv);
- * tavsiyalar, tushuntirishlar, tilaklar, takliflar.

Aslida, tashkiliy va ma'muriy usullar bu, ayniqsa, ishdan qochadigan xodimlar uchun majburiy usul va vositalardir.

Ongli ishchilar uchun bu usullar tavsiya va tilaklar shaklidagi xayrixohlik mazmuniga ega bo'lishi kerak. Vazifalarni belgilash va ularni hal qilish uchun rag'batlantiruvchi shart-sharoitlarni yaratish orqali amalga oshiriladigan bilvosita ta'sir usullari yanada samarali hisoblanadi.

Boshqaruvning *iqtisodiy usullari* xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasini ifodalaydi. Buning sababi shundaki, ular butun jamoaning ehtiyojlarini, xususan, shaxsning ehtiyojlarini qondiradi. Iqtisodiy usullar mehnat qilish faolligiga va tashkilotning zahiralarini aniqlashga yordam beradi. Bugungi kunda moddiy rag'batlantirish intizomni mustahkamlash va mehnat unumdorligini oshirishda muhim omil bo'lib qolmoqda. Rahbar odam xodimning shaxsiy iqtisodiy manfaatlaridan foydalanib, uning butun tashkilot foydasi uchun yuqori fidoyiligiga erishishi mumkin.

Iqtisodiy usullar tashkilotning mustaqilligini kengaytirish sharoitida, jamoa moddiy jamg'armalar, olingan daromad (foyda), ish haqini tasarruf qilganda va o'zining iqtisodiy manfaatlarini amalga oshirganda yanada samarali bo'ladi. Tashkilot boshqaruvidagi iqtisodiy muammolarni hal qilish uchun rejalashtirish, narxlash, moliyalashtirish va h.larning matematik modellariga asoslangan iqtisodiy va matematik usullar ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning *ijtimoiy-psixologik usullari* xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish, jamoada sog'lom ma'naviy-psixologik muhitni yaratish, jamoatchilik tuyg'usini, o'zaro do'stona hamjihatlikni tarbiyalash maqsadida qo'llaniladi. Ular mehnat uchun axloqiy rag'batlardan foydalanishga asoslangan bo'lib, ma'muriy topshiriqlarni ongli burchga, xodimning ichki ehtiyojiga aylantirish maqsadida shaxsga psixologik usullar yordamida ta'sir ko'rsatadi. Bunga shaxsiy

namuna, ishontirish, singdirish, rag‘batlantirish, majburlash kabi usullar orqali erishiladi.

Boshqaruvning *evristik usullari* - bu mantiqiy usullar va intuitiv taxminlar tizimi bo‘lib, u rahbarga o‘zi o‘rgangan bilim va ko‘nikmalar bilan hal etilmaydigan muammolarni yechishga imkon beradi. Ushbu usullar boshqaruvchi kutilmagan, o‘ta og‘ir sharoitlarda, algoritmgaga, to‘liq ma’lumotga va variantlarni qidirish uchun vaqtga ega bo‘lmasdan qarorni ishlab chiqishida qo‘llaniladi.

Rahbarning evristik faoliyati usullariga anaksiomatizatsiya (yunon. axia - “qiymat” va an – “salbiy zarracha”) kiradi va u ikkinchi darajali belgilarni chiqarib tashlash, vaziyatning ayrim sharoitlarini e’tiborsiz qoldirishdan iboratdir. Anaksiomatizatsiya matematik modellarni yaratish va kompyuterdan foydalanish uchun zarur bo‘lgan shart hisoblanadi. Kompyuter mumkin bo‘lgan variantlarni ko‘rib chiqadi va rasmiy muammolarni hal qiladi, boshqaruvchi esa muhim bo‘lmagan ma’lumotlarni chiqarib tashlagan holda asosiy jihatlarga e’tibor beradi. Ost ong, sezgi rahbarga boshqaruv qarorini ishlab chiqish uchun eng munosib bo‘lgan evristikani maslahat beradi.

Bob bo‘yicha nazorat savollari:

1. Tashkiliy psixologiyaning predmeti, vazifalari, tuzilishi.
2. Tashkiliy psixologiyada tadqiqotning metodologik asoslari tushuntirib bering.
3. Tashkiliy psixologiyaning paydo bo‘lishi va rivojlanishi tarixi.
4. Tashkiliy psixologiyada tahlil darajalari va situatsion yondashuv asoslari nimalardan iborat?
5. Tashkiliy psixologiya va menejment. Psixologiya fanlari tizimida tashkiliy psixologiyaning o‘rni.
6. Professional faoliyatning psixologik tuzilishi nimalardan iborat?
7. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari, boshqaruv psixologiyasining mohiyati va boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullarini tahlil qilib bering.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Tashkiliy-boshqaruv ilmining nazariy asoslari.
2. Boshqaruv psixologiyasi haqida tushuncha
3. Tashkilotda personal bilan ishlashning tashkil etishning tashkiliy-psixologik asoslari.

O‘z-o‘zini tekshirish uchun savollar

1. Tashkiliy psixologiyaning predmeti, vazifalari, tuzilishi.
2. Tashkiliy psixologiyaning asosiy tushunchalari.
3. Tashkiliy psixologiya va menejment. Psixologiya fanlari tizimida tashkiliy psixologiyaning o‘rni.
4. Tashkiliy psixologiyaning paydo bo‘lishi va rivojlanishi tarixi.
5. Tashkiliy psixologiya ilmiy va amaliy yo‘nalish sifatida.
6. Tashkiliy psixologiyada tadqiqot usullarining umumiy tavsifi.

2-BOB. TASHKILOTDA SHAXS BOSHQARUVNING HAM OB'EKTI, HAM SUB'EKTI SIFATIDA

Darsning maqsadi:

Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik sifatilari, shaxs tipologiyasi, axsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri hamda menejer shaxsi tuzilishi to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik sifati
2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatleri tipologiyasi
3. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri
4. Menejer - shaxs sifatida

Tayanch so'zlar: Indivud, shaxs, individuallik, ijtimoiy ehtiyoj, ma'naviy ehtiyoj, ijtimoiy xis-tuyg'u, ijtimoiylashuv, ijtimoiy mezon, piknik, atletik, astenik, ekstrovertlik, introvertlik, temperament, instinkt, egofil tur, genofil tur, altruistik tur, tadqiqotchi tur, dominant tur, libertofil tur, dignitofil tur, psixopatiya, namoyishkorona tur, pedantik tur

2.1. Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlari

Inson shaxsi va uning shakllanishi kabi muammolar yuzasidan psixologiya bilan bir qatorda falsafa, pedagogika, sotsiologiya, genetika, tibbiyot kabi fanlar ham shug'ullanadi. Psixologik adabiyotlarda shaxs tushunchasi individ tushunchasidan farqlidir. Birinchisi, insonning ijtimoiy xususiyatlarini anglatadi. Ma'lumki, odam shaxs sifatida dunyoga kelmaydi, balki uning shakllanishi, avvalo, hayot sharoitlariga bog'liq. Inson hayoti davomida murakkab rivojlanish

jarayonini boshidan kechiradi, natijada shaxsga aylanadi. Shu sababli shaxsni ma'lum ijtimoiy tuzumning mahsuli deb tushunish lozim.

Rivojlanish deganda, shaxsning ham jismoniy, ham aqliy va ma'naviy kamol topish jarayoni tushuniladi. Har bir jamiyatda shaxsning shakllanishi, kamol topishi muhim muammolardan hisoblanadi. Shu sababli shaxsning shakllanishi masalalariga to'g'ri yondashish uchun shaxsning tabiatini, tuzilishini, uning xulq-atvorini va unga ta'sir qiluvchi sabab va vositalarini bilish zarur.

Shaxsning rivojlanish jarayoni bir qancha omillar ta'sirida sodir bo'ladi. Bular irsiyat, ya'ni biologik omil, muhit, ta'lim va tarbiya, shaxs faolligi kabilarda namoyon bo'ladi.

Individ ijtimoiy tizimda asosiy bo'g'im, boshqaruv ob'ekti va sub'ektidir. Individni doimo kimdir boshqaradi. O'zini muvaffaqiyatli boshqarish uchun o'z qiziqishlarining tavsifini, o'z imkoniyatlari va turli vaziyatlarda nuqtai nazarini yaxshi bilishi lozim. U, avvalo, o'z imkoniyatlarini, keyin esa ulardan foydalanish yo'llarini anglab olgan bo'lishi kerak. Ong insonning voqelikni to'g'ri aks ettirish qobiliyati sifatida, insonning ijtimoiy-ruhiy vositalari yig'indisi sifat faoliyati dasturini tuzish, yaqin maqsadlar qo'yish, ularga erishishga yordam berishga imkoniyat yaratadi. Chunki kishilarning bilimi rahbar kasbiy vakolatining ko'rsatkichidir.

Inson ijtimoiy munosabatlar tizimiga qo'shilganda va mustaqil faoliyat uchun arzigulik ijtimoiy sifatga ega bo'lganda **shaxs** bo'lib qaror topadi. Inson o'z ehtiyojini qondirishga intilib shaxs turli mehnat va ijtimoiy faoliyat sohasiga kirib boradi. Bunda shaxsning ehtiyoji rang-barangdir. Ularni quyidagicha tasniflash mumkin:

- *biologik ehtiyoj*: oziq-ovqat, havo, kiyim-kechak, harakat va hokazolarga bo'lgan talab;
- *ijtimoiy ehtiyoj*: ijtimoiy faollik, shaxsning jamiyatda o'z o'rnini izlashi va boshqalar;
- *ma'naviy ehtiyoj*: tashqi dunyoni idrok etish, axborotlar (ilmiy, axloqiy, mafkuraviy va b.) olish.

Maslou bo'yicha ehtiyojlar darajasi quyidagicha: fiziologik, xavfsizlik va muhofaza, tegishlilik va sevgi, o'z-o'zini qadrlash, o'z-o'zini faollashtirish (o'z-o'zini anglash).

Individuallik - bu - xulq-atvorning o'ziga xosligi va muayyan faoliyat turiga muvofiqligini belgilovchi shaxsning xususiyati. Bu shaxsning bioijtimoiy o'ziga xosligi, uning takrorlanmasligida namoyon bo'ladi.

Ayni shu turli individual xususiyat (jo'shqinlik)ga ega shaxslar bilan rahbarning ishlashiga to'g'ri keladi. Jo'shqinlik turini bilish unga muayyan shaxsga u yoki bu faoliyat talabi bilan to'g'ri yondashish, muomalaning shakl va usullarini tanlash, jamoani uyushtirish uchun imkon beradi.

Shaxsning mehnat va ijtimoiy sohadagi faoliyatining muhiti va natijasini belgilovchi individual xususiyat *his-hayajon va xis-tuyg'u, uquv va aqliy faoliyat, tabiat va iroda* hisoblanadi.

Xis-hayajon - bu shaxsning atrof-muhitga, odamlarga va o'z-o'ziga bevosita tashvish shaklida munosabatda bo'lish usuli. Hayotdagi ko'pgina vaziyatlar turli xis-hayajonlarning yuzaga kelishi bilan bog'liqdir: ijobiy va salbiy, chuqur va yuzaki va h. k.

Xissiyot - shaxsning biror narsa yoki hodisaga munosabatini ifoda etuvchi barqaror munosabatiga oid xis-hayajon. Xis-tuyg'u quyidagicha bo'lishi mumkin:

- *ma'naviy*: shaxsning o'zi va boshqa kishilarning xatti-harakatlari xususidagi ma'naviy kechinmalari jarayonlarida yuzaga chiqadi (ijtimoiy burch, vijdon, g'urur, sevgi va b.);

- *intellektual*: shaxsning ijodiy idrok etish ehtiyoji va manfaatlarini qondirish bilan bog'liq (eksperiment natijalaridan olimning xursand bo'lishi yoki ko'ngli to'lmasligi, konstruktorning yaratgan texnikaviy ob'ektidan mamnun bo'lishi yoki ko'ngli to'lmasligi va h. k.);

- *estetik* : shaxsning o'zini qurshab turgan olamdagi va san'atdagi go'zalliklardan ta'sirlanishi belgilaydi.

Uquv - bu shaxs tabiiy qobiliyatining rivojlangan holati. U quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- *umumiy*: diqqat, kuzatuvchanlik, eslab qolish, ijodiy tasavvur, mulohazalilik va b.;

- *maxsus*: tasavvuriy (chiziqlar, mutanosibliklar va boshqalarni sezish), matematik (abstrakt fikrlash, tahlil va sintezga moyillik), tashkilotchilik va boshqa xislatlar.

Bunday uquvlar insonni o‘qitish va tarbiyalash jarayonida belgilanadi, shuningdek, uning faol mehnat va ijtimoiy faoliyati mobaynida shakllanadi.

Aqliy faoliyat: pragmatik ma’noda - bu hayotning mazmunini anglash, maqsad va vazifalarni belgilash, ularni hal etishning samarador usullarini izlash. Bu noaniqlikni kamaytirishga yo‘naltiriladi. Amerikalik shaxsshunos D. Kelli ta’kidlashicha insonlar asosan kelajakni ko‘zlaydilar: "O‘tmish emas ayni shu kelajak insonlarni xavotirga soladi. U hamisha "hozir" deb atalmish darcha orqali kelajakka intiladi".

Tabiat (xarakter) - bu individual ruhiy xususiyatlar majmui. Insonda odatdagi sharoitlarda namoyon bo‘ladi va shunday sharoitlarda unga xos xatti-harakat usullarida ifodalanadi. Tabiatning umumiy ko‘rinishi shaxsning fuqarolik mas’uliyati, burchi, odamlarga va o‘z-o‘ziga munosabatida aks etadi. Inson tabiatining bu jihatlari (ijobiy va salbiy) 1- jadvalda keltirildi.

1- jadval

Inson tabiatining umumiy jihatlari

Shaxsning munosabat turi	Inson tabiatining jihatlari	
	Ijobiy	Salbiy
Fuqarolik mas’uliyati va burchga munosabat	<i>Mehnasevarlik, sof vijdonlilik, qat’iyatlilik, tejamkorlik va h.k.</i>	<i>Palapartishlik, loqaydlik, isrofgarchilik va h.k.</i>
Odamlarga bo‘lgan	<i>Oliyjanoblilik,</i>	<i>Biqiqlik, farosatsizlik,</i>

munosabat	<i>muloyimlik, hayrihohlik va h.k.</i>	<i>ichiqoralik va h.k.</i>
O‘z-o‘ziga bo‘lgan munosabat	<i>Kamtarlik, subutilik, tartiblilik.</i>	<i>Kalandimoqlik, maqtanchoqlik, o‘zini yuqori tutishlik.</i>

Avloddan avlodga genetik yo‘l bilan o‘tadigan va har bir shaxsda turlicha boshlang‘ich imkoniyat asosida rivojlanuvchi individual-psixologik sifatdan farqli o‘laroq, **ijtimoiy-psixologik sifat** ijtimoiy orttirilgan (yuzaga chiqqan) hisoblanadi. Bular jamiyatning turmush tarzi, shaxs atrofidagi odamlar va o‘zini rivojlantirish uchun olib borgan faoliyat ta’sirida shakllanadi.

Quyidagilar shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlari hisoblanadi: ijtimoiy xis-tuyg‘u, ko‘zlangan qadriyatlar, ijtimoiy mezon, ishtiyoq-umidvorlik, qiliqlar, shaxs "ma'naviy jamg'arma"si.

Ijtimoiy xis-tuyg‘u - kishilarning moddiy va ma'naviy ehtiyoji, ularning ijtimoiy muloqotga bo‘lgan ehtiyojidan qoniqishi, shuningdek, ma'lum toifa odamlar guruhiga taalluqliligi oqibati o‘laroq yuzaga keladigan xissiyot, diniy e’tiqod, vatanparvarlik kabi ijtimoiy sezgini keltirishi mumkin.

Ijtimoiy xis-tuyg‘u odamlarni birlashtirishi yoki qarama-qarshi, bitta jamoaga uyushtirishi yoki tarafma-taraf qilib qo‘yishi mumkin.

Ko‘zlangan qadriyatlar - shaxsning moddiy va ma'naviy qiziqishlarini tanlab munosabatda bo‘lishi. Bular uning uchun maqsadi yoki o‘z ehtiyojini qondirish vositasi hisoblanadi. Ularning shakllanishida boshlang‘ich guruh, ijtimoiy muhit, demografik qatlam va boshqalar muhim ahamiyat kasb etadi.

Ijtimoiy mezon - ruhiy holat, bunda inson ob’ekt yoki sub’ektga o‘z turmush tajribasi asosida iliq yoki sovuq munosabatda bo‘ladi. Ijtimoiy mezon shaxsning informatsiyani qabul qilish, shuningdek, unga ko‘rsatadigan munosabat omili sifatida namoyon bo‘ladi.

Ishtiyoq-umidvorlik shaxsning jismoniy va qalb ishtiyoqi rang-barangligi va nozikligini aks ettiradi. Masalan, maxsus ma'lumot olish, qandaydir turmush muammosini hal etish, rahbariyat tomonidan qandaydir e'tiborga molik bo'lish va h. k. Ishtiyoq-umidvorlik rahbarning xodimlar bilan yakka tartibda ishlashida katta ahamiyat kasb etadi.

Odatlar - shaxs ongida barqaror saqlanib qolgan timsollar va tasavvurlar. Bular emotsional-ekspressiv bo'yoqli odatlar yoki muhim baho hisoblanadi. Shaxs ongida chuqur o'rinish qolgan u yoki bu qiliq ijodiy idrok etishga rag'batlantirishi yoki to'sqinlik qilishi, boshqacha fikrlovchilarga ijobiy yoki salbiy munosabatni belgilashi mumkin. Odatlar ko'pincha rahbarga yangi g'oyalarni qabul qilishga halaqit qiladi, tashkilot faoliyatini tizimli idrok etishga to'siq bo'ladi.

Shaxs «ma'naviy jamg'armasi» - tub axloqiy qadriyatlarga tayanuvchi ilmiy dunyoqarash. Bular shaxs ongining «ma'naviy o'zagi» hisoblanadi. O'zligini namoyon etish qay darajadali, dunyoqarashning ruhiy qadriyati shaxsiy e'tiqodning yetukligi va barqarorligiga ko'ra belgilanadi. Chin e'tiqod shaxsning ijtimoiy hulqini eng yaxshi tartibga soluvchisi, mehnat va ijtimoiy faoliyatda asosiy to'g'ri mo'ljaldir.

Shaxs individual-ruhiy va ijtimoiy-ruhiy sifatini bilish rahbarning personallar muammosini hal etishida, xodimlar kasbiy muvofiqligini belgilashida qo'l keladi.

Boshqaruv faoliyatining muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbar xodimlarni **mehnatga manfaatdorona munosabatini** - xodimda o'z kasbiy faoliyati natijasidan faxrlanishni uyg'otadigan bo'lishi lozim. Faqat ixtiyoriy faoliyatgina insonni yaxshi natijalarga yetkazadi.

Mehnatni rag'batlantirish tartibi - bu ijtimoiy-iqtisodiy, etik, pedagogik-psixologik shartlar **kishilar ongida** mehnatga halol munosabatda bo'lish, yuqori natijalarga erishishga intilishni shakllantirish maqsadida uyg'otishga yo'naltirilgan shakl va usullar.

Demak, birinchi o‘rinda kishilar ongiga ta’sir, ya’ni mehnatga qiziqtirishning psixologik usullari turadi. Quyidagilar shunday usullar hisoblanadi:

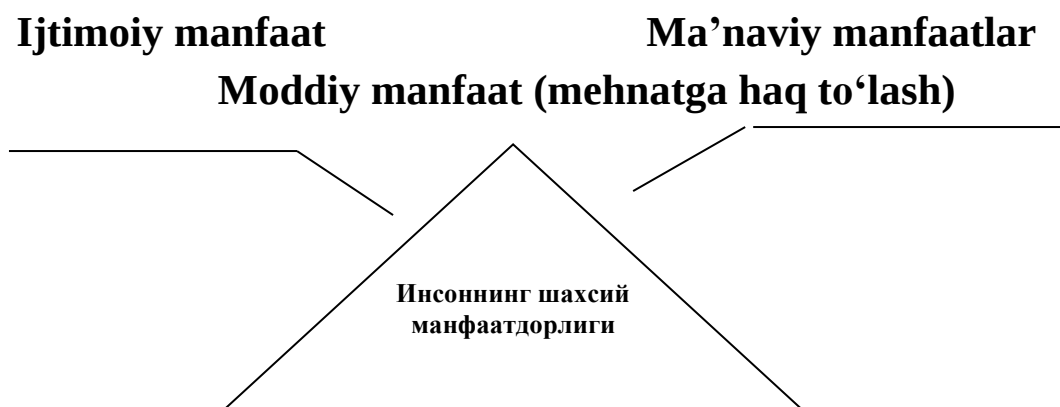
- asosiy ehtiyoj va manfaatlarni qondirish usuli;
- rag‘bat va asoslar birgalikda ta’sir etishi usuli.

Ehtiyojlar va manfaatlar kishilarni harakatga undaydi, xatti-harakatini asoslaydi va muayyan yo‘nalish bag‘ishlaydi. Lekin faoliyatga tayyorgarlik aniq ko‘rinishga ega bo‘lishi uchun rag‘bat va asoslar birgalikda harakatlanish usuli amalga oshishi kerak. Inson faoliyatsiz qolishi, manfaatga erishishida irodasizlik qilishi mumkin.

Quyidagilar mehnat faoliyatida eng barqaror asoslar bo‘lishi mumkin: *pul topish ishtiyoqi, shaxsning o‘zini ko‘rsatishi (o‘z qadrini baland tutishi), Vatanni yuksakka ko‘tarish (al’truizm), huquqiy yoki axloqiy jihatdan qoralanishdan qo‘rqish.*

Insonning mehnatga ongli munosabatda bo‘lishining psixologik asosi - shaxsiy manfaatdorlik bo‘lib, ehtiyoj va manfaatlarga taalluqli maqsadlarni amalga oshirishdir. Shaxsiy manfaatdorlikni uchburchak tarzida tasavvur qilish mumkin (2- rasm), uning bir tomoni - iqtisodiy manfaat (mehnatga haq to‘lash), ikkinchisi - ijtimoiy manfaat (dorilomon muomala), uchinchisi - ma’naviy manfaatlar. Har bir tomon qanchalik uzun bo‘lsa uchburchak egallagan maydon shuncha katta, demak, inson shaxsiy manfaatdorligi ham:

- moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish birligini ta’minlash lozim;
- rag‘batlantirish va jazolash kishilarni moddiy va ma’naviy mohiyatlashning aniq chorasi bo‘lishi lozim.



2-rasm. Insonning shaxsiy manfaatdorligini belgilovchi asosiy omillar

Mazkur holda quyidagi tamoyillarga amal qilish maqsadga muvofiqdir: **o‘z vaqtidalik** (rag‘batlantirish yoki jazolashning mavridliligi); **oshkoralik** (keng xabardorlik va rag‘batlantirish chorasi hamda mehnat natijalarining taqqoslanishi); **ko‘rgazmalilik** (rag‘batlantirish chorasining yaqqol ko‘rinarli bo‘lishi).

Yuqorida aytilgan fikr, mulohazalarni inobatga olgan holda aytish mumkinki, rahbarning kasbiy vakolatligining ko‘rsatkichi bo‘lib, odamlarni bilish ularning individual va ijtimoiy-psixologik sifatlari hisoblanadi. Emotsiya va his etish, uquv va aqliy faoliyat, xususiyat va iroda individual-psixologik sifatlardir. Bu hislatlar avloddan-avlodga irsiyat orqali o‘tadi. Bulardan farqli o‘laroq ijtimoiy-psixologik sifatlari ijtimoiy orttirilgan hisoblanadi. Quyidagilar shularga kiradi: ijtimoiy hissiyot, ko‘zlangan qadriyatlar, ijtimoiy mezon, ishtiyoq-umidvorlik, qiliqlar, shaxsning «manaviy jamlanmasi». Boshqaruv faoliyatidagi muvaffaqiyat ko‘p jihatdan rahbarning xodimlarni mehnatga qiziqib munosabatda bo‘lishdan qanchalik manfaatdor qila olishiga bog‘liq. Mehnatni rag‘batlantirish usuli ijtimoiy-iqtisodiy, etik va psixologik-pedagogik sharoitlar majmui, kishilarda mehnatga ongli munosabatda bo‘lish, yuqori natijalarga erishishga intilishni shakllantirish maqsadida kishilar ongiga ta’sir etishga yo‘naltirilgan shakl va usullardan iboratdir.

2.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasi

Psixologiya fani boshqa bilim sohalari bilan birgalikda odam tanasining o‘ziga xos anatomik-fiziologik tuzilishi uning ba’zi ijtimoiy-psixologik sifatlarning rivojlanishini ham oldindan belgilashi to‘g‘risidagi xulosaga keldi¹. Shunday uch toifadagi odamlar – pikniklar, atletiklar va asteniklar mavjudligi to‘g‘risida gapirish mumkin, ularga boshqa odamlar bilan o‘zaro muloqot, harakat va munosabatlarning ma’lum xususiyatlari xosdir.

XX asrning ikkinchi yarmida muammoni zamonaviy ijtimoiy-psixologik texnologiyalar yordamida o'rganish davom etdi. Natijada shaxsning psixikasi shakllanishida fiziologik tavsiflar muhim o'rin tutishi va uning ijtimoiy xulq-atvoriga ta'sir qilishi ayon bo'ldi. Bu bixeviorizm oqimining paydo bo'lishiga sabab bo'ldi va unda shaxsning fiziologik tavsiflariga qarab quyidagi *shaxs turlari* ajratildi:

Pikniklar, odatda, yuqori darajada shaxslararo muloqot va ijtimoiy muhitga moslashuvchanligi, boshqa barcha odamlar bilan ma'lum tarzda munosabatlar o'rnatishga intilishi bilan ajralib turadi. Bu ularning atrofdagilar bilan jiddiy nizoga kirishmay o'z manfaatlari va qiziqishlarini himoya qilishga imkon beradi. Ular, odatda, yuqori nufuzga ega bo'lishni maqsad qilmaydi, lekin shu bilan bir vaqtda o'z "yuzini yo'qotmasdan" va ortiqcha tashvish tortmasdan o'z tutgan o'rinlarini oson himoya qiladilar.

Piknik – go'shtdor, juda semiz, past yoki o'rta bo'yli, badani semiz va qorni katta, kalta bo'yin va yumaloq boshli. Uning his-tuyg'ulari quvonch va g'am o'rtasida o'zgarib turadi, u odamlar bilan oson munosabatga kirishadi va qarashlari realdir. Krechmer ko'rsatilgan tana tuzilishini o'zi ajratgan uch temperament turidan biri – siklotimikka bog'laydi.

Atletiklar, odatda, juda kirishimli va ijtimoiy faoldir, diqqat markazida bo'lishga va boshqa odamlar orasida yetakchi o'rin egallashga intiladi, ko'pincha qaynab turadigan ekspressiyalik bilan farqlanadi. Ularda ham ijobiy, ham salbiy ijtimoiy yutuqlarga erishish namoyon bo'lishi mumkin, bu boshqa odamlar tomonidan ko'pincha yomon qabul qilinadi, chunki har doim ham hammaga ularning impulsiv va birovlarining manfaatlarini chetga suruvchi nazorat qilinmaydigan faolliklari yoqavermaydi.

Atletik – mushaklari yaxshi rivojlangan, tanasi baquvvat, baland yoki o'rta bo'yli, yelkalari keng, tosi ingichka odam. Bu xotirjam, taassurotga berilmaydigan, mimikasi va imo-hakaratlari vazmin, tafakkuri o'zgarishsiz, ko'pincha nazari past odamdir. Krechmer bu

ko‘rstatilgan tana tuzilishini o‘zi ajratgan uch temperament turidan biri – iksotimikka bog‘laydi.

Asteniklar, odatda kirishimli emas, boshqa odamlar bilan hamkorlikda bosiq, guruhdagi faol o‘zaro munosabatlarda ehtiyotkor, o‘z maqomi yoki ijtimoiy o‘rni o‘zgarishiga juda ta’sirchan, klaustrofobiya bilan qiyinaladi. Ular, odatda, atrofdagilarga sezdirmasdan jamiyatda e’tirof qozonishga intiladi va hech kimga hech qachon uni tushirishga yo‘l qo‘ymaydi, shu kabi har qanday urinishni og‘ir qabul qiladi.

Astenik tanasining nozikligi, bo‘yining balandligi, yassi ko‘krak qafas, tor yelkalari, oyoq-qo‘llarining uzun va oriqligi (letosomatik) yoki tanasining shaklsiz, noto‘g‘ri tuzilishi (displastik), tana tuzilishining turli deformatsiyalari – haddan ziyod baland bo‘yi, nomutanosib tuzilishi va h.k. bilan tavsiflanadi. O‘zgalar uchun yopiq, kayfiyati o‘zgaruvchan, qaysar, o‘z qarashlari va tamoyillarini o‘zgartirishga moyil emas, atrofdagilarga qiyin moslashadi. Krechmer bu ko‘rstatilgan tana tuzilishini o‘zi ajratgan uch temperament turidan biri – shizotimikka bog‘laydi.

Odamning ijtimoiy-psixologik tavsifini tuzayotganda unda kechayotgan ruhiy jarayonlar individual dinamikasining o‘ziga xosligini, ma’lum turdagi oliy nerv faoliyatiga mansubligini ham e’tiborga olish kerak.

Odamning oliy nerv faoliyati (ONF) asablarning qo‘zg‘alishi va tormozlanishi nerv jarayonlarining kechishi bilan tavsiflanadi, ularni o‘z navbatida kuch, vazminlik va harakatchanlik bo‘yicha tavsiflash mumkin.

Shu munosabat bilan, I.P.Pavlov to‘rtta yaqqol namoyon bo‘ladigan ONF turini va shunga muvofiq to‘rt turdagi temperamentni ajratgan.

Temperamentning psixologik tavsifi:

1. *Kuchli*. Bu turdagi odamga kuchli asab qo‘zg‘alishi va tormozlanishi jarayonlari xosdir. Ularning o‘rtasida muvozanat mavjud. Bu turdagi ONFga sangvinik temperament muvofiqdir.

2. *Muvozanatsiz*. Asabning qo'zg'alishi va tormozlanishi juda kuchli va harakatchan. Biroq bu jarayonlar muvozanatda emas. Bu turdagi ONFga xolerik temperament muvofiqdir.

3. *Inert*. Asabning qo'zg'alishi va tormozlanishi jarayonlari kuchli, vazmin, biroq kamharakat. Bu turdagi ONFga flegmatik temperament muvofiqdir.

4. *Kuchsiz*. Asabning qo'zg'alishi va tormozlanishi jarayonlari kuchsiz kechadi. Ular kamharakat va muvozanatlanmagan. Bu turdagi ONFga melanxolik temperament muvofiqdir.

Qo'zg'alish va tormozlanish nerv jarayonlari tavsifi:

Nerv jarayonlari kuchi odam nerv tizimini tashqi muhit qo'zg'atuvchilari ta'siriga dosh berishi nuqtai nazaridan tavsiflaydi, ya'ni kuch deganda nerv hujayralarining ishlash qobiliyati, ularning kuchli shiddatga tormozlanish holatiga tushib qolmasdan dosh berish layoqati tushuniladi.

Nerv jarayonlarining vazminligi odamdagi qo'zg'alish va tormozlanish jarayonlari nisbatining xususiyatlarini ko'rsatadi.

Nerv jarayonlarining harakatchanligi qo'zg'alish va tormozlanishning bir-biri bilan tez almashishi layoqatini ko'rsatadi.

U vaziyatning kutilmaganda va keskin o'zgarishlariga muvofiqlashishini, yangi jamoaga moslashishini, bir faoliyat turidan boshqasiga o'tishini ta'minlaydi.

Oliy nerv faoliyati xususiyatlariga qarab quyidagi *temperament turlari* ajratiladi: sangvinik, flegmatik, xolerik, melanxolik.

Sangviniklar, odatda, yaxshi kayfiyatda bo'ladi, tezkor va samarali tafakkuri, yuqori ishlash qobiliyati bilan ajralib turadi. Ularning kuchli, vazmin, harakatchan nerv tizimi tez va o'ylangan javoblarni, doimiy yaxshi kayfiyatni, odamlar, o'zgaruvchan ijtimoiy vaziyatlar, qiziqish, his-tuyg'u va qarashlar o'zgaruvchanligiga yaxshi muvofiqlashishini ta'minlaydi. Sangviniklarda his-tuyg'ular oson yuzaga keladi va almashadi. Ularning mimikasi boy, harakatchan va ifodali. Jiddiy

maqsadlar, chuqur fikrlar, ijodiy faoliyat bo'lmaganda, sangviniklarda yuzakilik va betayinlik paydo bo'lishi mumkin.

Flegmatiklarga, odatda, hayajon va xavotir yotdir. Xotirjamlik, atrof bilan tinch qoniqish – ularning odatiy holatidir. Ular kuchli, vazmin, inert nerv tizimiga ega, bu turg'un kayfiyat, his-tuyg'ular, qiziqishlar, qarashlarning barqarorligini, chidamlilik, uzoq muddatli tashvishlarga bardoshlilik, astalik, ishdagi qat'iylikni ta'minlaydi. Agar urushni sangviniklar boshlasa, xoleriklar jang qiladi, urushdan keyin shahar va qishloqlarni flegmatiklar tiklaydi. Flegmatiklar xulq-atvorining yangi shakllari sekin paydo bo'lgani bilan barqaror bo'ladi. Odatda flegmatiklar bir maromda va xotirjam, kamdan-kam holatlarda xunob bo'ladi, affektlarga moyil emas. Sharoitlarga qarab bir holatda flegmatiklarda ijobiy qirralar: sabr-chidam, bosiqlik, chuqur fikrlash va h.k. shakllansa, boshqa holatda – lanjlik, atrofga nisbatan befarqlik, erinchoqlik va irodasizlik shakllanishi mumkin.

Sangviniklar va flegmatiklar boshqa odamlar bilan munosabatda yetarlicha vazmindirlar, juda kam holatlarda shaxslararo nizolarga boradilar, guruh va ijtimoiy jarayonlarda o'z o'rnini va rollarini to'g'ri baholaydilar. Biroq bunda sangviniklar, odatda, o'z xatti-harakatlarini aql-idrok va yuzaga kelgan shaxslararo vaziyatni chuqur va to'g'ri hal qilish qobiliyatlari yordamida boshqarishga intiladilar, flegmatiklar esa ijtimoiy kelishuv va nizosizlikka o'zlari yuzaga keltirgan shaxslararo ziddiyatlar va nizolar faktlariga xotirjam, ba'zan esa befarq munosabat orqali erishadilar.

Xoleriklarning xatti-harakatlari keskinligi, shiddatlilik bilan ajralib turadi. Ularning o'z jonini saqlashga intilish instinkti kuchsizlashgan va ustunlik qilish, qadr-qimmatini saqlash va tadqiqotchilik instinktlari ustunlik qiladi. Tabiatning o'zi ularni jangchilar, yangilik yaratuvchilar, tadqiqotchilar, yo'l boshchilar (liderlar), umuman olganda – qahramonlar va ritsarlar bo'lishga buyurgan. Xoleriklar kuchli muvozanatsiz nerv tizimiga ega, shuning uchun ular so'zlaganda va harakatlarda shoshqaloq, nizolarda bosiq emas, kayfiyatlari va ishlash qobiliyatlari

o'zgarib turadi. Ular taassurotga beriluvchanligi, asabning tez qo'zg'alishi, his-tuyg'uga beriluvchanligi bilan ajralib turadi. Ko'pincha o'ziga juda ishongan va dimog'dor bo'lib ko'rinadi. Sangviniklar oson erishadigan ko'ngil xotirjamligi tuyg'usi xoleriklarga notanish: ular faqat eng keskin faoliyatdangina halovat topishi mumkin. Xolerik temperamentning namoyon bo'lishi shaxsning yo'nalganligiga ko'pdan bog'liq. Jamiyat manfaatlari bo'lgan odamlarda u tashabbuskorlik, kuch-quvvat, prinsipiiallikda aks etadi. Ma'naviy hayot qashshoq bo'lgan holda xolerik temperament ko'pincha salbiy ko'rinish - asabiylik va affektivlikda namoyon bo'ladi.

Melanxoliklar harakatlarining tangligi, qaror qabul qilishda ikkilanish va ehtiyotkorligi bilan ajralib turadi. Ularning nerv tizimi kuchsiz, keskin stress holatlar (imtihon, musobaqalar, nizolar va xavf)da ko'pincha sarosimaga tushib va sekinlashib, faoliyat natijalarining yomonlashishiga yoki to'xtab qolish va gangishga olib keladi. Ularning reaksiyasi ko'pincha qo'zg'atuvchining kuchiga mos kelmaydi, ularda, ayniqsa, tashqi tormozlanish faoldir. Ular uzoq muddat bir narsaga diqqatlarini jamlashlari qiyin. Kuchli ta'sir melanxoliklarda ko'pincha davomiy tormoz reaksiyasini keltirib chiqaradi. Normal hayot sharoitlarida ular chuqur va bama'ni odamlardir. Noqulay sharoitlarda melanxoliklar o'zgalar uchun yopiq, qo'rqqoq, tashvishli odamlarga aylanishi mumkin.

Oliy nerv faoliyati turiga qarab, odamlar dastlab muayyan his-tuyg'ular hukmronligiga moyil bo'ladi: ba'zilari qiziqish, quvonch, ajablanishga (sangviniklar), boshqalar - g'azab, nafrat, dushmanlikka (xoleriklar), uchinchilari – g'am-qayg'uga (melanxoliklar) moyil. Odamning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan reaksiyasini bilish uning ijobiy xususiyatlariga tayanish va salbiy xususiyatlarini yengishga imkon beradi. Shunday qilib, xolerikning shiddatlilikiga xushmuomalalik va bosiqlik bilan javob berish, flegmatikning inertligiga faollikni qarshi qo'yish, melanxolikning his-tuyg'ularga beriluvchanligi va xafagarchiligini optimizm bilan zararsizlantirish mumkin.

Odamning ijtimoiy-psixologik tavsiflari uning ekstravertivligi yoki introvertivligi bilan to'ldiriladi.

Ekstraversiya (lotincha extra – tashqari) shaxs o'z diqqat-e'tiborini, ba'zan o'z manfaatlari hisobiga, shaxsiy ahamiyatini kamsitgan holda, tashqi dunyoga, tashqi ob'ektlarga qaratadigan psixologik xususiyatlarini ko'rsatadi. Ekstravertlarga impulsiv xulq-atvor, imo-ishoralardagi faollik, kirishimlilik, tashabbus (ba'zan ortiqcha) ko'rsatish, ijtimoiy moslashuvchanlik, ichki olamning ochiqqligi xosdir.

Introversiya (lotincha intro — ichdan) shaxsning diqqatini o'z qiziqishlari, ichki dunyosiga qaratishi bilan tavsiflanadi. Introvertlar o'z manfaatlarini eng muhim deb hisoblaydilar va ularni yuqori baholaydilar. Ular kirishimli emas, o'zgalar uchun yopiq, ijtimoiy passiv, o'z-o'zini tahlil qilishga moyil, ijtimoiy moslashishi qiyinligi bilan tavsiflanadi.

Ekstrovertlik va introvertlik oliy nerv faoliyati turlicha odamlarning xususiyatlarini to'ldiradi.

Sangvinik-ekstravert: barqaror shaxs, ijtimoiy, tashqi dunyoga yo'nalgan, kirishimli, ba'zan sergap, betashvish, quvnoq, yetakchilikni sevadi, ko'p do'stlarga ega, hayotni yaxshi ko'radi.

Xolerik ekstravert: beqaror shaxs, tez xafa bo'ladi, qo'zuvchan, muvozanatsiz, agressiv, impulsiv, optimist, faol, lekin ishlash qobiliyati va kayfiyati beqaror va davriy. Stress holatlarda u isterik-psixopatik reaksiyalarga moyil.

Flegmatik-introvert: barqaror shaxs, sustkash, tinch-xotirjam, passiv, hovliqmaydi, ehtiyotkor, o'ychan, tinchliksevar, bosiq, ishonchli, munosabatlarda tinch, sog'liqqa zarar keltirmagan va kayfiyatni buzmaganda uzoq muddatli musibatlarga bardosh berishga qodir.

Melanxolik-introvert: beqaror shaxs, tashvishli, pessimist, zohiran bosiq, lekin qalbida juda his-tuyg'uga beriluvchan, ta'sirchan, xafa bo'ladi va tashvishga tushadi, tashvish, depressiya, qayg'uga moyil, qiyin vaziyatlarda tushkunlikka tushishi yoki faoliyati yomonlashishi mumkin ("quyon stressi").

Har qanday odamda erta bolalikdan nerv tizimining tug‘ma dinamik xususiyatlari dominant instinktlar bilan uzviy bog‘liq.

Instinktlar – bu genetik kodda belgilab qo‘yilgan moslashish, o‘z jonini saqlashga intilish va nasl qoldirish, o‘ziga va boshqalarga munosabat dasturidir. Instinktlar genetik moslashish dasturi sifatida hayvonlarda ham mavjud, lekin odam instinktlari hayvonlarga qaraganda sifat jihatidan farqlanuvchi boshqa moslashuv dasturidir.

O‘z jonini saqlashga intilish instinkti va nasl qoldirish instinkti asosiy bo‘lib, ular odam va odam turlarining jismoniy yashovchanligini ta‘minlaydi.

O‘ziga xos odamiy instinktlar bo‘lgan tadqiqotchi instinkti va erkinlik instinkti odamning birlamchi ijtimoiylashuviga, ustunlik va qadr-qimmatni saqlab qolish instinkti esa o‘z shaxsiyatini namoyon qilish, insonning jamiyatda o‘z-o‘zini saqlab qolishiga xizmat qiladi.

Altruizm instinkti boshqa barcha instinktlarning muvofiqlashish mohiyatini ijtimoiylashtiradi. Odatda ,odamda bir yoki bir nechta dominant instinktlar bo‘ladi, qolganlari esa kamroq namoyon bo‘ladi.

U yoki bu instinkt hukmronligidan odamlarning birlamchi farqi kelib chiqadi. *U yoki bu instinkt hukmronligi bo‘yicha odamlarni yetti turga ajratish mumkin.*

Egofil tur. O‘z jonini saqlashga intilish hukmron. Erta bolalikdan boshlab o‘ta ehtiyotkorlik ila ona bilan o‘tkir biotik aloqaga moyillik (bola bir lahzaga onani qo‘yib yubormaydi), shubhalanish, og‘riqqa murosasizlik, noma‘lum narsalar haqida tashvishlanish, egotsentriklik. Dunyoqarash (kredo) – “Xavfsizlik va salomatlik barcha narsadan yuqori”. Bu tipdagi odamlarning evolyusiyaviy (tadrijiy) maqsadga muvofiqligi shundan iboratki, ular o‘zlarini saqlab qolish bilan birga, nasl genofondini saqlovchilar hamdir. Ammo egofil tur ortiqcha egoizm, gumonsirash, shubha, jazava, qo‘rqoqlik bilan ifodalanadigan "og‘ir xarakter"ning bunday varianti shakllanishining sabablaridan biri bo‘lishi mumkin.

Genofil tur. Nasl qoldirish instinkti hukmron. Bolalikdanoq qiziqishlar oilaga qaratilgan va bunday bola butun oila jam, hamma salomat va hammaning kayfiyati yaxshi bo'lgandagina xotirjam bo'ladi. Dunyoqarash – “oilalarning manfaatlari hamma narsadan ustun”, “mening uyim – mening qal'am”. Ular farzandlari va oilalari uchun o'zlarini qurbon qilishga tayyor.

Altruistik tur. Altruizm instinkti hukmron. Bolalikdan mehribonlik, yaqinlariga g'amxo'rlik qilish, boshqalarga oxirgi, hatto o'ziga kerak bo'lgan narsalarni berish qobiliyati namoyon bo'ladi. Hayotini davlat manfaatlarga, zaiflarni himoya qilishga, kasal va nogironlarga yordam berishga bag'ishlagan fidoyi insonlar – bu altruist odamlardir. Dunyoqarash – “mehri dunyoni qutqaradi, mehri hamma narsadan ustun”. Evolyusiya nuqtai nazaridan bu tur zarur, ular mehribonlik, hayot, insoniylik qo'riqchilaridir.

Tadqiqotchi turi. O'rganish (tadqiq etish) instinkti hukmron. Bolalikdan boshlab, yuqori qiziquvchanlik, har bir narsaning tubiga yetish istagi, “nima uchun?” deb cheksiz savollar berishi kuzatiladi. Bunday bolalar yuzaki javoblarga qanoat qilmaydi, ko'p o'qiydi, tajribalar o'tkazadi. Oxir-oqibat ular nima bilan qiziqishmasin, ijodkor insonlar bo'lib yetishadi. Buyuk sayohatchilar, ixtirochilar, olimlar - bu turdagi odamlar. Dunyoqarash – “ijod va taraqqiyot hamma narsadan ustun”. Ushbu turning evolyusiyaviy (tadrijiy) maqsadga muvofiqligi ayon.

Dominant tur. Hukmronlik instinkti ustun. Bolalikdan boshlab, o'yinlar tashkil qilish qobiliyati, maqsad qo'yish va unga erishish uchun iroda, odamlarni tushunish va ularga yetakchilik qilish, ishbilarmonlik namoyon bo'ladi. Keyinchalik maqomli ehtiyojlar ustuvorligi (karerizm), boshqalarni nazorat qilish ehtiyoji kuchayishi, bir muayyan inson manfaatlarini mensimaganda butun jamoa manfaatlarini hisobga olish qobiliyati namoyon bo'ladi. Dunyoqarash – “ish va tartib hamma narsadan yuqori, hammaga yaxshi bo'lsa – har bir kishiga yaxshi bo'ladi”. Liderlar (sardorlar), rahbarlar, siyosatchilar, tashkilotchilar, va

shu bilan birga o‘zboshimcha, zolimlarning “og‘ir xislatlari” shu tur asosida paydo bo‘ladi.

Libertofil tur. Erkinlik instinkti hukmronlik qiladi. Beshikdanoq bu turdagi bola yo‘rgaklashga norozilik bildiradi, uning erkinligini har qanday cheklashga qarshi norozilikka moyillik u bilan birga o‘radi. Hukmron xislatlar - mustaqillikka intilish, o‘jarlik, og‘riqqa, yo‘qchilikka bardoshlilik, xavf-xatarga moyillik, mutaassiblikka, byurokratiyaga murosasizlik. O‘z jonini saqlashga intilish va nasl qoldirish instinktlari bostiriladi, bu esa oilani tark etishga moyillikni namoyon qiladi. Dunyoqarash – “erkinlik barcha narsadan ustundir”. Bunday odamlar, tabiiyki, dominant tur tendensiyasini cheklaydi. Ular har bir kishining erkinligi, manfaatlari, individualligining va bu bilan ular hayotining qo‘riqchilaridir.

Dignitofil tur. Qadr-qimmatni saqlash instinkti hukmron. Bolalikdan boshlab bunday bola istehzo, masxarani ilg‘ab olishga qodir va kamsitishning har qanday shakliga mutlaqo chidamsiz. Bu bola bilan faqat uni ishontirib va mehr bilan kelishish mumkin. Bunday inson o‘z sha‘ni va qadr-qimmatini saqlash yo‘lida o‘z hayoti, erkinligi, karerasi, kasbiy qiziqishlari va oilasini qurbon qilishga tayyor. Dunyoqarash – “bizning oilamizda (urug‘imizda, naslimizda) qo‘rqoqlar va ablahlar bo‘lmagan! Nomus va sha‘n hamma narsadan ustun!”. Bu turdagi kishilar mavjudligining evolyusiyaviy (tadrijiy) maqsadga muvofiqligi shundaki, ular shaxsning sha‘ni va qadr-qimmatini qo‘riqchilari va bu bilan insonga munosib hayotga qo‘riqchilardir.

2.3. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta’siri

20-50% odamlarda ayrim psixologik xususiyatlar shu qadar o‘tkirlashib, boshqa xislatlar zarariga haddan tashqari rivojlanib ketadiki, ularning o‘ziga xos “og‘ib ketish”, aksentuatsiya yuzaga keladi, natijada boshqa odamlar bilan o‘zaro munosabatlar yomonlashadi, bir turdagi qiyinchilik va nizolar kelib chiqadi.

Aksentuatsiyalarning ifodalanishi turlicha: yengil, faqat yaqin atrofdagilarga sezilarlilikdan to psixopatiya yo'kmikan degan gumon paydo bo'ladigan og'ir variantlargacha bo'lishi mumkin.

Psixopatiya - xarakterning og'riqli majruhligi (inson aql-zakovati saqlangan holda), boshqa odamlar bilan munosabatlarning keskin buzilishiga olib keladi, psixopatlar boshqalar uchun hatto ijtimoiy xavfli bo'lishi ham mumkin. Ammo psixopatiyadan farqli o'laroq, xarakter aksentuatsiyalari doimiy ravishda namoyon bo'lmaydi va yillar davomida ular butunlay yo'qolishi mumkin. Aksentuatsiyalar o'smir va yoshlarda (50-80%) kattalarga nisbatan ko'proq tarqalgan, chunki hayotning ayni shu davrlari xarakterni shakllantirish, uning o'ziga xosligi va individualligini namoyon etish uchun eng muhim hisoblanadi. Keyin aksentuatsiyalar yo'qolib boradi, yoki aksincha, kuchayib, nevrozlarga yoki psixopatiyalarga aylanadi.

Ijtimoiy xulq-atvorning individual aksentuatsiyasi muhim turlarini bilgan holda olimlar ijtimoiy-psixologik shaxs xususiyatlarini hissiy, kommunikativ va boshqa xususiyatlar bo'yicha aniq tasniflashni allaqachon o'rgandilar. Biz uchun ana shu belgilar bo'yicha o'n ikkita shaxs turini aniqlash tizimi ham katta qiziqish uyg'otadi, ularga, odatda, quyidagilar kiradi:

1. *Namoyishkorona tur.* Uning tashuvchilariga ziddiyatli xulq-atvor, gumon, ortiqcha shaxslararo tajovuzkorlik va shu kabi ularning odamlar bilan doimiy qarama-qarshiligiga sababchi bo'lgan hamda odamlarning yaqqol yoqtirmasligini keltirib chiqaradigan ijtimoiy-psixologik sifatlarning namoyon bo'lishi xosdir. Ushbu tur vakillari diqqat markazda bo'lishga harakat qiladilar va har qanday yo'l bilan: janjallar, o'zini kasalga solish, maqtanchoqlik, nooddiy qiziqishlar va yolg'on bilan o'z maqsadlariga erishadilar. Ular o'zlarining nojo'ya harakatlarini osongina unutadi. Ular odamlarga yuqori moslashuvchanlikka ega.

2. *Pedantik tur.* Yuqori ijtimoiy rigidlik, vijdonlilik, batartiblik, jiddiylik, ishda va his-tuyg'ularni ifodalashda ishonchlilik bilan ajralib

turadi. Atrofdagilar uchun mazkur tur vakillari o'zlarining vijdonliligi, batartibligi, jiddiyligi, ish va munosabatlardagi ishonchliligi uchun jozibadordir. Lekin bunday odamlar uchun yoqimsiz xususiyatlar: rasmiyatchilik, lo'ttibozlik, mijg'ovlik, muhim qaror qabul qilishni boshqalarga solish, xiralik ham xosdir.

3. *"Turib qolgan (qotib qolgan) tur"*. Kuchli hissiy kechinmalarning haddan tashqari turg'unligi va juda yuqori qimmatga ega g'oyalarni shakllantirishga moyillik hamda boshqalarga nisbatan o'z shaxsiyatini juda yuqori baholash bilan ajralib turadigan odamlar. Ular ranj-alamni unutmaydilar va ozor yetkazganlarga javob qaytaradilar. Ularda ishda va maishiy sharoitda terslik va o'jarlik, uzoq muddatli fitna-fasod kuzatiladi. Ziddiyatlarda ular ko'pincha faol o'rin tutadilar va o'zlari uchun do'stlar va dushmanlar doirasini belgilab oladilar. Xodimlarga ularning har qanday ishda yuqori ko'rsatkichlarga erishishga intilishlari, o'ziga nisbatan yuqori talablar qo'yish, adolatga chanqoqlik, prinsipiiallik, kuchli, barqaror qarashlari yoqadi. Lekin shu bilan birga, bu turdagi odamlarda boshqalarni ulardan qaytaruvchi xususiyatlar: gina, gumon, o'ch olish, izzattalablik, o'ziga haddan ziyod ishonish, fanatizm darajasiga yetadigan adolat tuyg'usi mavjud.

4. *Qo'zg'aluvchan tur*. Bu tur tashuvchilarning xarakterli xususiyatlari bo'lgan yuqori ijtimoiy impulsivlik, o'z his-tuyg'ulari, motivlari va harakatlari ustidan sust nazorat, natijada boshqa odamlar bilan muloqot qilishda nizolar va qiyinchiliklarga olib keladi. Bu tur vakillarida tez asabiylashish, muvozanatsizlik, g'amginlik, mijg'ovlik namoyon bo'ladi, biroq xushomad va xizmat qilishga tayyorlik (niyatlarni yashirish uchun) ham bo'lishi mumkin. Ular faol va tez-tez to'qnashadilar, rahbariyat bilan janjallashishdan qochmaydilar, jamoada murosa qilolmaydilar, oilada zulmkor va shafqatsiz bo'ladilar. Atrofdagilarga ularning asabiyliklari, qiziqqonliklari, noadekvat jahl va shafqatsizlikning lov etib so'nishlari, o'z xatti-harakatlarini sust nazorat qilishlari yoqmaydi.

5. *Introvertiv tur.* Bu tur kirishimli emasligi va o'zgalar uchun yopiqqligi bilan tavsiflanadi. Ular, odatda, o'zlarini chetga olib turadilar va boshqa odamlar bilan zarur bo'lgandagina muloqotga kirishadilar. Ko'pincha, ular o'zlariga, o'z fikrlariga cho'madilar. Ular gap ko'tara olmaydilar, o'zlari to'g'risida gapirmaydilar va o'z his-tuyg'ulari bilan bo'lishmaydilar. Hatto o'z yaqinlariga ham sovuq munosabatda bo'ladilar. Bu odamlar yolg'izlikni yaxshi ko'radi va shovqinli kompaniya o'rniga yolg'iz bo'lishni afzal biladi. Kamdan-kam holatda, faqat boshqa odamlar o'z ichki dunyosiga bosib kirishga uringandagina nizoga boradi. Ularda o'z yaqinlariga kuchli hissiy sovuqlik va zaif bog'liqlik namoyon bo'ladi. Atrofdagilarga vazminligi, bosiqqligi, o'ylab xatti-harakat qilishi, mustahkam e'tiqodi va prinsipiialligi bilan yoqadi. Lekin ular haqiqiy bo'lmagan manfaatlarini, qarashlarini, va ko'pchilik fikridan keskin farq qiladigan o'z nuqtai nazarini qat'iy himoya qilishi odamlarga yoqmaydi. Atrofdagilarning xiraligi, takallufsizligi va qo'polligi bu tur vakillarining o'zgalar uchun yopiqqligini kuchaytiradi.

6. *Distimik tur.* Bu tur vakillarida doimo tushkun kayfiyat, qayg'u, o'zgalar uchun yopiqqlik, kamgaplik, noumidlik kuzatiladi. Bu odamlarga shovqinli jamiyatlar malol keladi, hamkasblari bilan yaqinlashmaydi. Ular kamdan-kam hollarda nizolarga kirishadi va ko'pincha passiv tomon bo'ladi. Ular o'zlariga do'st bo'lgan va bo'ysunishga moyil bo'lgan odamlarni juda qadrlashadi. Atrofdagilarga bu odamlarning jiddiyligi, yuksak axloqi, vijdonliligi va adolatliligi yoqadi. Ammo passivlik, pessimizm, xafagarchilik, sekin fikrlash, jamoadan ajralish kabi xususiyatlari atrofdagilarni ular bilan tanishish va do'stlashishdan qaytaradi. Ularda qizg'in faoliyat talab qilinadigan vaziyatlarda nizolar kuzatiladi. Odatiy turmush tarzining o'zgarishi bu odamlarga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

7. *Havotirli - qo'rqqoq tur.* Bu tur tashuvchilari orasida doimiy ravishda ijtimoiy muhit tomonidan xavf yetishi ehtimolini oshirib yuborish, ortiqcha ijtimoiy kechinmalar, jur'atsizlik va qo'rqqoqlikka moyillik, uchrab turadi. Ushbu turdagi odamlar past kayfiyat foni,

jur'atsizlik, o'ziga ishonmaslik bilan ajralib turadi. Ular o'zlari va yaqinlari uchun qo'rqadilar, muvaffaqiyatsizlikdan ancha vaqt tashvish tortib yuradilar va o'z xatti-harakatlarining to'g'riligiga shubha qiladilar. Ular kamdan-kam hollarda nizolarga kirishadi va ularda passiv rol o'ynaydi. Atrofdagilarga ularning samimiyligi, o'z-o'zini tanqid qilish qobiliyati va aytilgan narsani bajarishlari yoqadi. Ammo bu odamlarning himoyasizligi, qo'rqoqligi va shubhalanishi ko'pincha ularni hazil ob'ektiga aylantiradi.

8. *Siklotimik tur.* Bu tur vakillari uchun kayfiyatning davriy ravishda ko'tarilishi va tushishi xosdir. Bu ularni charchatadi, xatti-harakatlarini oldindan aytib bo'lmaydigan, ziddiyatli, avantyuraga olib boradigan qilib qo'yadi. Kayfiyat ko'tarilgan davrda siklotimiklar qat'iyatli, baquvvat bo'ladi. Kayfiyat tushkun davrda ular qiyinchiliklarni juda og'ir qabul qiladi, hatto o'z joniga qasd qilishgacha boradi. Ruhiy holatlarining tez-tez o'zgarib turishi bunday odamlarni charchatadi, ularning xatti-harakatlarini beqaror, oldindan aytib bo'lmaydigan qilib qo'yadi.

9. *Giperfaol tur.* Bu tur vakillariga bezovtalik va baxtni o'ziga xos urg'u berib kechirish, kayfiyatning tez-tez o'zgarishi (biridan biriga, ijobiydan salbiyga tez o'tishi), turli voqea-hodisalarni bo'rttirib qabul qilish (masalan, quvonchli hodisadan o'ta zavqlanish, ko'ngilsizliklar holatida umidsizlikka tushish) xosdir. Ushbu tur vakillari juda kuchli, mustaqil, yetakchilik, xavf va avantyuraga intiladi. Ular tanqidga e'tibor bermaydi, o'z-o'zini tanqid qilmaydi. Atrofdagilarga ularning yengiltakligi, ahloqsizlikka moyilligi, o'zlariga yuklangan vazifalarga jiddiy munosabatda bo'lmasligi, ortiqcha asabiyliligi yoqmaydi.

10. *Hissiy tur:* xis-tuyg'uga ta'sirchan kishilarga mos. Kayfiyatlari o'ziga xos teranligi, his-tuyg'ular oqimining nozikligi bilan ajralib turadi, ijtimoiy manfaatlari esa, avvalo, jamiyat hayotining ma'naviy jihatlariga qaratilgan. Ushbu tur vakillari haddan tashqari nozik va eng kichik muammolarni boshdan og'ir kechiradi. Ular tanqidga, muvaffaqiyatsizlikka o'ta ta'sirchan, tor do'stlar doirasini, yaqin

odamlari va maslakdoshlarini afzal biladi. Ular ranj-alamni tashqariga chiqarmaydilar, ichlarida saqlaydilar. Atrofdagilarga ularning alturistligi, rahm-shafqatliligi, boshqalarning muvaffaqiyatlaridan quvonishlari yoqadi. Bu odamlar juda yaxshi ijrochi, ularda burch hissi yuqori.

11. *O'ta xursand tur (xushchaqchaq)* vakillariga juda o'zgaruvchan kayfiyat, gapdonlik, tashqi hodisalarga tez chalg'ish xosdir. Ularning his-tuyg'ulari yaqqol ifodalangan va yaxshi ko'rib qolishda o'z aksini topadi. Altruizm, mehr-shafqat tuyg'usi, badiiy did, badiiy iste'dod, his-tuyg'ularning yorqinligi va do'stlarga bog'liqlik kabi xususiyatlari suhbatdoshlariga yoqadi. Ammo ortiqcha ta'sirchanlik, ehtirolilik, vahimachilik, umidsizlikka berilish ularning yaxshi xislatlari qatoriga kirmaydi.

12. *Konform tur*. Bu turdagi odamlar juda kirishimli, gaplashishni yaxshi ko'rishi ezmalikkacha boradi. Odatda ular o'z fikriga ega emas va o'ta mustaqil emaslar, ular hamma kabi bo'lishga va "olomondan" ajralib turmaslikka harakat qiladilar. Bu odamlar tartibsiz va itoat etishni afzal biladilar, do'stlari bilan muloqotda va oilada yetakchilikni boshqalarga topshiradilar. Atrofdagilarga bu odamlarning boshqalar dardini tinglashga tayyorliklari, yaxshi ijrochiliklari yoqadi. Ammo shu bilan birga, bu odamlar "o'z boshiga podsho emas", birovning ta'siriga moyildirlar. Ular o'z harakatlari haqida o'ylamaydilar va ermakka o'chlar. Ziddiyatlar majburiy yolg'izlik va nazorat yo'qligi holatlarida kelib chiqishi mumkin.

2.4. Menejer - shaxs sifatida

Menejer, shubhasiz, shaxs bo'lishi kerak ya'ni, aqlli, ma'lum bir hayotiy pozitsiyaga ega, o'zini jamiyatning fuqarosi sifatida his etuvchi, yangi O'zbekistonni, iqtisodiyotning yangi turini yaratishda faol tashabbuskor qatlam vakilidir. Yosh mutaxassis rahbarlar - O'zbekistonning "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunida belgilangan

ma'lumotli shaxsning asosiy fazilatlari, shuningdek, zamonaviy sivilizatsiyalashgan menejerga xos sifatlariga ega bo'lishi kerak. Bu:

- dunyoni, ijtimoiy voqelikni, o'z kasbining o'rnini va ijtimoiy ahamiyatini ilmiy asoslarini tushunish;
- O'zbekiston jamiyati va odamlarining qadriyatlarini, ularning tarixini, milliy g'ururini bilish va hurmat qilish; ularni birlashtirish;
- O'zbekiston jamiyati va uning fuqarolari duch keladigan muammolarni hal qilishga ijobiy ijtimoiy hissa qo'shish istagi;
- gumanizm, demokratik hayotning qadriyatlari haqidagi qoidalarini tushunish, inson huquqlari, ularning erkinligi, axloqiy me'yorlar;
- irqiy, milliy, etnik, diniy, ijtimoiy, jinsidan qat'iy nazar, axloqiy yetuklik va barqarorlik, halollik va odoblilik, odamlarga, ularning huquqlari va erkinliklariga hurmat;
- faoliyatda nafaqat moddiy va pul natijalariga, balki ijtimoiy ahamiyatga ega, axloqiy, ma'naviy narsalarga intilish;
- huquqiy savodxonlik, barcha kasbiy vazifalarni faqat qonun doirasida, qonunlarni buzmasdan hal qilish;
- o'zlarining erkinliklarini nafaqat qonun bilan cheklangan, balki axloq va vijdon bilan chegaralangan holda erkin tushunish; odamlar tomonidan hurmatga muhtojlik; formulaga muvofiq erkinligini tushunish, ya'ni "Mening erkinligim va huquqlarim boshqa shaxsning huquq va erkinliklari buzilishi mumkin bo'lmagan joyda boshlanadi";
- sog'lom turmush tarzi va unga yetakchilik qilish istagi haqida bilim.

Menejer faoliyati asosiy shaxsiy-psixologik xususiyatlarga ham bog'liq, shundan ularning kasbiy rivojlanishi juda ahamiyatli. Kasbiy rivojlanish bu:

- **Kasbiy yo'naltirish** - menejerning tanlagan kasbida o'zining barcha kuchlarini ishga solishi, o'z-o'zini anglashi, o'zini o'zi tasdiqlashi va shu asosda kasbiy rag'batlantirishidir. Bu rivojlangan kasbiy motivlarda o'z ifodasini topadi: boshqaruvda ishtirok etish orqali o'z ehtiyojlarini qanday qondirish va hayot rejalarini amalga oshirishga

bo'lgan professional o'z taqdirini belgilash, rejalar, e'tiqodlar, kasbiy mukammallik ideallari, kasbiy maqsadlar (yaqin va uzoq), maxsus istaklar, qiziqishlar, ishda o'zini bag'ishlash uchun motivlar, maqsadlarga erishish vositalari va usullarini tanlash, kasbiy da'volar;

- mehnatga, boshqa odamlarga va o'ziga nisbatan axloqiy va xarakteristik munosabat (axloqiy va psixologik);
- turli xil fazilatlar va qobiliyatlarning umumiy va kasbiy rivojlanishi (kognitiv, ixtiyoriy, hissiy, ishbilarmon, tashkiliy, jismoniy).

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Shaxsiy xususiyatlarga umumiy tavsif bering.
2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini shakllantirishga qanday omillar ta'sir qiladi?
3. Ijtimoiylashuv nima va uning inson sifatida shaxs rivojlanishida tutgan o'rni qanday?
4. Lider shaxsining ijtimoiylashuvi omillari va bosqichlarini aytib bering.
5. Lider shaxsining ijobiy ijtimoiylashuvi uchun asosiy ijtimoiy-psixologik sharoitlarni sanab o'ting.
6. Individ, shaxs, sub'ekt va individuallik deganda nimani tushunasiz?
7. Temperamentning asosiy xususiyatlari, turlarini tavsiflang.
8. Lider shaxsining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarining mohiyati va o'ziga xosligini izohlang.
9. Shaxsning to'liqligini nima aniqlaydi?
10. Shaxsiyatning asosiy ijtimoiy-psixologik turlarini aytib bering.
11. Menejer shaxsining xususiyatlarini ta'riflab bering.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Shaxs faolligi motivatsiyasini diagnostika qilish metodlari.
2. Boshqaruv jamoasiga samarali ta'sir etish texnologiyasi.
3. Personallar strategiyasi.

3-BOB. TASHKILOTDA RAHBARLIK VA UNING FAOLIYAT PSIXOLOGIYASI. BOSHQARUV USLUBLARI.

Darsning maqsadi:

Xorij va sobiq sovet tadqiqotlari, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi, madaniyatli rahbarning psixologik portreti, boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim, bozor, iqtisodiy va sanoat tayyorligi, menejer mahorati, menejer qobiliyati va rahbar etikasi, menejer modeli, boshqaruv strategiyasi, rahbarning tashkilotni strategik bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi, boshqaruv uslublari va ularning psixologik xususiyatlari to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. Xorij va sobiq sovet tadqiqotlari, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida
2. Madaniyatli rahbarning psixologik portreti. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim
3. Menejer mahorati. Menejer qobiliyati. Rahbar etikasi
4. Menejer modeli. Boshqaruv strategiyasi
5. Rahbarning tashkilotni strategik bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi.
6. Boshqaruv usullari va uslublarning psixologik xususiyatlari

Tayanch so'zlar: Kompetensiya, ijtimoiy ko'nikma, insoniy fazilatlar, yetakchilik ko'nikmalari, muvaffaqiyat, motivatsiya, vaziyatli kompetensiya, o'ziga ishonch, perseptual jarayonlar, mnemik jarayonlar, madaniyatli rahbar, psixologik portret, boshqaruv ta'limi, rahbar etikasi

3.1. Xorijiy va sobiq sovet tadqiqotlari, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida

Xorijiy tadqiqotlar, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida mualliflar "Unga qo'yiladigan barcha talablarga javob beradigan muvaffaqiyatli menejer qanday bo'lishi kerak?" degan savolga javob berishga harakat qiladigan bir nechta tadqiqotlar mavjud. Ularning eng qiziqarli va e'tiborga loyiqlaridan bir nechtasini ajratib ko'rsatish mumkin.

Lori Mullins menejerning professionalligini uchta sifat bilan bog'laydi:

- *texnik kompetensiya* - muayyan muammolarni hal qilishda, birinchi navbatda, bo'ysinuvchilarni o'qitish, shuningdek, hozirgi tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqarish bilan bog'liq operatsiyalarni tashkil qilish uchun ma'lum bilim, usul va ko'nikmalarga ega bo'lish zarurati;

- shaxslararo munosabatlar va baholash faoliyatida zarur bo'lgan *ijtimoiy ko'nikmalar va insoniy fazilatlar*. Menejer muvaffaqiyatining o'ziga xos xususiyati inson resurslaridan samarali foydalanishni kafolatlash qobiliyatidir. Bu o'zaro hamkorlikni tashkil etish, yetakchilik va harakatlarni muvofiqlashtirish, vaziyatlarga tezkor munosabat va boshqaruv uslubining moslashuvchanligini o'z ichiga oladi;

- *tashkilotning harakatlarini*, shu jumladan, atrof-muhitni bir butun holda ko'rish uchun zarur bo'lgan konseptual qobiliyat, bu strategik rejalashtirish va korxonada hamma narsani o'z maqsadlariga erishish uchun bo'ysundirishga imkon beradi.

Ushbu tarkibiy qismlar har birining o'ziga xos tortishish va ahamiyatliligi turli darajadagi nazorat uchun qiziqish bilan bog'liqligini namoyish etadi: menejer qanchalik ko'p ishlasa, uning konseptual qobiliyatlari, ijtimoiy ko'nikmalari va insoniy fazilatlari shunchalik muhimdir.

Muvaffaqiyatli menejerning yanada batafsil, ammo kam tizimli modelini *M. Pedler, Dj Bergine va T. Boydell* taklif etadi (4-rasm).

R.Heller tomonidan olingan ma'lumotlar Yevropaning yetakchi kompaniyalarini o'rganish asosida an'anaviy fazilatlarga ega

menejerlarning asri tugaganligini va boshqa afzalliklarga ega yangi menejerlarga ehtiyoj borligini ta'kidlaydi. U yangi avlod menejerlariga xos bo'lgan o'nta rivojlanish strategiyasini aniqlaydi:

- 1) yetakchilik ko'nikmalarini rivojlantirish;
- 2) tub o'zgarish istagi;
- 3) madaniyatni yuqori qo'yish;
- 4) oldinga doimiy intilish;
- 5) «tashkilot» faoliyati - menejment va faoliyatni tashkil etishga yangi yondashuvlar izlash;
- 6) muvaffaqiyatga erishishning yangi yo'llaridan foydalangan holda raqobat muhitini saqlab qolish;
- 7) turg'unlikning eng kichik belgilarini doimiy ravishda yangilab turish va oldini olish uchun so'zsiz istak;
- 8) odamlar o'zlarini motivatsiya qilishlariga erishish;
- 9) jamoadagi ishlash qobiliyati;
- 10) eng yuqori sifat menejmentiga erishish.

G.Xinterxuber va *K.Popp* tomonidan ishlab chiqilgan modelda kompaniya boshqaruvining vakolati funksional, vaziyatli, intellektual va ijtimoiy kompetensiyalar yig'indisidir, deb ta'riflanadi. Birinchisi mahsulot ishlab chiqarish, kompaniyaning marketing va moliya to'g'risidagi bilimlarini o'z ichiga oladi.

Vaziyatli kompetensiya firma hayot siklining turli bosqichlari (poydevori, o'sishi va boshqalar) va xususiyatlarini tushunish bilan bog'liq. Intellektual kompetensiya murakkab munosabatlar toifalarida fikrlash qobiliyati bilan birgalikda tahliliy fikrlashning mavjudligini o'z ichiga oladi; ratsional analitik va mavhum fikrlash qobiliyati (qiyin vaziyatlarda muammolarni tan olish va tuzish, shuningdek, turli xil yechimlarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun zaruriy shart). Ijtimoiy kompetensiya ichki aloqada ham tashqi muhit bilan o'zaro aloqada boshqaruv aloqasi va integrativ qobiliyatlarni o'z ichiga oladi. Model mualliflariga ko'ra, funksional va vaziyatli kompetensiya

professionallik, intellektual va ijtimoiy - menejering psixologik hayotiyliги bilan tavsiflanadi.



4-rasm. Muvaffaqiyatli menejering sifatlari (Pedlur, Bergine va Boydellga ko‘ra)

Ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida menejering ijtimoiy vakolati tobora muhim ahamiyat kasb etayotganligi tan olingan. *M. Argile* unga quyidagi tarkibiy qismlarni kiritadi.

1) *motivatsion*: hukmronlik qilish qobiliyati - katta ijtimoiy faollik, boshqa odamlarga ta’sir qilish, maqsadga erishish, tanqid qilishdan ko‘ra ishontirish, muvofiqlashtirish va tushuntirish orqali erishish qobiliyati;

2) *sezuvchanlik*: soʻz bilan ifodalanmagan psixologik izohlash qobiliyati - tashqi koʻrinish, yuz ifodalari, imo-ishoralar, qarashlar, hissiy intonatsiya, xatolar, urgʻu va h.k.;

3) *reaksiya shakli*: boshqa odamlar bilan aloqani sinxronizatsiya qilish qobiliyati, kim, qachon va nima aytishi kerakligini aniqlash qobiliyati;

4) *"oʻzidan voz kechish"* va *oʻziga ishonch*: nafaqat sovuqqon boʻlish, boshqa odamlarning oldida oʻzini yuqori koʻtarmasdan munosib ravishda namoyon boʻlish.

Yuqorida keltirilgan menejerning shaxsiy va kasbiy mahorati toʻgʻrisidagi xorijiy mualliflar fikrlarining oʻziga xos xususiyati ularning bir-birini takrorlamasligidadir. Ushbu fikrlarga asoslanib, muvaffaqiyatli va madaniyatli menejer qanday boʻlishi kerak degan savolga aniq javob berish qiyin.

Menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida sobiq sovet ilmiy fanida ham turli xil qarash va fikrlar mavjud. Biroq rahbar shaxsiyati va professionalligi xususiyatlarini shaxs nazariyasiga, uning oʻziga xos psixologik xususiyatlariga, shuningdek, professionallik tuzilishini oʻrganishga asoslangan holda har tomonlama taqdim etishning ijobiy jihati kuzatiladi. Tizimli-strukturaviy yondashuvga amal qilgan holda, yetakchining bu xususiyatlarini, uning faoliyati va talablarining oʻziga xos xususiyatlariga mos keladigan jihatlarini aniqlashga intilishadi. Afsuski, aksariyat mualliflar har qanday boshqaruv faoliyati mavzusini tavsiflaydilar va bozor tashkilotlari menejerining shaxsiy xususiyatlariga juda kam eʼtibor beradilar. Biroq, ularning baʼzilari ular orasidagi farqlar mavjudligini inkor etishga yoʻnaltirilganligi bilan ajralib turadi.

Boshqaruv faoliyati predmetining bunday umumiy xususiyatiga misol qilib A.V. Karpovning "Boshqaruv psixologiyasi" deb nomlangan oʻquv qoʻllanmasini keltirish mumkin. Unda psixika va shaxs xususiyatlarining klassik tuzilishiga asoslangan tavsifi berilgan. Uning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilar.

1. **Perseptual jarayonlar** - idrok qilish jarayonlari. Odamlar, guruhlar va o'zini to'g'ri ijtimoiy idrok etishning yetakchisi uchun muhimligi, boshqaruv faoliyatining informatsion asosi, tashkilotning operatsion qiyofasi ajratib ko'rsatiladi.

2. **Mnemik jarayonlar** - xotira jarayonlari. Rahbarning xotirasi uchun yuqori talablar qayd etiladi, ular har xil turlarga ega bo'lishi kerak (vizual, tinglash, og'zaki-mantiqiy va boshqalar), ammo tezkor xotira, ayniqsa, ishlab chiqilishi kerak (talab qilinadigan harakatlar oxirigacha ma'lumotni aniq saqlash) va uzoq muddatli, rahbarning butun tajribasini saqlagan va, xususan, individual boshqaruv konsepsiyasida mujassamlangan.

3. **Tafakkur** - 1944 yilda B.M. Termal tomonidan aniqlangan amaliy fikrlash rivojlanishining ahamiyatini ta'kidlaydi va uning ba'zi ontogenik xususiyatlari ajratib ko'rsatiladi.

4. **Butun kognitiv sohaning** umumlashtirilgan ko'rinishi sifatida tavsiflangan, shaxs xususiyatlari va uning psixikasi ta'siri bilan ajralib turadigan aql, boshqaruv sub'ekti uchun muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon nafaqat amaliy, balki ijtimoiy bo'lishi ham muhimdir. U psixologik ongga - safarbarlikka tayyorlik, faollik, prognoz, ijodkorlik (yangi g'oyalarni ilgari surish qobiliyati), yangi tuyg'u, o'ziga xos fikrlash, tanqidiylik, refleksivlik va noaniqlikka qarshilik ko'rsatishda o'ziga xos xususiyatlarni kiritadi. Metakognitiv xabardorlik kabi intellektual mulk ham ta'kidlangan, yetarli darajada o'zini idrok qilish, uning aql-zakovati va mavjud kamchiliklarini yashirish qobiliyatidan foydalanish.

5. **Tartibga soluvchi jarayonlar** - qaror qabul qilish va amalga oshirishning ajralmas motivatsion, kognitiv, ixtiyoriy, hissiy jarayonlari. Rahbar uchun barcha harakatlarning shaxsiy ma'nosi, qat'iyatlilik, rejalashtirish va dasturlash uchun rivojlangan qobiliyat, qarorlar qabul qilish mahorati va rivojlangan o'zini o'zi boshqarish muhimdir.

6. **Kommunikativ jarayonlar.** Yetakchiga xos bo'lgan har qanday kommunikativ fazilatlar, shuningdek, refleksiv xatti-harakatlar qobiliyatining namoyon bo'lishi.

7. **Holatning hissiy-irodaviy tartibga solinishi,** nazorat predmetining hissiy va ixtiyoriy holatlarning ekspressiv namoyon bo'lishini, umuman ularning xatti-harakatlarini boshqarish qobiliyati bilan bog'liq; quyi bo'g'inlarga ekspressiv ta'sir ko'rsatish vositalariga ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi sharoitlarni tashxislash.

8. **Motivatsiya** - yutuqlarning yuqori motivatsiyasi ya'ni, o'zini o'zi rag'batlantirish yetakchi uchun muhimdir.

9. **Boshqaruv va yetakchi** - ular uchun qobiliyatga ega bo'lishning ahamiyati ta'kidlanadi, shaxsiyat va ish uslubining ma'lum bir turi.

10. **Boshqaruv faoliyati uchun qobiliyatlar quyidagilarga bo'linadi:**

1) boshqaruv xususiyatlari (yoshi, jinsi, madaniy va ta'lim darajasi, ijtimoiy-iqtisodiy holati va kasbiy fazilatlar): ustunlik, o'ziga ishonch, hissiy barqarorlik, stressga qarshilik, xohish, yutuqlarga, korxonaga, javobgarlikka, topshiriqlarni bajarishdagi ishonchlilikka, mustaqillikka, muloyimlik;

2) tashkilot miqyosidagi qobiliyatlar (taniqli psixolog L.I.Umanskiy tomonidan olingan ma'lumotlarga ko'ra tasvirlangan), jamoat kuchi;

3) umumiy qobiliyatlar (aql, faoliyat, o'zini o'zi boshqarish, o'rganish);

4) maxsus qobiliyatlar (idrok, e'tibor, xotira, fikrlash, tasavvur va boshqalar).

Menejer modeli tafsilotlariga to'xtalmasdan, psixologik tuzilishni aniqlamasdan psixodiagnostika usullari bankini yaratish haqida to'liq tasavvurga ega bo'lish mumkin emas.

R.L.Krichevskiy menejer modelini tuzishning qat'iy psixologiyasiga intilmasdan, empirik tahlil mantig'iga asoslangan fazilatlar ro'yxatini taqdim etadi:

- natijalarni yaratish qobiliyati, ularga erishish uchun ko‘p mehnat qilish istagi;
- topshirilgan vazifa uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olish va tavakkal qarorlar qabul qilish istagi va qobiliyati;
- o‘zgarishlarni boshlash, ularni boshqarish va tashkilot manfaatlariga muvofiq foydalanishga tayyorlik;
- ochiq boshqaruv usulidan foydalanishga tayyorlik va hamkorlikka intilish;
- tez qaror qabul qilish mahorati;
- hozirgi va kelajakka e’tibor qaratish qobiliyati;
- tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham ro‘y berayotgan o‘zgarishlarni ko‘ra bilish va ulardan foydalanish imkoniyati;
- yaqin ijtimoiy munosabatlarga tayyorlik;
- umumiy boshqaruvga tayyorlik;
- o‘z ishlariga ijodiy yondoshish;
- doimiy ravishda o‘zini takomillashtirish va yaxshi aqliy, jismoniy rivojlanish;
- vaqtdan to‘g‘ri foydalanish qobiliyati;
- o‘zini va xodimlarni rag‘batlantirishga tayyorlik;
- puxta tayyorlangan professional personallar boshida ishlashga tayyorlik;
- ijtimoiy yetakchilikka tayyorlik;
- xalqaro dunyoqarash.

I.N. Gerchikovaning tadqiqotlarida bozor o‘zgarishlari davrida yetakchi shaxs va alohida ishbilarmon shaxsning qator muhim sifatlari o‘rganilgan. Quyida uning menejer majburiyatlari haqidagi fikrlariga e’tibor qaratamiz:

- korxonalarni boshqarish sohasida umumiy bilimlarga ega bo‘lish;
- kompaniyaga tegishli bo‘lgan sohada ishlab chiqarish texnologiyalari masalalari bo‘yicha vakolat;
- nafaqat ma’muriyat, balki tadbirkorlikdan oldin ko‘nikmalarga ega bo‘lish;

- bozorlardagi vaziyatni o'rganish, tashabbuskorlik va kompaniya resurslarini qo'llashning eng foydali sohalarida faol ravishda taqsimlash qobiliyati;

- quyi menejerlar va xodimlar bilan kelishuv asosida xabardor va vakolatli qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishida har birining ishtirokini taqsimlash;

- kompaniya ishlayotgan yoki ishlashni istagan asosiy bozorlar yoki ularning segmentlarini tahlil qilish sohasidagi amaliy tajriba va bilimlar.

Raqobatdosh firmalarning faoliyati va harakatlarini tahlil qilish qobiliyati:

- ishbilarmonlik muhitining rivojlanish tendensiyalarini, ayniqsa, talabni, o'z mamlakatida va kompaniya o'z mavqeini mustahkamlashga yoki saqlab qolishga intilayotgan boshqa mamlakatlarda iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish choralarini bashorat qilish qobiliyati;

- har doim imkon qadar yo'naltirilgan bo'lish;

- ijodkor bo'lish, resurslardan unumli foydalanish va kompaniya faoliyati samaradorligini ta'minlash. Ushbu ro'yxatga odamlarni boshqarish qobiliyatini qo'shadi:

i. to'g'ridan-to'g'ri bo'ysunuvchilarini, ularga ishonib topshirilgan muayyan ishni bajarish qobiliyatlari va qobiliyatlarini takomillashtirish bo'yicha bilimlar;

b. korxona va xodimlarni bog'laydigan shartlarni bilish, ularning manfaatlarini adolatli himoya qilish;

c. birdamlik va kompaniya faoliyatining yo'nalishini saqlab qolish.

Menejerning shaxsiyati va professionalligining mavjud modellarini baholab, shuni ta'kidlash kerakki, ijtimoiy xususiyatlarning mavqeini oshirish, jamiyat ijtimoiy hayotining pulsatsiyasini his qilish qobiliyati va maksimal foyda olish istagini mamlakatning ijtimoiy muammolarini hal qilishda to'liq yordam bilan birlashtirish kerak.

Ma'lum vaqt davomida hukm surgan "biznes maqsadi - bu maksimal foyda" tushunchasi G'arb kapitalizmiga katta urushni yo'qotganidan ko'ra ko'proq zarar keltirgan degan Amerika

boshqaruvining nazariyotchilari va tarixchilarining xulosasini eslash kerak.

3.2. Madaniyatli rahbarning psixologik portreti. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim

Boshqaruv yoki menejment bu maxsus fazilatlar va shaxs tayyorgarligini talab qiladigan maxsus kasb. Menejer nafaqat boshqaruv sohasidagi yaxshi mutaxassis, balki menejment sohasidagi yetuk mutaxassisdir. Ko'pincha, menejment san'at deb atalgan, ya'ni, iste'dod, yuqori darajadagi mahorat va rivojlangan qobiliyatlarni talab qiladigan ishdir. Ammo menejment nazariyasi va amaliyotining boshidanoq faqat ilmiy boshqaruv samarali deb ishonilgan ya'ni, uni amalga oshirish uchun tegishli ilmiy tayyorgarlikka ega bo'lgan shaxs tomonidan o'tkaziladi. Aslida, iste'dod - qobiliyat va yuqori mahoratdir. Shuning uchun menejer ilmiy sifat va menejment tomonidan ishlab chiqilgan mezonlarga to'la javob beradigan, shaxsiy fazilatlarini rivojlantirish va boshqaruv tayyorgarligi yuqori darajadagi professionaldir. Bundan tashqari, zamonaviy menejer o'z davrining odami bo'lib, uning faoliyati shaxsiyati va kasbiy mahoratiga bo'lgan talablarni belgilaydi, uning psixologik portretining asosini tashkil etadi.

Psixologiya va menejment fani nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda, turli tadqiqotchilar, nazariyotchilar xulosalariga tayanib, zamonaviy madaniyatli va muvaffaqiyatli menejerning psixologik portretining quyidagi asosiy tarkibiy qismlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- 1) rahbarning shaxs sifatidagi umumiy xususiyatlari;
- 2) boshqaruv va boshqaruvchilik ilmiga ega bo'lishi;
- 3) bozor-iqtisodiy va sanoat ishlab chiqarish jarayoniga tayyorligi;
- 4) boshqaruv ko'nikmalari;
- 5) ishbilarmonlik va tadbirkorlik qobiliyatlari;
- 6) odamlar bilan ishlash qobiliyati va unga tayyorgarligi.

Menejerning ishi uning yuqori va har tomonlama tayyorgarligini talab qiladi. Uning asosi yuqori boshqaruv, boshlang'ich yoki o'rta va qo'shimcha ta'limni taqoza qiladi. Bu menejer boshchiligidagi ishlab chiqarishning boshqa sohalari bilan birlashganda yanada samara beradi. Shuning uchun hech bo'lmaganda, maxsus kurslarda o'qish uchun menejment bo'yicha sertifikat yoki diplomga ega bo'lishi lozim.

Ta'lim - bu murakkab, umumiy ilmiy va maxsus, nazariy va amaliy, fundamental va amaliy, keng va o'ziga xos bilimlar, qarashlar, tushunchalar, e'tiqodlar, shuningdek, intellektual qobiliyatlar tizimi. Bu quyidagilarga imkon beradi:

1) zamonaviy-ijtimoiy va ilmiy pozitsiyalarda o'zlarining kasbiy sohasini jamiyat hayoti tizimida va davlat faoliyatida ahamiyatini to'g'ri tushunadilar;

2) ijtimoiy va kasbiy talablarni, munosabatlar, bog'liqlik, uning barcha tarkibiy qismlarining ishlash mezonlarini (maqsadlar, vazifalar, istiqbollar, tendensiyalar, vaziyatlar, qarorlar, harakatlar, usullar, natijalar va boshqalar) mustaqil ravishda baholay olish;) o'z faoliyatini umuman va aniq kasbiy vaziyatlarda mustaqil ravishda tartibga solish.

Bunday lavozim ma'lumotli mutaxassisga muayyan vaziyatda bevosita kuzatiladigan doiradan tashqarida bo'lgan narsani tushunishga, uning uzoq ufqlarini aqliy ko'rishga imkon beradi. Ular inson aqli dunyodagi eng yuqori cho'qqidir, deb bejiz aytilmagan. Va ular mavjud bo'lganda uning afzalliklaridan foydalanish kerak. Kasb-hunar ta'limi mutaxassisning ijtimoiy, kasbiy rivojlanishi, intellekt, kasbiy madaniyat va ma'naviyatni yuksaltirishga muhim hissa qo'shadi. U ma'lumotli mutaxassisning muhim intellektual fazilatini - tizimdan tashqari kasbiy fikrlashni shakllantiradi. Bu nafaqat o'ziga xos xususiyatlaridan va lahzali mulohazalaridan, balki faoliyatdagi va hayotdagi o'rnidan kelib chiqqan holda muayyan vaziyatlarda odamning xulq-atvori yo'nalishini, usulini tanlash imkoniyati va odatidir.

Tizimli vaziyatdan kelib chiqadigan *kasbiy fikrlash* - bu dunyoqarashning kengligi, nima bo'layotganini tushunish doirasi va

chuqurligidir. Bu shaxsga hamma narsani va vaziyatni ko‘rishga imkon beradi va shuning uchun muvaffaqiyatli harakat qiladi.

Boshqaruv ta’limi - jamiyatning menejment bilan bog‘liq bo‘lgan jihatlariga tanlangan e’tibor, qiziqish va munosabatni anglatadi. Ular professionallikka juda qiziqishadi, u ularni boshqalarga qaraganda yaxshiroq tushunadi, takomillashtirishning ma’nosi va usullarini tushunadi. Shu asosda jamiyat hayotiga va hatto insoniyat hayotiga daxldorlik hissi mavjud, insonning hayoti va kasbiy faoliyati, ularning muammolari chuqurroq tushuniladi; odamlar va hukumatning hayotni yaxshilash bo‘yicha umumiy harakatlari bilan bog‘liqlik mavjud; ular bozor faoliyati va boshqaruvning jamiyat hayotidagi o‘rnini, ularning ijtimoiy aloqalari va qaramligini, o‘z mehnati bilan fuqarolar hayoti, jamiyat, uning xalqaro obro‘sigacha hissa qo‘shish zarurligini tushunadilar.

Hech kim, hattoki xususiy tadbirkorlikning ashaddiy raqibi ham, menejerlar o‘zlarini yoqtirganlari uchun javobgarliksiz ish tutadilar deb aytishga jur’at etmaydilar. Ko‘pincha jamiyat oldida javobgarlik foyda uchun qurbon qilinadi va bu madaniyatsiz boshqaruv va o‘qitish ko‘rsatkichidir.

Menejer shaxsini tarbiyalash va rivojlantirish uning faoliyatining ijtimoiy ma’nosini, uning davlat va odamlar hayotidagi missiyasini, uning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadini va natijada madaniyatli motivatsiyani tushunishda namoyon bo‘ladi:

- sivilizatsiyalashgan boshqaruvning ehtiyojlari va o‘lchamlarini tushunish, ularsiz sivilizatsiyalashgan, ijtimoiy yo‘naltirilgan va rivojlanayotgan iqtisodiyot bo‘lishi mumkin emas;

- menejerlar jamoasiga ijtimoiy-psixologik integratsiya, uning kasbiy tafakkuri, qadriyatlari, jamiyatga, boshqa ijtimoiy guruhlariga va fuqarolarga bo‘lgan munosabati stereotiplarini o‘zlashtirish; xulq-atvor, odatlar, urf-odatlar, urf-odatlar, til (jarang, jargon) va hokazolar;

- u uchun menejmentning xususiyatlari va talablarini tushunish, uning ijobiy va ehtimol unchalik yoqimli bo‘lmagan xususiyatlarini

bilish, lekin uni sevishga, o'z kasbidan g'ururlanishga, g'ayrat bilan ishlashga xalaqit bermasligi kerak;

- boshqaruv menejmenti asoslarini bilish;
- bozor menejmenti kabi menejment fanini, uning ichki va xalqaro tajribasini puxta bilish;

- boshqaruvning aniq sohasida yo'nalishni, boshqaruvning barcha vazifalarini va ishning nozik tomonlarini tushunish qobiliyatiga asoslangan yo'naltirilganlik;

- menejer harakatlarining aqliy tartibga soluvchisi bo'lgan, ishlab chiqilgan va ilmiy asoslangan individual boshqaruv konsepsiyasining mavjudligi; maqsadlar, vazifalar, majburiyatlarda ko'zda tutilgan barcha maxsus harakatlarni benuqson sifatli bajarish qobiliyati;

- tashkiliy menejmentning barcha masalalarini batafsil tushunish, boshqarish va tashkiliy tartibni saqlash qobiliyati; vaziyatni o'rganish va baholashning ilmiy usullariga ega, vaziyatli qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirish; zamonaviy intensiv va yuqori texnologiyalarni bilish;

- o'zini, faoliyatini va erishilgan natijalarni to'g'ri baholay olish, shuningdek, o'z ishini tizimli ravishda, ilmiy asosda tashkil etish va malakasini oshirish qobiliyati;

- menejerlar jamoasi tarkibida muvaffaqiyatli harakat qilish qobiliyati;

- o'z mehnat mahsuloti miqdori va sifatini oshirish uchun zaxiralarni topish va ulardan foydalanish qobiliyati;

- menejmentning iqtisodiy va ijtimoiy tarkibiy qismlari, ularning vazifalari va muammolarini muvozanatlash qobiliyati to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lish;

- raqobat, qarama-qarshilik va qarama-qarshilik sharoitida raqiblardan ustunlik;

- *kasbiy madaniyat* (kasbiy ma'naviyat) - menejmentning barcha universal, ijtimoiy, axloqiy, huquqiy jihatlarini hisobga olgan holda

talablarni bajarishga tayyorlik. Bu bilim va professional mehnatni eng yuqori standartlarga, axloq va qonunlarga muvofiq qurish qobiliyati.

- *kasbiy o'zini o'zi anglash* (professional o'zini anglash, kasbiy o'zini o'zi tasvirlash, o'z-o'zini anglash) - shaxsiy ma'noning ongliligi - kasbdagi o'zlik: men uchun kasb, men qanday kasb egasi bo'lishni xohlayman, boshqa odamlar meni qanday deb bilishadi kabi fikrlarga aniq javobning mavjudligi. Bu shaxsning o'zini professional sifatida baholashidir.

Menejer uchun rahbarlik qiladigan korxona uchun xos bo'lgan ishlab chiqarish texnologiyalari masalalarida vakolatlar majburiydir va bu to'g'rida I.N. Gerchikova shunday deydi: "Menejer qanday ishlab chiqarish, qanday savdo qilish, bitimlar tuzish va murosaga kelishni bilishi kerak. Umumiy ma'muriy ko'nikmalar har qanday korxonani boshqarishga imkon beradi degan fikrga menejmentning o'ziga xos kasbiy faoliyati sifatidagi tushunishi bu xatodir".

Menejer faoliyatining muvaffaqiyati ma'lum bir ishlab chiqarish, uning texnologiyalari, mahsulot sifatiga bog'liqligi va uni takomillashtirishning texnik usullari, yangilanishi, rekonstruksiya, innovatsiya va hokazolarga bog'liq. Bunda ishlab chiqarishda turli mutaxassislar lavozimlarida ishtirok etish yoki yetakchi korxonada dastlabki amaliyot o'tkazish muhim rol o'ynaydi. Menejer nimani boshqarishni ichidan tushunishi lozim.

Menejmentning klassik vazifalarini bajarish qobiliyatiga qo'shimcha ravishda - maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, qaror qabul qilish va ularni amalga oshirish, tashkil etish va nazorat qilish - bozor iqtisodiyoti sharoitida kompaniya boshqaruviga yangi talablar qo'yiladi:

- *strategik fikrlash* - harakatlar sohalarini rivojlantirish va ularni hamkasblari va bo'ysunuvchilarning tushunishini ta'minlash, boshqaruvga doir zaif signallarga asoslangan tendensiyalarni oldindan bilish, kelajakka yo'naltirilgan alternativlarni ishlab chiqish va ularni to'ldirish qobiliyati;

- tadbirkorlarning o'zini tutish uslubi - mijozlar va bozorga yo'naltirilganlik, tovarlar va xizmatlarning sifati va iste'mol xususiyatlariga har tomonlama yo'naltirilganlik;

- rivojlanish jarayonlarini boshlash va qo'llab-quvvatlash uchun o'rnatish - tashqi va ichki muhit o'zgarishi holatlariga va har xil o'zgarishlarga tayyorlik, munozaralar jarayoniga ishontirish va uni boshqarish, kommunikativ boshqaruv uslubi; menejer korxonaning bugungi ehtiyojlarini qondira olishi va uning kelajagini ta'minlashga tayyor bo'lish;

- korxonada tashkiliy madaniyatni yaratish zaruriyati - xatti-harakatlarning qadriyatlari va qonuniyligini, kommunikativligini, nizolar va kelishmovchiliklarni tez, muvaffaqiyatli hal etish, ijtimoiy hamda iqtisodiy qadriyatlarning muvozanatli tizimiga e'tiborni qaratish orqali boshqarish;

- korxona va jamiyat siyosatiga yo'naltirilgan fikrlash - korxona va tashqi muhit o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tushunish va ulardan foydalanish qobiliyatini, ijtimoiy-siyosiy jihatlarni va tashqi muhit to'g'risidagi boshqa ma'lumotlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda o'zgaruvchanlik xususiyati ko'ra o'zgartirish, jamoatchilik bilan muloqotni anglash. Bunda menejer korxona uchun mamlakatning ichki va tashqi siyosati, iqtisodiyoti hamda foydasi uchun munosib o'rin topishi kerak.

Korxona tomonidan iqtisodiy va moliyaviy muammolarni muvaffaqiyatli hal qilish va o'zini himoya qilish, tashkilot va uning xodimlari hayotini saqlab qolish va raqobat muhitida bankrotlikning oldini olish uchun zarur shartdir. Bu o'z navbatida tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchi barcha shaxslarning shaxsiy xususiyatlariga yuqori talablarni qo'yadi va bu menejer uchun majburiydir. Buning uchun unga quyidagi tadbirkorlik qobiliyati va fazilatlari lozim bo'ladi:

- tijorat yo'nalishi;
- bozor elementlari va raqobatdoshlikda muvaffaqiyatga erishish istagi va o'zini ishontirish bilan tavsiflanadigan yutuq motivlari;

- jasorat va qat'iyatlilik, xatarlarni qabul qilishga tayyorlik va bozorning o'z-o'zini boshqarishdagi harakatlaridan qoniqish hissi;
- ehtiyotkorlik, ishchanlik qobiliyati;
- odamlar bilan oson aloqa o'rnatish, ularga yaqinlashish va aloqani o'zi uchun zarur bo'lgan tomonga burish qobiliyati; muloqot jarayonini oxirigacha yetkazish uchun iroda va qobiliyat;
- qiyinchiliklardan, to'siqlardan qo'rqmaslik, ularni sabr va matonat bilan yengishga tayyorlik;
- ishbilarmonlik shiddatkorligi (tashabbusni qo'lga kiritish, raqiblardan ustun turish, qarshiliklarni yengish, maqsadga erishish), vaqtincha muvaffaqiyatsizliklarga va hayotga qarshilik ko'rsata bilish;
- yuqori darajadagi mehnasevarlik;
- jamoani shakllantirish qobiliyati; doimiy ichki ruhiy xotirjamlik, safarbarlik, doimo hushyor bo'lish qobiliyati. Rahbar sifatida bozor iqtisodiyoti va tadbirkorlik nazariyasi va amaliyotini chuqur bilishi;
- bozorning hozirgi holatini, uning o'zgarish tendensiyalarini yaxshi bilish va korxona uchun to'g'ri xulosalar chiqarish;
- qabul qilingan qarorlar va harakatlarning iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlarini hisobga olishga qodirlik;
- ba'zi hollarda ijtimoiy ahamiyatga molik maqsadlarga erishish uchun imtiyozlardan voz kechishga tayyor bo'lish;
- har doim ijtimoiy adolat tamoyillariga amal qilishga moyillik va istakning mavjudligi;
- ilmiy-texnik taraqqiyot va bozor innovatsiyalarining yutuqlaridan samarali foydalanish;
- ishning manfaati nuqtai nazaridan o'z pozitsiyasiga zid bo'lgan takliflardan foydalanish qobiliyati;
- vaziyat mutlaqo noaniq bo'lgan holatlarda nostandart qarorlar qabul qilish, oqilona xatarlarni qabul qilish, harakat qilish va muammolarni hal qilishda jasorat ko'rsatish.

3.3. Menejer mahorati. Menejer qobiliyati. Rahbar etikasi

Har bir *professional mahorat* - bu kasbiy bilim, ko'nikma va qobiliyatlar kombinatsiyasidir. Menejer ko'nikmalarining asosiy tarkibiy qismi boshqaruv uslubidir. Har bir menejer aslida menejer sifatida menejment faoliyati asoslariga, asosiy harakatlarni bajarish texnikasiga ega bo'lishi kerak. U boshqaruvchi sifatida tashkilotlarning nazariy va amaliy asoslarini puxta bilishi, asosiy boshqaruv harakatlarini - maqsadlarni belgilash, rejalashtirish, tashkillashtirish, qarorlar qabul qilish, nazorat qilish, baholash, tartibga solish va hokazolarni amalga oshirish uchun ko'nikma va malakalarga ega bo'lishi kerak. Mahoratning ushbu komponenti menejerning boshqa boshqaruv sohalariga tayyorgarligi bilan bog'liq.

Etikaviy (axloqiy-psixologik) tayyorgarlik - rahbarning ichki va tashqi sohadagi maqsadlar, vazifalar, imkoniyatlar, vositalar va usullar bilan bog'liq etikaviy (axloqiy-psixologik) me'yorlarni bilishi va uni anglab yetishidir. U bozor sharoitida menejmentning ijtimoiy tarkibiy qismi haqida falsafiy emas, balki amaliy tushunchani taqdim etishi lozim. Bu axloqning ajralmasligi, harakatlarining ijtimoiy-axloqiy jihatlar bilan o'zaro bog'liqligi, u bilan hisoblashish istagining mavjudligi, boshqaruv vazifalarini axloqiy me'yorlarga muvofiq ravishda to'g'ri hal qilish qobiliyatini anglatadi.

Mutaxassisning etikaviy tayyorgarligining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- a) axloqiy bilimlar va e'tiqodlar;
- b) yuqori axloqiy xatti-harakat ko'nikma, qobiliyat va odatlari;
- v) ma'naviy-axloqiy me'yorlar va qadriyatlar - ma'mur tomonidan ma'naviy me'yorlarni so'zsiz qabul qilishini ifoda etuvchi, chuqur shaxsiy ma'no va tuyg'u bilan rang-barang bo'lib, boshqarish va hal qilishda mezonga aylangan, zarur, ruxsat etilgan ustanovka;
- g) kasbiy muhim axloqiy va psixologik - menejer o'z ishida barqaror namoyon bo'ladigan shaxsiy xususiyatlar.

Menejer professionalizmini tashkil qiluvchi boshqa komponentlarning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- tadbirkorlik mahorati - iqtisodiy va moliyaviy muammolarni hal qilish qobiliyati;

- ishlab chiqarishni boshqarish mahorati;

- xodimlar bilan ishlash mahorati;

- kommunikativ kompetensiya, ochiqlik;

- ekstremal sharoitlarda xavfsizlikni ta'minlash imkoniyatiga va bu boradagi harakatlarga tayyorlik.

Klassik professionallik har doim yuqori rivojlangan qobiliyatlarga bog'liq bo'ladi. Menejer uchun intellektual qobiliyat muhim ahamiyatga ega. Bunda kognitiv fazilatlarning ajralmas to'plami va uning yuqori cho'qqisi tafakkur hisoblanadi. Menejer aqlli shaxs bo'lishi talab etiladi. Uning aql-idroki kengligi (tizimli, panoramik, keng qamrovli, o'ta vaziyatli) va ijtimoiy hamda bozor haqiqatini, uning ichidagi faoliyati, amaliyligi, analitik va sintetik xarakteri ("hamma narsani joy-joyiga qo'yish" qobiliyati) bilan farq qilishi kerak. Tasavvur, ravshanlik, mantiqlilik, tanqidiylik, bashorat, tezlik, harakatchanlik, jasorat (fikrlarni tan olish va boshqalar uchun imkonsiz bo'lib ko'rinadigan narsani jiddiy ko'rib chiqish qobiliyati), noaniqlikka qarshilik ko'rsata bilish.

Intellektning ijodiy namoyon bo'lishi (ijodiy qobiliyat) menejer tomonidan quyidagicha ifodalanadi:

- a) yangilikni doimiy qidirish hissi;

- b) o'z faoliyat sohasi bilan bog'liq so'nggi ilmiy va amaliy ishlanmalarni kuzatish;

- c) ijodiy ishtiyoq bilan boshqalarni ruhlantirish qobiliyati;

- d) ilmiy va texnologik taraqqiyotning eng yaxshi yutuqlaridan samarali foydalanish qobiliyati;

- e) tezkorlik, zukkolik, ijodkorlik (bu sifatning asosiy ko'rsatkichi, mumkin bo'lgan hamma narsa amalga oshirilganda, umidsiz bo'lib tuyulgan vaziyatlardan chiqish yo'llarini topish qobiliyatidir);

f) demokratik tafakkur - bo'ysunuvchilarning fikrlari va xatti-harakatlariga to'sqinlik qilmaslik, boshqalarning takliflarini tinglashga va ularni diqqat bilan ko'rib chiqishga tayyorlik. Lekin boshqalarning ta'siriga haddan tashqari moyillik shart emas va muhokama qilingan, qabul qilingan qarorlarni bajarishda qat'iylik ko'rsatish;

g) yangi mahsulotlar va takliflarni malakali baholash, foydali, biznesni proeksion, sarguzashtlardan ajratish qobiliyati;

h) ishning manfaati uchun boshqalarning takliflaridan, garchi ular o'zlarining pozitsiyalariga zid bo'lsa ham, foydalana olish, lekin undan o'zining ustunligini namoyon qilish.

Menejer o'zining ixtiyoriy fazilatlarini bilan bog'liq bo'lgan asosiy ish qobiliyatiga: faollik, qat'iyatlilik, tashabbuskorlik, mustaqillik, tashkilotchilik, aniqlik, intizom, muloyimlik, qat'iylik, chidamlilik, jasorat kabilarga ega bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Javobgarlikni his qilish, javobgarlik yukining og'irligini va javobgarlikni o'z zimmasiga olish juda muhimdir.

Ishbilarmonlik qobiliyatining maxsus guruhi bu tashkiliy qobiliyatdir. L.I.Umanskiy tomonidan ishlab chiqilgan tuzilmaga quyidagilar kiritiladi:

- jamoatchilik shijoati - odamlarga hissiy-ixtiyoriy ta'sir etish, misol orqali ta'sir qilish, tushuntirishlarning ishonarliligi, taklif kuchi, ishonch, o'ziga va boshqalarga nisbatan qat'iylik;

- tadbirlarni tashkil etishga moyillik - tashkiliy ishlarga tashabbuskorlarni jalb qilish, tashkilotchining vazifalari va mas'uliyatini, tashkiliy faoliyatda nomuvofiqlik, tashkiliy ish paytida sog'likning hissiy-ijobiy holati;

- psixologik tanlovchanlik - psixologik kuzatish, tez, aniq va ko'pincha ongsiz ravishda boshqa odamlarning psixologik xususiyatlari va sharoitlarini anglash; boshqa odamlar duch keladigan narsalarga hamdardlik; odamlarning psixologik ahamiyatli xususiyatlarini tavsiflashda yuqori sezuvchanlik va xis-tuyg'ular, ularning hamda

boshqa odamlarning xulq-atvorini psixologik tahlil qilish va psixologik izohlashga moyillik;

- amaliy psixologik ong - odamlarning shaxsiy xususiyatlarini yaxshi hisobga olgan holda vazifalar va majburiyatlarni mohirona taqsimlash; odamlarni tushunish qobiliyatini talab qiladigan vaziyatlarda tezkor yo‘nalish; shaxsiy yoqtirish va yoqtirmasliklarni, vazifalarni bajarish uchun guruhlarini yollashda odamlar o‘rtasidagi munosabatlarni hisobga olish; odamlarni rag‘batlantirish qobiliyati;

- *psixologik taktika* - odamlarga yetarlicha ta’sir ko‘rsatish darajasini tanlash; suhbatdoshning individual xususiyatlariga mos ravishda nutqni moslashtirish; aloqa mazmunini individuallashtirish; odamlar bilan munosabatlarda ehtiyotkorlik, hamdardlik; aloqada soddalik va tabiiylik, turli odamlarga murojaat qilishda adolat va xolislik hissi.

Menejer uchun *ekstremal qobiliyat* - bozor xususiyatlariga ko‘ra kutilmagan, qiyin, xavfli vaziyatlarda o‘zini tutishi va harakatlari talablariga javob beradigan individual xususiyatlarining yuqori darajasi alohida ahamiyatga ega. Ular orasida: ekstremal psixologik barqarorlik, xavfqa qarshilik, haddan tashqari stressga berilish, shovqin immuniteti, uzoq muddatli barqarorlik, asabiy jarayonlarning kuchi va boshqalar alohida o‘rin tutadi. Ekstremal barqarorlik va fors-major holatlarida samarali harakat qilish qobiliyati, shuningdek, maxsus ekstremal tayyorgarlikka ham bog‘liq: ekstremal xabardorlik, ekstremal mashg‘ulotlar, shaxsiy xavfsizlikni ta’minlashga tayyorlik.

Menejerdan nafaqat potensial qobiliyatlarga ega bo‘lish, balki mavjud fazilatlarni namoyon qilish va yaxshilash imkoniyatiga ega bo‘lish ham talab etiladi. Bunda eng muhimi professional rivojlangan psixologik fazilatlarda ifodalangan kasbiy rivojlangan qobiliyatlardir. Ulardan eng muhimlari orasida:

- bozor va iqtisodiy fikrlash;
- boshqaruv fikrlashi;
- kuzatuv;

- xotira;
- aloqa;
- tashkiliylik, aniqlik va majburiyat;
- xushyorlik, kasbiy psixologik barqarorlik va o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyatlari va odamlar bilan ishlashga tayyorlik.

Odamlar bilan ishlash qobiliyati o‘zaro tushunish va ishonch, sadoqat, umumiy qarashlar va axloqiy qadriyatlarni baham ko‘rishni, bir-birlarini qo‘llab-quvvatlashni talab qiladi. Bu munosabatlar korxonaning ichida ham, undan tashqarida ham tashqi sheriklarning, umumiy va alohida shaxslarning manfaatlarini hisobga olgan holda qurilgan va ular uchun foydali bo‘lishi kerak.

Menejerning odamlar bilan ishlashi qo‘shimcha ravishda uning kasbiy (kasbiy-pedagogik va kasbiy–psixologik) tayyorgarligiga bog‘liq. Ilmiy boshqaruv faqat odamlar bilan ilmiy asoslangan ish olib borilganda ish beradi, bu esa ushbu ikki turdagi tayyorlikni shakllantirishni taqozo etadi. Birinchidan, psixologiya fanining tavsiyalariga asoslangan psixologik barkamol yetakchilikka tayyorlik, ikkinchidan, pedagogika tavsiyalari asosida odamlarni o‘qitish va rivojlantirishga tayyorlik. Ikkala fan ham menejerning maxsus psixologik va pedagogik mahorat, qobiliyat, odatlar, ichki nuqtai nazar va texnologiyalar bilan ishlashning psixologik va pedagogik masalalari bo‘yicha aniq bilimlarga ega bo‘lishi uchun xizmat qiladi.

Rahbar etikaviy xatti-harakatlarining ahamiyati uning quyi bo‘g‘inlar bilan munosabatida namoyon bo‘ladi. Bu barcha xorijiy nashrlarda qayd etilgan va menejerlardan amaliy ishlarda talab qilinadi. Xorij matnlarida ham «axloq» so‘zining ma’nosi o‘zbek tilidagi «axloq» va «axloqiy» so‘zlariga to‘g‘ri keladi. Biz boshqaruvning ijtimoiy mas’uliyati haqida gapirganimizda uning markazida bu mas’uliyatni va unga muvofiq xatti-harakatni tushunish, ta’qiqlangan va majburiy qadriyatlarga qat’iy rioya qilish, adolat, mehribonlik, sharaf, sadoqat, so‘z va xatti-harakatlarga sodiqlik va boshqalar yotadi.

Sobiq sovet davrida O'zbekistonda sotsialistik rejalashtirilgan iqtisodiyotning bozor iqtisodiyotiga o'tishi natijasida sodir bo'lgan voqealar, hatto ularni yaratuvchilarning o'zlari ham axloqiy jihatdan juda past baholanadi. Bu mamlakat uchun zarur bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy sohadan juda uzoqdir va mavjud ijtimoiy-iqtisodiy deformatsiyalarni bartaraf etish, boshqa choralar qatorida, menejerlarning yuqori etikasini talab qiladi.

Jahon amaliyotida korxonalar o'zlari menejerlar va oddiy ishchilarning axloqiy xatti-harakatlarini, ayniqsa, mijozlar bilan ishlashda oshirish uchun turli xil choralar ko'radi.

Axloqiy standartlar ishlab chiqilgan va tashkilotning fikriga ko'ra, umumiy qadriyatlar va axloqiy qoidalar tizimini tavsiflaydi. Ba'zi tashkilotlarda axloqiy odatlarni har kuni baholash uchun doimiy ravishda axloqiy me'yorlar ishlab chiqish bilan shug'ullanadigan qo'mitalar tuziladi. Bunday qo'mitalarning deyarli barcha a'zolari yuqori darajadagi menejerlardir. Ba'zi tashkilotlar bunday qo'mitalarni shakllantirmaydilar, lekin ish etikasi bo'yicha mutaxassisni yollaydilar. Uning vazifasi tashkilotning xatti-harakatlari bilan bog'liq axloqiy masalalar bo'yicha qarorlarni ishlab chiqish, shuningdek, tashkilotning "ijtimoiy vijdon" funksiyalarini bajarishdir.

Axloqiy xulq-atvorga o'rgatish hamda menejerlar va boshqa xodimlarning axloqiy xatti-harakatlarini tashqi majburlash choralaridan ichki majburlash ehtiyojiga aylantirish uchun kasbiy va axloqiy rivojlanish juda muhimdir. Menejerlar mehnat faoliyati axloqi bilan yaxshi tanish bo'lishi kerak, bu ularning axloqiy muammolarga moyilligini oshiradi, natijada axloqiy me'yorlarga rioya qilish odat tusiga kiradi va keyinchalik ehtiyojga aylanadi. Shuning uchun bu ish menejerlar kasbiy tayyorgarligining ajralmas qismi bo'lishi kerak.

Albatta, raqobat, maksimal foyda olish istagi va bozor hayotining boshqa holatlari ko'pincha, menejerni foyda olish uchun axloqiy me'yorlarni, vijdonni, shaxsiy qadr-qimmatni mensimaslikka undaydi. Ammo o'qituvchilar, shifokorlar, hisobchilar, sudyalalar va boshqa kasb

vakillari, shu jumladan, oddiy xodim ham xuddi shunday niyatlarga ega. Aksariyat hollarda axloqiy tarbiyalash, odob-axloq, vijdonlilik, o'ziga hurmatni yo'qotishni istamaslik ko'rinishidagi ichki «tormozlar» g'alaba qozonadi. Bozor faoliyati sub'ektlari uchun o'zlarining asosiligi bundan mustasno, ular o'z harakatlarining "oxirgi natija vositalarini oqlaydi" formulasiga binoan o'zlarining xatti-harakatlarini oqlaydigan asoslar mavjud emas. Adolatsiz vositalar orqali maqsadga erishish menejering axloqiy prinsiplariga ziddir.

3.4.Menejer modeli. Boshqaruv strategiyasi

Boshqaruvchi ishlab chiqarish organizmining mustaqil a'zolari harakatidan farq qilib, butun organizm harakatidan kelib chiqadigan umumiy vazifalarni bajaradi. Obrazli qilib aytganda, yakka skripkachi o'zini o'zi idora qiladi. Lekin orkestr dirijorga muhtojdir. Demak, to'g'ri boshqaruvning muhim sharti - boshqaruvchining, ya'ni rahbarning faoliyatidir.

Boshqaruvning mohiyati ob'ektiv va sub'ektiv shart-sharoitlarini shunday nisbatda uyg'unlashtirishni ta'minlashdan iboratdir. Bu mo'ljallangan maqsadga erishish imkonini beradi. Shuning uchun yaxshi rahbar odamlarga kamroq buyruq beradi, buning o'rniga ularning mehnat faoliyati uchun zarur bo'lgan *samarali sharoit* yaratadi.

Rahbar - menejer, u odamlar bilan ishlaydi, ularning kasbiy yutuqlari va xavfsizligi uchun javob beradi, vazifalarni bajarish uchun ular kuch-g'ayratini uyushtiradi va uyg'unlashtirishni amalga oshiradi.

Ma'lumki, jamiyat *iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy* va *ma'naviy* sohalarni o'z ichiga qamrab oladi. Shunga muvofiq tarzda boshqarishning ham uchta asosiy yo'nalishi mavjuddir. Eng asosiysi, *iqtisodiy boshqaruvdir*. Chunki, iqtisod – moddiy ishlab chiqarish jamiyat hayoti va taraqqiyotining negizini tashkil etadi. Respublikamiz mustaqillikka erishgan hozirgi davrda iqtisodni boshqarishga jiddiy e'tibor berilayotgani bejiz emas. Milliy tiklanish iqtisodni qayta qurishdan boshlanadi. Iqtisodiy jihatdan O'zbekistonning rivojlangan

mamalakatlarga yetib olishi iqtisodiy boshqaruvni to'g'ri yo'lga qo'yilishi bilan chambarchas bog'liqdir.

Ijtimoiy-siyosiy boshqaruv kishilarning turli jamoalari (ijtimoiy guruhlar, millatlar, jamoalar va b.) o'rtasidagi munosabatalarni boshqarishdir. Boshqaruvni bu turining asosiy mohiyati - turli guruhlar ittifoqini yanada mustahkamlash va taraqqiy ettirishdan iborat.

Mehnat jamoalarining ijtimoiy rivojlanishida boshqarish katta ahamiyat kasb etadi. Chunki barcha ish va rejalar taqdiri ko'p jihatdan jamoa munosabatlarining takomillashuv darajasiga, ijtimoiy mikroimuhitning sog'lom bo'lishiga bog'liqdir. Shu jihatdan bu turdagi boshqaruvdan ko'zlangan maqsad davlat boshqaruvini takomillashtirib, ijtimoiy o'z-o'zini idora qilishga aylantirishdir.

Jamiyatni va ayrim a'zolar *ma'naviy* rivojlanishini boshqaruv – boshqarishning yana bir asosiy turidir. Ilmiy texnika rivojlanish asrida ma'naviy ishlab chiqarish sohasini boshqarish g'oyat katta ahamiyat kasb etadi. Bu shakldagi boshqarish, o'quv muassasalari, xalq ta'limi organlari, fan, adabiyot, san'at, madaniyat sog'liqni saqlash kabi sohalarni boshqarishni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv inson miyasiga taqqoslanadi, bunda shaxsning yaratuvchilik imkoniyatlari mujassamlangan, undan uning ijodiy qobiliyati namoyon etilishiga ko'rsatma beriladi. Insoniyat tomonidan fan-texnika, iqtisodiyot va ijtimoiy muvafaqqiyatlar tobora oshirilib borishiga ko'ra boshqaruv faoliyatining *ilmga bo'lgan talabi* ham to'xtovsiz o'sib boradi. Bunday ilmiy yondashish ehtiyojini quyidagi holatlar bilan izohlash mumkin:

- birinchidan, boshqaruvning nodir xususiyati: yaratuvchanlik (yo'qdan bor qilish), tarqoq unsurlardan tizim tuzish;
- ikkinchidan, rahbar tasarrufida bo'lgan yoki u javobgar hisoblangan qadriyatlar ko'lamining jadal oshishi;
- uchinchidan, insonlar kuch-g'ayratiga asoslangan boshqaruvning yaratuvchilik samarasi rahbariyatdan har tomonlama ma'lumotlilik, o'z kasbining ustasi bo'lish va tizimli yondashishni talab qiladi.

Boshqaruv faoliyati o'z mohiyati va xususiyati bo'yicha jamiyat hayotida aqliy tartibga solish kabi ahamiyatga ega.

Ma'muriy rahbarlar boshqaruv bo'yicha kuch-g'ayratining uchdan ikki qismini o'z xodimlari orqali amalga oshiradi, ya'ni ularning qadri-qimmatini *maqsadni ko'zlash, xodimlarni ishga jalb eta bilish, jamoadagi o'zaro munosabatni belgilay bilish iqtidori bilan o'lchanadi.*

Boshqaruv har doim oqilona bo'lishi lozim. Yuqori malakali rahbarlarning mavjudligi jamoa ishi samaradorligining hal qiluvchi shartidir. *Har qanday tashkilotning me'yorda faoliyat ko'rsatishi boshqaruv tizimidagi hokimiyatni to'g'ri taqsimlashga bog'liq.*

Har bir rahbarning hokimlik imkoniyati uning lavozim vakolatiga ko'ra belgilanadi, bu ular xizmat vazifasini bajarishi uchun zarur. Oldindan ko'ra bilish, rejalashtirish, uyg'unlashtirish, nazorat qilish, rag'batlantirish, o'qitish, ijtimoiy aqlni tuzish rahbarning asosiy vazifalaridandir.

Eng yuqori hokimlik imkoniyatiga "birinchi shaxslar" – tuzilmaga boshchilik qiluvchilar (OTM rektori, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylarni direktorlari va b.lar) egadir. Ular tashkilot hayotiy faoliyati istiqbol dasturini belgilab beradi, personallar siyosatini amalga oshiradi. Ancha quyi darajadagi rahbar (ikkinchi va uchinchi darajali shaxs)lar birinchi shaxslar ularga bergan vakolat doirasida ish yuritadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish omillari - boshqaruv mehnatining maxsus turlarini, boshqariluvchi ob'ektlarga ta'sir ko'rsatishning yo'nalishlaridir. *Rejalashtirish, tashkil qilish, sozlash, nazorat qilish, hisob-kitob qilish amallari boshqaruv omillari hisoblanadi.*

Rejalashtirish - boshqariluvchi ob'ektlarni rivojlantirish va modellashtirishni, prognoz qilishni o'z ichiga oladi. *Tashkil qilish* esa ishlab chiqarish ob'ektining tuzilishini va boshqaruv tuzilishini tanlab olish hamda shakllantirishdir. Tizimning elementlari o'rtasidagi munosabatlarning o'zaro harakatini belgilashdir. *Sozlash* – tizimning turli elementlari o'rtasida reja-topshiriqlardan chetga chiqib ketishga yo'l qo'ymaslikka qaratilgandir. Bundan tashqari, har bir xodimning

faoliyatini sozlab borishni ham anglatadi. *Nazorat qilish* – ishlab chiqarishning amaldagi jarayonini va taraqqiyotini rejaga qanchalik muvofiqligini kuzatib va tekshirib turishdan, shuningdek, har bir xodim faoliyatini tekshirishdan iboratdir. *Hisob-kitob* qilish esa, rejani qanday bajarilayotganligiga yakun yasashdir. Hisobga olish axborotlarni yakunlashga, uni tizimga solishga imkon beradi. Shuningdek, u mazkur tizimning keyingi davrga mo'ljallangan ish dasturini ishlab chiqish uchun axborot bazasidan to'liq foydalanishga imkon beradi.

Boshqaruv tizimidagi tartibga tushirilgan maqomlar istalgan tuzilmaning me'yorda faoliyat ko'rsatishning muhim sharti hisoblanadi.

Turli rahbarlar lavozim vakolati katta-kichikligiga qaramay ular uchun quyidagi tamoyillarga ko'ra boshqaruv ahloqining umumiy negizi xosdir:

- vakolatlilik – lozim vakolatini malakali bajarish uchun zarur bilim, tajriba va o'quvga ega bo'lish;
- insonparvarlik – xizmat xulqidagi insonni sevishtirish va ezgu ahloqiy xislat, odamlardagi eng yaxshi shaxsiy ishga qobiliyat sifatlarini ochishga intilish;
- innovatsiyaviylik - yangilikni izlash, unga intilish ishtiyoqi, asosli tavakkal qila olish qobiliyati;
- pragmatika – natijalarga ko'ra ishlash, ish vaqtidan samarali foydalanish, faol investitsiya faoliyati;
- ortobiotiklik - o'z hayotini qadrlay bilishni anglash, kelajakka bo'lgan barqaror ishonch, atrof-muhitga g'amxo'rlik bilan munosabatda bo'lish.

Ma'muriy rahbar (birinchi shaxs) muvaffaqiyati ko'p jihatdan u o'z hokimiyatini boshqa rahbarlar bilan qanchalik bo'lisha olishi va o'ziga bo'ysunuvchilarning ishbilarmonliklaridan qanchalik keng foydalana olishiga bog'liq. Shunga bog'liq ravishda ma'muriy rahbar xatti-harakatining to'rt uslubini shartli ravishda farqlash mumkin:

- avtokratik : rahbar – bajaruvchi;
- byurokratik: boshqaruv “nomenklatura g'ildiragi” – bajaruvchi;

- demokratik: rahbar – boshqaruv “ijtimoiy g‘ildiragi” – bajaruvchi;

- aristokratik: rahbar - mehnatni rag‘batlantirish tizimi – bajaruvchi.

Boshqaruv faoliyati nazariyasi va amaliyoti menejer modelini yuzaga keltirdi. Mazkur modelga muvofiq u yetuk shaxs bo‘lishi kerak. U istarasi issiqlik, ochiq ko‘ngillilik, oqillik va irodalilik kabi tizim tashkil etuvchi yuksak insoniy sifatlariga ega bo‘lishi lozim. Menejer jismonan barkamol bo‘lishi kerak : sog‘lom tanda – sog‘lom aql deb bejiz aytilmagan. Ochiq ko‘ngillilikni menejer achinish va hamdardlik qilish kabi xislatlarda namoyon eta bilishi, vijdon amriga quloq solishi kerak. Menejer fikrlaydigan, o‘z aqliy qobiliyati nimalarga qodirligini bilishi va idroklay olishi lozim. Menejerda ,albatta, mustahkam iroda bo‘lishi shart, chunki boshqaruv, bu hamisha hokimiyatdir. Menejering madaniyatlik darajasi - inson tafakkuri va badiiy ijodiyoti eng yaxshi natijalari darajasida bo‘lishlik xususidagi doimiy ehtiyoj, bu uning etika, estetika, siyosatshunoslik, sotsiologiya va psixologiya bo‘yicha yetarli bilim va malakalarga ega bo‘lishida namoyon bo‘ladi. Boshqaruv faoliyatiga antropologik yondashish menejerni keng madaniy tayyorgarlikka ega bo‘lishi zarurligini taqozo etadi.

Antropologik bilimlar menejerga o‘z kasb vazifasini bajarish jarayonida odamlar bilan muloqotda bo‘lish va birgalikda harakat qilish, shaxsiy ishbilarmonlik sifatlarini namoyon etish va eng yaxshi kasbiy natijalarga erishish uchun zarurdir. Bular ,ayniqsa, ta’lim, xizmat ko‘rsatish, tibbiyot, savdo va tadbirkorlik kabi faoliyat sohalarida katta ahamiyat kasb etadi.

Ko‘pchilik rivojlangan mamlakatlarning oliy ta’lim muassasalarida va biznes bilan bog‘liq barcha maktablarda ixtisoslashtirilgan insonshunoslik fanlari o‘qitiladi: sanoat psixologiyasi, ishlab chiqarish sotsiologiyasi, tadbirkorlik odobi, ishbilarmonlik iqtidori va b. Ko‘pchilik universitetlarda shoirlar, rassomlar, madaniyat arboblarning ma’ruzalari rejalashtirilgan. Rahbarlarni insonshunoslik bo‘yicha

tayyorlashda Yevropa Ma'muriy boshqaruv instituti (Fransiya)da, Boshqaruv xalqaro instituti (Shveysariya) va Barselona oliy boshqaruv ta'lim institutida qiziqarli tajriba to'plangan. Rahbarlar tayyorlash bo'yicha Tokiodagi markaz jahonga ma'lum.

Menejning insonshunoslik ma'lumoti, bu antropologik bilimlar tizimi bo'lib, uning mentaliteti faoliyatining so'zlar yordamida obraz yaratish negizi hisoblanadi. Quyidagilar mana shu negizga taaluqli: boshqaruv psixologiyasi, boshqaruv pedagogikasi, boshqaruv odobi, boshqaruv sotsiologiyasi, boshqaruv ritorikasi, boshqaruv ortobiotikasi, boshqaruv imijshunosligi.

Menejning insonshunoslik texnologiyaviyligi - bu uquvlar majmui, shu tufayli antropologik bo'limlar uning amaliy xatti-harakatlari (axborot to'plash, boshqaruv qarorlari qabul qilish, futurologik loyihalash, ishbilarmonlik salohiyati)da amalga oshiriladi. Insonshunoslik texnologiyasidan to'g'ri foydalana bilish rahbarga faoliyatini yaxshi olib borishni kafolatlaydi.

Yaxshi strategiya va strategiyani a'lo darajada amalga oshirish - yaxshi boshqaruvning eng ishonchli belgisi. Istiqbolni aniq bashorat qilish uchun strategiya zarurdir. Chunki, strategiya - bu istiqbolni tadqiq qilish, turli ssenariylarni tahlil etish san'ati hamda istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oyadir. Boshqaruv strategiyasi - bu strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan faoliyatdir. Shuning uchun yaxshi strategiya va strategiyani a'lo darajada amalga oshirish - yaxshi boshqaruvning eng ishonchli belgisi.

Boshqaruv strategiyasi beshta bir-biriga bog'liq masalani hal etishga asoslanadi:

- 1. Tashkilot bajarishi lozim bo'lgan strategik vazifalarni ko'ra bilish, harakatlarning uzoq muddatli yo'nalishini shakllantirish.*
- 2. Strategik ko'ra bilish va zimmadagi vazifani aniq maqsad hamda topshiriqqa aylantirish.*
- 3. Maqsadlar va vazifalarga erishish strategiyasini ishlab chiqish.*

4. Qabul qilingan strategiyani malakali hamda samarali tadbiq etish va amalga oshirshi.

5. Ish natijalarini baholash, yangi yo‘nalishlarni o‘rganish va rivojlanishning uzoq muddatli yo‘nalishi, strategiya maqsadlari yoki amaldagi tajribaga asosan uni amalga oshirish usullari, o‘zgaruvchan sharoitlar, yangi g‘oyalar va imkoniyatlarga nisbatan to‘g‘rilovchi xatti-harakatlarni amalga oshirish.

3.5. Rahbarning tashkilotni strategik ko‘ra bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi

Bu vazifani bajarishda tashkilotlarning rahbarlari quyidagi savolga javob berishi lozim: *”Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishamiz?”* Zimmadagi vazifa bayon qilinganda tashkilot faoliyatining tavsifi aniqlashadi va u mijozlar uchun nima qilishi kerakligi belgilanadi. O‘z xodimlarida “maqsad tuyg‘usi”ni yuzaga keltirish uchun rahbar ularni tashkilotning strategik mo‘ljali va zimmadagi vazifa to‘g‘risida xabardor qilishi lozim.

Yaxshi o‘ylangan strategik mo‘ljali tashkilotni istiqbolga tayyorlaydi, rivojlanishning uzoq muddatli yo‘nalishini belgilashga yordam beradi.

Maqsadlarni belgilash. Zimmadagi vazifa va rejlashtirishning yo‘nalishlari to‘g‘risidagi rahbariyatning bayonini o‘zgartirish natijasi bo‘lib, tashkilot ishining aniq maqsad va vazifalari hisoblanadi. Ular tig‘iz, ammo erishsa bo‘ladigan bo‘lishi lozim. Mitchell Leybovis (Rer Vous-Mannu, Moe and Jack kompaniyasining direktori) shunday degan edi: *«Agar siz o‘rtacha natijaga erishmoqchi bo‘lsangiz, unda o‘z oldingizga o‘rtacha maqsadlarni qo‘ying»*. Maqsadlar -tashkilot ish sifati va taraqqiyotini ko‘rsatuvchi mo‘ljaldir.

Rahbariyat tomonidan belgilanadigan maqsadlar *qisqa* va *uzoq* muddatliga ajraladi. Qisqa muddatli maqsadlar rahbariyat yaqin vaqt ichida ega bo‘lishi lozim bo‘lganlarni belgilasa, uzoq muddatligi ancha uzoq vaqt mobaynidagisini belgilaydi. Qiska va uzoq muddatli

maqsadlarni uyg'unlashtirish kerak bo'lgan hollarda keyingisi ustuvor hisoblanadi.

Maqsadlarni belgilashda barcha rahbarlar ishtirok etishi lozim. Tashkilotning barcha bo'linmalari oldiga aniq vazifalar qo'yiladi, bularni hal etish umumiy maqsadga erishilishiga muayyan hissa bo'lib qo'shiladi. Mazkur holda tizimli yondashishdan foydalaniladi: *bo'linmalar vazifasi tashkilot umumiy maqsadlarining uzviy qismi hisoblanadi.* Agar barcha darajadagi rahbar tegishli maqsad va vazifalarning bajarishi uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olsa, bunda tashkilotda ishchanlik muhiti qaror topadi, bu ishda yuqori natijalarga erishishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Maqsadga erishish strategiyasini ishlab chiqish. Strategiyani ishlab chiqishda asosiy boshqaruv muammosi, ya'ni tashkilot ahvolini hisobga olgan holda samarali natijalarga va uning istiqboliga qanday erishish belgilanadi. Strategiya natijalarga erishish vositasi hisoblanadi. Bunday harakat tarziga tashkilot, maqsad va vazifalarga erishish uchun rahbarlar amal qilishi shart. Tashkilot strategiyasi asosiy boshqaruv vazifasini hal etishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq harakatlar va ishga yondashuvlar majmuidan iboratdir.

Strategiyani ishlab chiqish tashkilot ichki va tashqi holatiga *tashxis qo'yishdan* boshlanadi. Chunki to'g'ri tashxissiz yoki umuman busiz chuqur o'ylanmagan strategik harakat qabul qilinishi mumkin.

Tashkilot strategiyasi, qoidaga ko'ra, quyidagi mutanosibliklardan iborat bo'ladi:

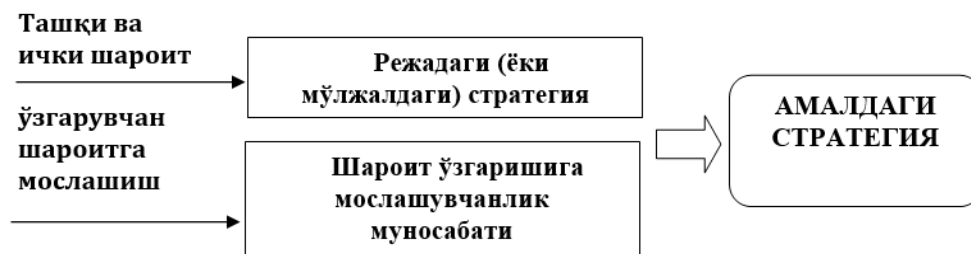
- *puxta o'ylangan va maqsadga yo'naltirilgan harakatlar;*
- *agar kutilmagan yo'nalish yuzaga chiqsa va zarur bo'lsa, unga javoban xatti-harakatlar, masalan raqobat tazyiqi sodir bo'lsa va h. k.*

Amaldagi strategiya tarxi 5- rasmda berildi.

Rasmdan ko'rinadiki, yangicha vaziyat (o'zgaruvchan sharoit)lar yuzaga kelishi natijasida rejadagi strategiya o'zgarishi mumkin ekan. Ta'lim sohasidagi bunday vaziyatlarga fan, texnika, texnologiya, iqtisod, madaniyat, ta'lim va h. k.dagi yangi natijalarni; yangi qonunlar yuzaga

kelishi yoki hukumat siyosatining o'zgarishi; ta'lim xizmatiga qiziqishning oshishi va h. k.larni kiritish mumkin.

Tashkilot strategiyasi bir vaqtning o'zida ham rejadagi va adaptiv (moslashuvchan) hisoblanadi.



5- rasm. Amaldagi strategiyaning yuzaga kelish tarixi.

Tashkilot strategiyasini tez-tez "zargarona sozlash" yoki boshqarish odatdagi hol hisoblanadi. Bular tashqi va ichki o'zgarishlar miqdori sezilarli darajada jamlanishi bo'yicha amalga oshiriladi. Shuning uchun strategiya uzoq muddat mobaynida kamdan-kam holdagina o'zgarmay qoladi. Biroq strategiyani tubdan o'zgartirish kamdan-kam yuz beradi, qoidaga ko'ra, tang vaziyatlardagina shunday bo'lishi mumkin. Strategik ko'ra bilish va vazifaning shakllanishi, maqsadning aniqlanishi va strategiyani qabul qilish - bu rivojlanish yo'nalishini ishlab chiqish jarayonining asosiy vazifasi. Bular barchasi birgalikda strategik rejani tashkil etadi.

Strategiyani joriy etish va amalga oshirish. Strategiyani joriy etish asosiy ma'muriy vazifadir, u o'z ichiga quyidagi asosiy jihatlarni oladi:

- *strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qobil tashkilot tuzish;*
- *strategik soha muvaffaqiyati uchun muhim bo'lgan resurslarni yo'naltiruvchi moliyaviy rejani ishlab chiqish;*
- *xodimlar uchun ko'zlangan maqsadga jadal erishishga yo'naltirilgan asoslarni ishlab chiqish;*
- *mukofotlash tizimini qo'yilgan maqsadlarga erishish natijalari bilan bog'lash;*

- *tashkilotda strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun imkoniyat tug‘diruvchi muhit va ishchanli vaziyatni yuzaga keltirish;*
- *tashkilotning har bir azosiga kunma-kun o‘z vazifasini samarali bajarishiga imkon beradigan qo‘llab-quvvatlash ichki tizimini barpo qilish;*
- *muntazam takomillashtirish amaliyoti va rejasini (malaka oshirish yoki qayta tayyorlashni) tatbiq etish;*
- *strategiyani oldinga siljitishni boshqarish va uni amalga oshirishni muntazam yaxshilash uchun zarur bo‘lgan ichki yetakchilik tizimini joriy etish.*

Ma‘muriy vazifa nima qilinyapti va strategiyani samarali amalga oshirish uchun nimalarni qilish kerakligining mutanosibligiga erishishdan iboratdir.

Strategiya bilan tashkiliy imkoniyatlar, strategiya bilan mukofotlash tizimi, strategiya bilan qo‘llab-quvvatlash ichki tizimi, shuningdek, strategiya bilan tashkiliy madaniyat (qadriyatlar va e‘tiqodlar shaklida namoyon bo‘luvchi) o‘rtasida mutanosiblik qancha yuqori bo‘lsa, strategiya shuncha muvaffaqiyatli amalga oshiriladi.

Ishlarni baholash, yangi yo‘nalishlarni o‘rganish va to‘g‘rilovchi harakatlarni amalga oshirish. Boshqaruv strategiyasining yuqorida ko‘rib o‘tilgan to‘rt vazifasini birdaniga va tugal hal etib bo‘lmaydi. Uzoq muddatli maqsadlar o‘zgartirishni taqozo etishi mumkin: ular oshirilishi yoki pasaytirilishi ehtimoldan holi emas, bu to‘plangan tajriba va kelajakdagi istiqbol bilan bog‘liq. Tashkilotning strategiyasini amalga oshirish yo‘llarini qabul qilish tahlil etiladi va yangi, yanada samaraliroq yo‘llarni izlash amalga oshiriladi.

Tashkilot vazifasi, maqsadi va strategiyasi, shuningdek, strategiyani amalga oshirishga yondashishlik hech qachon tugal bo‘lmaydi. Ishlarni baholash va to‘g‘rilash harakatlarini amalga oshirish me‘yoriy hol hisoblanadi va strategik boshqaruv jarayonining uzluksiz davom etadigan zarur unsurlari bo‘lib qoladi.

Sanab o'tilgan strategik vazifalar rahbarning boshqa lavozim majburiyatlari (kundalik ishni nazorat qilish, tang vaziyatlarni xal etish, yig'ilishlar o'tkazish, hisobotlar tuzish, insonlarga oid muammoni hal qilish, maxsus topshiriqlar, jamoatchilik majburiyatlarini bajarish va h.k.)lardan ajralgan holda mavjud bo'lmaydi. Keyingilar butoqlar, bo'lib tana - strategik boshqaruv vazifasi atrofida joylashadi.

Yuqorida berilganlardan kelib chiqib shunday xulosa qilish mumkin, ya'ni boshqaruv strategiyasi beshta o'zaro bog'liq vazifani bajarishga asoslanadi: strategik ko'ra bilish va tashkilot vazifasini shakllantirish; maqsadlarni belgilash; maqsadlarga erishish strategiyasini ishlab chiqish; strategiyani joriy etish va amalga oshirish; ishlarni baholash, yangi yo'nalishlarni o'rganish va to'g'irlovchi harakatlarni amalga oshirish.

3.6. Boshqaruv usullari va uslublarining psixologik xususiyatlari

Boshqaruv usullari-bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun boshqariladigan ob'ektga ta'sir qilishning usullari va yo'llari to'plamidir. Quyidagi asosiy boshqaruv usullari mavjud: tashkiliy-ma'muriy usullar; iqtisodiy usullar; ijtimoiy-psixologik usullar; evristik usullar.

Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy usullari jamoa ishining aniq, intizomli va tartibli bo'lishini ta'minlaydi. Rahbar bu usullarni ma'mur sifatida, hokimiyat sub'ekti sifatida mehnat va xo'jalik qonunchiligining huquqiy hujjatlariga asoslangan holda qo'llaydi. Ushbu usullardan foydalanishning asosiy maqsadlari: mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, qonuniylikni mustahkamlash, korxona va uning xodimlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish.

Tashkiliy va ma'muriy usullar shaxs va jamoaga bevosita yozma yoki og'zaki ravishda berilgan buyruqlar, farmoyishlar, operativ ko'rsatmalar, ularning ijrosi ustidan nazorat, mehnat intizomini qo'llab-quvvatlash bo'yicha ma'muriy vositalar tizimi va boshqalar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Rahbar tashkiliy-ma'muriy usullarni quyidagi shakllarda qo'llashi mumkin:

- * majburiy ko'rsatmalar (buyruq, ta'qiq);
- * muvofiqlashtiruvchi chora-tadbirlar (maslahat, kelishuv);
- * tavsiyalar, tushuntirishlar, tilaklar, takliflar.

Aslida, tashkiliy va ma'muriy usullar bu, ayniqsa, ishdan qochadigan xodimlar uchun majburiy usul va vositalardir.

Ongli ishchilar uchun bu usullar tavsiya va tilaklar shaklidagi xayrixohlik mazmuniga ega bo'lishi kerak. Vazifalarni belgilash va ularni hal qilish uchun rag'batlantiruvchi shart-sharoitlarni yaratish orqali amalga oshiriladigan bilvosita ta'sir usullari yanada samarali hisoblanadi.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasini ifodalaydi. Buning sababi shundaki, ular butun jamoaning ehtiyojlarini va ,xususan, shaxsning ehtiyojlarini qondiradi. Iqtisodiy usullar mehnat qilish faolligiga va tashkilotning zaxiralarini aniqlashga yordam beradi. Bugungi kunda moddiy rag'batlantirish intizomni mustahkamlash va mehnat unumdorligini oshirishda muhim omil bo'lib qolmoqda. Rahbar odam xodimning shaxsiy iqtisodiy manfaatlaridan foydalanib, uning butun tashkilot foydasi uchun yuqori fidoyiligiga erishishi mumkin.

Iqtisodiy usullar tashkilotning mustaqilligini kengaytirish sharoitida, jamoa moddiy jamg'armalar, olingan daromad (foyda), ish haqini tasarruf qilganda va o'zining iqtisodiy manfaatlarini amalga oshirganda yanada samarali bo'ladi. Tashkilot boshqaruvidagi iqtisodiy muammolarni hal qilish uchun rejalashtirish, narxlash, moliyalashtirish va h.larning matematik modellariga asoslangan iqtisodiy va matematik usullar ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish, jamoada sog'lom ma'naviy-psixologik muhitni yaratish, jamoatchilik tuyg'usini, o'zaro do'stona hamjihatlikni tarbiyalash maqsadida qo'llaniladi. Ular mehnat uchun axloqiy

ragʻbatlardan foydalanishga asoslangan boʻlib, maʼmuriy topshiriqlarni ongli burchga, xodimning ichki ehtiyojiga aylantirish maqsadida shaxsga psixologik usullar yordamida taʼsir koʻrsatadi. Bunga shaxsiy namuna, ishontirish, singdirish, ragʻbatlantirish, majburlash kabi usullar orqali erishiladi.

Boshqaruvning *evristik usullari* - bu mantiqiy usullar va intuitiv taxminlar tizimi boʻlib, u rahbarga oʻzi oʻrgangan bilim va koʻnikmalar bilan hal etilmaydigan muammolarni yechishga imkon beradi. Ushbu usullar boshqaruvchi kutilmagan, oʻta ogʻir sharoitlarda, toʻliq maʼlumot va variantlarni qidirish uchun vaqtga ega boʻlmasdan qarorni ishlab chiqishida qoʻllaniladi.

Rahbarning evristik faoliyati usullariga anaksiomatizatsiya (yunon. axia - qiymat va an - salbiy zarracha) kiradi va u ikkinchi darajali belgilarni chiqarib tashlash, vaziyatning ayrim sharoitlarini eʼtiborsiz qoldirishdan iboratdir. Anaksiomatizatsiya –matematik modellarni yaratish va kompyuterdan foydalanish uchun zarur boʻlgan shart hisoblanadi. Kompyuter mumkin boʻlgan variantlarni koʻrib chiqadi va rasmiy muammolarni hal qiladi, boshqaruvchi esa muhim boʻlmagan maʼlumotlarni chiqarib tashlagan holda asosiy jihatlarga eʼtibor beradi. Ost ong, xis-tuygʻu rahbarga boshqaruv qarorini ishlab chiqish uchun eng munosib boʻlgan euristikani maslahat beradi.

Rahbarlik va yetakchilik sohasidagi eng qiziqarli va oʻrganilgan masalalardan biri boshqaruv *uslubidir*. Bu yoʻnalishda nemis psixologi K.Levin ancha samarali ish olib borgan. K.Levin tadqiqotlarining obʼekti oʻspirin bolalar (11-12 yoshdagi oʻgʻil bolalar) guruhleri boʻlib, ular kattalar rahbarligi ostida ota-ona niqoblarni yasashgan. Tajribalarning mantigʻiga koʻra, ular uch guruhga boʻlingan edi. Har bir guruhning boshida "avtoritar", "demokratik" va "beparvolik" (baʼzan "anarxistik" deb tarjima qilingan) deb nomlangan rahbarlikning turli uslublarini namoyish etgan yoshi katta odam bor edi.

Tajriba davomida aniqlangan xulosalar va qonuniyatlarga asoslanib, Levin avtoritar, demokratik va beparvolik kabi klassik boshqaruv

uslublarining har birini tavsiflab berdi. Adabiyotda ularning turli nomlari mavjud: avtoritarni direktiv, beparvolikni anarxistik, neytral, rasmiy, ruxsat beruvchi, liberal deb ham atashadi. Ushbu uslublarning har birining mazmunini ochib berishda "avtoritar", "demokratik" va "liberal" tushunchalari qo'llaniladi.

K.Levin va uning xodimlari o'zlarining tajribalari asosida ushbu muayyan vaziyat uchun eng maqbul rahbarlik uslubi bu demokratik uslub ekanligini aniqladilar. Birinchidan, bu uslub yanada qulay muhitni yaratadi va guruh a'zolarini birgalikdagi faoliyatga yanada faol jalb qilishga yordam beradi. Ikkinchidan, rahbarlikning bunday uslubida guruh yuqori qoniqqanlik, ijodkorlikka intilishi bilan ajralib turadi. Va nihoyat, uchinchidan, bu uslub rahbar va guruh o'rtasida eng qulay munosabatlarni o'rnatishni ta'minlaydi.

Rahbarlikning avtoritar uslubi yordamida guruh demokratik uslubga qaraganda ko'proq ishlarni amalga oshirdi, ammo bu yerda unda nisbatan past motivatsiya, harakatlarning o'ziga xosligi kuzatiladi. Bunday guruhlarda jamoaviy fikrlash yo'q bo'lib, ko'proq tajovuzkorlik paydo bo'ladi. Unda rahbarga va guruhning boshqa ishtirokchilariga nisbatan o'zini chetga olish, ruhiy tushkunlik va tashvish belgilari, qaramlik va itoatkor xatti-harakatlar kuzatildi.

Rahbarlikning demokratik uslubi bilan taqqoslaganda, liberal uslubda ish hajmi kamaydi, sifati pasaydi, ko'proq o'yin namoyon bo'ldi va so'rovlarda demokrat yetakchining afzalligi qayd etildi. K.Levin tadqiqotlar asosida har bir uslubning taxminiy tavsifini va uni qo'llashning maqsadga muvofiqligini keltirib berdi⁹.

1. *Avtoritar uslub*. Qaror yakka rahbar tomonidan qabul qilinadi. U qo'l ostidagilarga nisbatan hukmronlik bilan ta'sir ko'rsatadi, ishtirokchilarning vazifasini qat'iy belgilaydi, batafsil nazoratni amalga oshiradi, boshqaruvning barcha asosiy funksiyalarini o'z qo'lida jamlaydi. Ushbu uslub yaxshi tartibga solingan (tuzilgan) vaziyatlarda, qo'l ostidagilarning faoliyati algoritmik (belgilangan qoidalar tizimiga

⁹ Қаранг: Урбанович А. А. Психология управления: Учеб. пособие. — Мн., 2004. — С. 62-65.

muvofiq) ahamiyatga ega bo'lganda eng samarali hisoblanadi. Algoritmli muammolarni hal qilishga qaratilgan.

2. *Demokratik uslub*. Qarorlar rahbar tomonidan qo'l ostidagilar bilan birgalikda qabul qilinadi. Bunday uslubda rahbar guruhni qo'l ostidagilar bilan ularga erkinlik bergan, o'z qarorlarini muhokama qilishni tashkil etgan, tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashga intilgan holda birgalikda boshqarishga intiladi. Ushbu uslub zaif tuzilgan vaziyatlarda o'ta samarali hisoblanadi va shaxslararo munosabatlarga, ijodiy muammolarni hal qilishga qaratilgan bo'ladi.

3. *Liberal uslub*. Qarorlar qo'l ostidagilar tomonidan rahbarga majburan o'tkaziladi. U guruhning faol boshqaruvidan deyarli chetlashtiriladi, o'zini oddiy ishtirokchidek tutadi, guruh ishtirokchilariga to'liq erkinlikni beradi. Guruh a'zolari o'z istaklariga muvofiq o'zini tutadi, ularning faoliyati betartib amalga oshiriladi. Ushbu uslub guruh faoliyatining eng samarali yo'nalishlarini izlash holatlarida unumliroq hisoblanadi.

Shunday qilib, boshqaruv uslubi bu birgalikdagi faoliyat maqsadlariga muvofiq rahbarning qo'l ostidagilarga ta'sir qilish usullari, vositalari va shakllarining nisbatan barqaror tizimidir. Bu muayyan rahbar faoliyatining sub'ektiv-shaxsiy xususiyati, qo'l ostidagilar bilan ishlashning o'ziga xos psixologik uslubdir. Har bir muayyan rahbar faqat bitta uslubga ega bo'lishi mumkin emas. Shakllanayotgan muayyan vaziyatga qarab, ko'pincha turli uslublarning ulardan birining hukmronligi bilan ajralib turadigan o'ziga xos xususiyatlarining birlashtirilishi kuzatiladi. Uchta uslubdan biri boshqaruvning shaxsiy uslubida o'zining aniq timsolini topadi. Individual uslub rahbarning zamonaviy boshqaruv tamoyillarini, boshqaruv nazariyalarining asosiy me'yorlarini amaliyotda qo'llashida, boshqaruv standartlaridan foydalanishida namoyon bo'ladi.

Rahbarlar oldida turgan yangi vazifalar boshqaruv uslubini jiddiy takomillashtirish zaruratini tug'dirdi. Qabul qilingan qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun qo'llaniladigan usullar va shakllar juda

xilma-xildir. Hatto ikkita butunlay bir xil tashkilotlarda ham ko‘pincha turli xil boshqaruv uslublari mavjud bo‘ladi. Axir har bir rahbar boshqaruv, hokimlik va qo‘l ostidagilar bilan ishlash uslubi haqida o‘zining fikriga egadir.

Bu borada bir qator muhim fikrlar mavjud:

* sof shaklida ko‘rsatilgan rahbarlik uslublari juda kam uchraydi. Odatda, turli uslublarning birlashishi kuzatilsa-da, biroq biror bir uslubning belgilari ustunlik qiladi;

* bayon etilgan boshqaruv uslublari orasida barcha holatlar uchun mos bo‘lgan universali yo‘q, yomoni yoki yaxshisi ham yo‘q. Barcha uslublar muayyan afzalliklarga ega va o‘zining muammolarini keltirib chiqaradi;

* rahbarlikning samaradorligi, birinchi navbatda, muayyan uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishda moslashuvchanlik va uning zaif tomonlarini bartaraf etish mahoratiga bog‘liq.

Demak, gap faqat muayyan vaziyatga, muayyan sharoitlarga, muayyan ehtiyojlarga munosib yoki nomunosib bo‘lgan u yoki bu boshqaruv uslubidan foydalanish haqida borishi mumkin. Masalan, o‘ta qiyin sharoitlarda avtoritar yetakchilik uslubi juda muhimdir. Kundalik hayot sharoitida, do‘stona va tayyorlangan jamoa mavjud bo‘lganda esa demokratik yetakchilik uslubi muvaffaqiyatli bo‘ladi. Ijodiy izlanish sharoitlari liberal uslub jihatlaridan foydalanishning maqsadga muvofiqligini belgilaydi.

Rahbar tomonidan muayyan rahbarlik uslubini tanlash bir qator ob‘ektiv va sub‘ektiv omillar bilan belgilanadi.

Ob‘ektiv omillar:

- tashkilot turi (ishlab chiqarish, ta‘minot-savdo, ilmiy va b.);
- tashkilot asosiy faoliyatining o‘ziga xosligi (ishlab chiqarish, ta‘minot-savdo, o‘quv, ilmiy va b.);
- hal qilinadigan muammolarning o‘ziga xosligi (oddiy va murakkab, yangi va odatiy, navbatdagi va favqulodda; standart va nostandart; joriy va to‘satdan va b.);

- vazifalarni bajarish shartlari (qulay, noqulay, ekstremal va b.);
- tashkilot faoliyatining usullari va vositalari (individual, guruhli va b.);

- tashkilotning rivojlanish darajasi;

- yuqori rahbarning rahbarlik uslubi, shakllari va usullari;

- rahbar joylashgan boshqaruv ierarxiyasining pog'onasi.

Psixologlarning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, ushbu pog'ona qanchalik yuqori bo'lsa, rahbar avtoritar harakatlarga shunchalik moyil bo'ladi, lekin bu avtoritarizm yanada murakkab va yopiq shakllarga ega bo'ladi;

- rahbardagi rahbarlik uslubining qo'l ostidagilarning bildirayotgan taxminlari bilan mos kelishi. Psixologlar a'zolari yuqori darajadagi rivojlanish va ta'lim darajasiga ega bo'lgan guruhlarda rahbar tomonidan ko'proq demokratik harakatlar amalga oshirilishi kutilishini aniqladilar. Va aksincha, a'zolari kam rivojlanish darajasiga ega bo'lgan guruhlarda rahbarning ko'proq qat'iy va aniq harakatlari kutiladi. Avtoritar boshqaruv, shuningdek, qiyin sharoitlarda ham sodir bo'ladi.

Sub'ektiv omillar:

- * rahbar shaxsiyatining individual-ruhiy xususiyatlari (fe'li, mijozi, qobiliyatlari, kuchli xislatlari va b.);

- * rahbarning obro'ga ega bo'lishi. Obro'li rahbar odatda demokrat bo'ladi, chunki obro' qo'l ostidagilarga nisbatan bevosita boshqaruv ta'siridan tashqari ta'sir qiladigan kuchdir. Aksincha, obro'ning yetishmasligini rahbar qattiq, direktiv harakatlar bilan to'ldirishga harakat qiladi;

- * umumiy va boshqaruv madaniyati, ta'lim darajasi (xususan, boshqaruv nazariyasi asoslarini bilishi);

- * egallagan umumiy va boshqaruvchilik tajribasi.

Shunday qilib, tashkilotni boshqarish uslubini tanlashga ta'sir qiluvchi omillar juda ko'p bo'lib, ularning barchasi bir-biriga chambarchas bog'liq, bir-birini to'ldiradi va ba'zan bir-biriga zid bo'ladi. Shu bois rahbarga muayyan vaziyatda qanday munosabatda bo'lishni belgilab olish uchun yagona qoida yo'q. Bularning barchasi

rahbarning qanchalik professional va psixologik jihatdan bilimdonligi va tayyorlanganligiga bog'liqdir. Professional va psixologik omilkorlikning yuqori darajasi unga qachon, qaerda va qanday harakat qilish kerakligini to'g'ri aniqlashga yordam beradi.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Xorijiy tadqiqotlarda rahbar yoki menejer shaxsi qanday tavsiflanadi?
2. Psixologik portret (model) va xususan rahbarning psixologik portreti deganda nima tushuniladi?
3. Zamonaviy madaniyatli va muvaffaqiyatli menejerning psixologik portretining asosiy tarkibiy qismlari nimalardan iborat?
4. Zamonaviy muvaffaqiyatli menejerni tarbiyalashning asosiy elementlarini aytib bering.
5. Menejerning kasbiy rivojlanishini va shaxsning asosiy psixologik xususiyatlariga ta'rif bering.
6. Menejer uchun madaniyatli motivatsiya qanday jihatlarga ega?
7. Menejerning tayyorgarligi oddiy boshqaruvchilikdan tubdan farq qilishi kerak, degan fikrga qo'shilasizmi?
8. Menejerning yuqori ishlab chiqarish tayyorgarligi bozorning turli segmentlarida ishlash uchun menejerlarni o'qitishdagi farqni anglatadimi?
9. Menejer qanday ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak?
10. Menejer odamlar bilan muvaffaqiyatli ishlashi uchun qanday ko'nikmalar va tayyorgarliklar zarur?
11. Zamonaviy menejerning axloqiy tayyorgarligi nimalarda ko'rinadi?
12. Ma'muriy rahbarlarning hulq-atvor uslublari haqida so'zlab bering.
13. Menejer modelini tushuntiring.
14. Tashkilot maqsadi qanday belgilanadi?
15. Maqsadga erishish strategiyasi qanday ishlab chiqiladi?

16. Strategiyanı joriy etish va amalga oshirishning asosiy jihatlarini aytib bering.

17. Boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlari nimalardan iborat?

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Personallar strategiyasi.
2. Liderlik psixologiyasi.
3. Menejer ta'siri psixologiyasi.
4. Menejer shaxsi tipologiyasi.
5. Liderlik psixologiyasi.
6. Inson resurslarini rivojlantirishni boshqarish.

4-BOB.TASHKILOTDA STRESSLAR VA STRESSLARNI BOSHQARISH (STRESS-MENEJMENT).

Darsning maqsadi: Stressni muammosining ijtimoiy-psixologik tahlili, tashkiliy darajada stresslarni boshqarish (stress-menejment), tashkiliy va shaxsiy darajada stresslarni boshqarish, tashkiliy stresslarning sabablari va ularning namoyon bo'lishi belgilari, tashkilotda stressni boshqarish chora-tadbirlari, tashkiliy stressni bartaraf etishda xorijiy mamlakatlar tajriba, tashkiliy stressning oldini olish to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. Stress psixologik muammo sifatida.
2. Stressni boshqarish. Kasbiy stress paydo bo'lishi.
3. Stressni boshqarish usullari. Stressni yuzaga kelishining oldini olish. Stressni boshqarish tashkilotni boshqarish shakli sifatida.
4. Menejer faoliyatida stress va stressni boshqarish.

Tayanch so'zlar: Stress, psixologik muammo, stressni boshqarish, kasbiy stress, stressorlar, tashkiliy stress, stress menejment, stress profilaktikasi

4.1. Stressning psixologik muammo sifatida.

Bugungi kunda stress butun dunyoda tashkilotlar uchun asosiy boshqaruv muammolaridan biridir. Mehnat unumdorligining pasayishi, mahsulotlar sifati, xodimlar aylanmasi ko'rsatkichlarining ortishi, intizomiy buzilishlar sonining ortishi, sanoat shikastlanishi, xodimlarning kasallanish ehtimoli ko'proq ekanligi ta'kidlanganligi bilan bog'liq. Tashkiliy stress ta'sirini bartaraf etish qimmatga tushadi. Masalan, birgina AQShning o'zida kompaniyalar har yili stress

oqibatlariga qarshi kurashish uchun 60 milliard dollardan ortiq mablag' sarflaydi (kasal ta'tilni to'lash, xodimlarni psixologik qo'llab-quvvatlash xizmatlarini yaratish va h.k.). Shuning uchun ham zamonaviy menejer stress xavfidan to'liq xabardor bo'lishi, xodimlarda stress holatini va uning sabablarini aniqlay olishi, yo'q qila olishi, tashkilotda stressni bartaraf etishning asosiy va zamonaviy usullarini qo'llay olishi, ish jarayonida stressning oldini olish dasturlarini ishlab chiqishi kerak.

Stressning ilmiy kategoriya sifatidagi mavzusi faqat XX asrdagina jiddiy o'rganila boshladi: avval tibbiyot nuqtai nazaridan (stress yurak faoliyatiga qanday ta'sir qilishi o'rganilgan), so'ngra, ancha keyinroq tashkiliy nuqtai nazardan (stressning xodimning mahsuldorligiga ta'siri).

Stress nafaqat hayotda, balki ishda ham tez-tez uchraydigan hodisa. Ko'p sonli vazifalar va vazifalar, rejalar va hisobotlar, boshqaruv talablari, o'z vazifalarini to'g'ri bajarish, shu bilan bog'liq muammolar va turg'unliklar - bu bizga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan stress omillari qatorining kichik qismidir va bu xavotirdan boshqa narsa emas.

Shu bilan birga, bu masala nafaqat stresssiz yashash va ishlashni istagan oddiy odamlarni, balki dunyoning ko'plab rahbarlari, HR menejerlari va boshqa mutaxassislarni ham tashvishga solmoqda. Shuning uchun ham bugungi kunda "stressni boshqarish" tushunchasi qo'l keladi, ish joyida stressni yengish muammosi bilan qo'l-qo'ldan ketadi.

Ushbu maqolada biz stressni boshqarish nima ekanligi haqida gaplashamiz, shuningdek, tashkilotlar va ularning xodimlari stressning salbiy ta'sirini kamaytirish, uzoqroq samarali bo'lish, ijobiy munosabatni saqlab qolish, ishdan charchagan va o'limga olib kelmaslik uchun qanday choralar ko'rishlari mumkinligini bilib olamiz.

Va "Aqliy o'z-o'zini tartibga solish" dasturida siz hayotda ham, ishda ham xotirjam bo'lish uchun stress va kuchli psixo-hissiy holatlardan foydalanishning amaliy usullarini o'rganasiz.

Tashkilotdagi stressga qarshi turish uchun, birinchi navbatda, uning sabablarini aniqlash kerak. Shunday qilib, stressning individual (oila,

professional) darajasida namoyon bo'lishi, qoida tariqasida, oilaviy inqirozlar, shaxsiy moliyaviy xotirjamlik, xarakterli xususiyatlar, xodimning jismoniy va psixologik holati bilan ham bog'liq. Guruh streslariga guruh bir-biriga mos kelmasligi, shaxslararo va guruhlararo nizolarning mavjudligi kiradi. Stressning tashkiliy sabablariga ortiqcha yuk yoki juda kam ish yuki, rollarning noaniqligi, shaxslararo nizolar, qiziq bo'lmagan va qoniqarsiz ish sharoitlari, ishda yetarlicha mustaqillik, kam ish haqi va boshqalar kiradi. Mehnat sharoiti bilan bog'liq stressorlar: kelajakka ishonchsizlik, bajarilgan ishning mohiyati, o'z ishining mazmuniga ta'sir o'tkaza olmaslik, aniq tashkiliy tuzilma, stressli boshqaruv uslubi, o'ta band ish rejasi va rollardagi ziddiyat va boshq..

Stress tufayli mehnat unumdorligi, mahsulot sifati pasayib, personal aylanmasi ko'rsatkichlari ortishi kuzatilada.

Stress belgilari fiziologik, psixologik va xulq-atvorga bo'linadi. Stressning eng ko'p uchraydigan fiziologik belgilari - og'riq, qon bosimining oshishi yoki pasayishi va boshq.. Maqsadlar va faoliyat natijalari o'rtasidagi doimiy mos kelmaslik har doim surunkali hissiy tanglikka olib keladi. Stressning asosiy psixologik belgilari quyidagilardir: ichki bezovtalik, tashvish, o'z-o'zini tanqid qilishning pastligi, befarqlik, o'z-o'zidan shubhalanish, aybdorlik, norozilik, salbiy fikrlarning ustunligi, diqqatni jamlay olmaslik, turli fobiyalar, tashvish va depressiv holatlar. Misol uchun, charchash davrida stress ostida bo'lgan ajoyib mutaxassis to'satdan harakat qilish qobiliyatini yo'qotadi (charchash sindromi), yumshoq odam tom ma'noda despotga aylanadi. Ushbu kasallik o'qituvchilar, shifokorlar, ijtimoiy ishchilar va sotuvchilar uchun eng odatiy holdir. Tashkiliy stressning xulq-atvor belgilariga o'zgarishlar, ziddiyatning kuchayishi, yo'qligi, odatdagi ishni bajarishda xatolar sonining ko'payishi, ishbilarmonlik (ish muammolarini dam olish va oilaviy majburiyatlarga zarar etkazish uchun to'liq cho'milish), g'azabning asossiz hujumlari, jamiyatga qarshi xatti-harakatlar kiradi.

AQShda kompaniyalar stress ta'siriga qarshi kurashish chora-tadbirlariga har yili 60 milliard dollardan ortiq mablag' sarflaydi.

4.2. Stressni boshqarish. Kasbiy stress paydo bo'lishi.

Boshlash uchun, stress kuchli jismoniy yoki psixologik ta'sirga tananing umumiy reaksiyasi ekanligini yodda tutaylik. Inson tanasi va asab tizimining tushkun holati sifatida ham tushuniladi. Stressni boshqarishga kelsak, u ishda stress bilan bog'liq. Statistika ko'ra, bu eng keng tarqalgan (aytgancha, biz "Stress qarshiligi" maqolasida boshqa qiziqarli statistiklarni qamrab oldik. Qanday qilib xotirjam va samarali bo'lish kerak").

Shunday qilib, "stressni boshqarish" atamasi rossiyada juda kam vaqt oldin paydo bo'ldi va shunga o'xshash ko'plab tushunchalar singari bizga G'arbdan keldi. U hali umuman qabul qilingan ta'rifga ega emas, ammo shaxsiy samaradorlik bo'yicha psixolog va mutaxassislarning aksariyati stress ta'siri ostida o'z-o'zini boshqarish deb tushunishadi, bu esa uning oqibatlarini bartaraf etish imkonini beradi.

O'ylaymizki, bu juda to'g'ri talqin bo'lib, stressni bartaraf etish bilan bog'liq ba'zi zamonaviy kitoblarni ko'tarsak ham, stressni boshqarish shu tarzda talqin qilinishini ko'ramiz. Agar talqinni biroz soddalashtirsak, stressni boshqarish stressni boshqarish ekanligini olamiz.

Stressni boshqarish jarayoni uchta asosiy sohada sodir bo'ladi:

1. Stresslarning oldini olish;
2. Yo'q qilib bo'lmaydigan stresslardan tanglikni kamaytirish;
3. Stressogen omillar ta'siri oqibatlarini bartaraf etish tizimini tashkil etish.

4.3. Stressni boshqarish usullari. Stressni yuzaga kelishining oldini olish. Stressni boshqarish tashkilotni boshqarish shakli sifatida.

Biz tashkiliy stress haqida gapirayotganimiz sababli, mavzu doirasini qisqartirish to'g'riroq bo'ladi. Kasbiy faoliyatda esa stressni

boshqarish ikkita asosiy darajaga ega:

1. Tashkilot darajasida stressni boshqarish;
2. Shaxsiy darajada stressni boshqarish.

Keyin, ushbu darajalarning har biri haqida alohida gaplashamiz.

Tashkiliy darajada stressni boshqarish. Tashkiliy darajadagi stressni boshqarish maxsus dasturlar doirasida tashkiliy iqlimni o'zgartirish va xodimlarni stressga qarshi qo'llab-quvvatlashni nazarda tutadi. Bu darajada stressning salbiy oqibatlarini tushunish juda muhimdir, chunki uning yordamida tashkilot va personallar bo'yicha mutaxassislar stress monitoringini tashkil etishlari va stressogen omillar oqibatlarini minimallashtirish, yumshatish va oldini olish choralari ishlab chiqishlari mumkin.

Qulay tashkiliy iqlimning shakllanishi tashkilotni samarali stressni boshqarishning asosiy vazifalaridan biridir, chunki bunday iqlim, ehtimol, stressning oldini olish uchun eng yaxshi xizmat qiladi.

Agar stressli vaziyat yuzaga kelsa, tashkilotdagi iqlim uning ta'sirini oshirishi yoki xodimlarning salbiy reaksiyalarini ijobiy reaksiyalarga aylantirishi mumkin. Qizig'i shundaki, qiyin vaziyatlar jamoaning bir-biriga mos kelishiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi va uning ijodiy salohiyatini mustahkamlashi mumkin.

Ushbu faktga asoslanib, bugungi kunda ko'plab tashkilotlarning rahbariyati o'z jamoalari ichida bir-biriga ishonch va hurmat muhitini yaratish uchun barcha choralarni ko'radi va bu nafaqat bir xil darajadagi xodimlarga tegishli - menejerlar va bo'ysunuvchilar o'rtasida konstruktiv munosabatlar ham quriladi.

Biroq, to'g'ri qulay iqlimni yaratish oson ish emas va uni hal qilishda birinchi qarashda ahamiyatsiz ko'rinadigan "trifles" katta rol o'ynaydi. Shuning uchun bu maqsadga erishish uchun maxsus usullarni qo'llash odat tusiga kirgan:

1. Korporativ aloqa vositalaridan foydalangan holda fikr bildirish tizimini tashkil etish (veb-sayt, pochta, matbuot);

2. Tashkilot uchun muhim qarorlar qabul qilishda xodimlarni jalb etish (strukturaning qayta tashkil etilishi, texnologik jarayonni takomillashtirish va h.k.);

3. Mehnat tashkilotining jamoaviy va loyiha shakllaridan foydalanish.

Bugungi kunda, shuningdek, tashkilotni mustahkamlash va korporativ ruhni mustahkamlashga qaratilgan korporativ tadbirlarga katta umid bog'langan, ammo bu yondashuv endi innovatsion emas - aksincha, uni standart deb atash mumkin. Shuning uchun mutaxassislar uni qo'llashda har xil qiyinchilik va muammolarga duch kelishingiz mumkinligi haqida ogohlantiradi.

Ha, siz xodimlar uchun juda ko'p qiziqarli va qiziqarli bayramlarni tashkil qilishingiz mumkin, ammo ayni paytda sizda boshqaruvga xodimlar va xodimlarning ehtiyojlari haqida tashkilot belgilaydigan haqiqiy biznes vazifalaridan xabardor bo'lish uchun tasavvurga ega bo'lish imkonini beradigan muvozanatli fikr-mulohazalar tizimi mavjud emas. Bunday siyosat xodimlarning kompaniyada sodir bo'ladigan voqealar uchun hech qanday javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydigan ko'ngilochar va ish haqi iste'molchilariga aylanishiga olib keladi.

Misol, albatta, alohida, lekin standart sxematik yondashuvlardan foydalangan holda qulay iqlim yaratishning imkoni yo'qligini mukammal ta'kidlaydi. Bundan tashqari, bu erda ikkita muhim prinsip hisobga olinmaydi:

1. Shaxsni hurmat qilish va unga huquq va majburiyatlarni berish prinsipi. Kompaniyada ishlagan odamlar uning asosiy maqsad va maqsadlarini tushunishlari, uning g'alabalari va yutuqlari bilan shug'ullanishlari, ma'lum qarorlarning qabul qilinishi sabablaridan xabardor bo'lishlari shart.

2. Qulay korporativ iqlimni yaratish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish prinsipi. Shu bilan birga, personallarning kayfiyati, qiziqishlari va ehtiyojlarini o'rganish lozim. Ushbu xususiyatlarni

tushunish xodimlar bilan o‘zaro aloqa qilishning eng yaxshi usullarini ularning asosiy ehtiyojlarini qondirish orqali tanlashga yordam beradi.

Qulay iqlimni yaratish usullari maxsus adabiyotlarda tashkiliy iqlimni o‘rganishga bag‘ishlangan. To‘g‘ri yondashuv bilan qulay iqlim stresslarni oldini olish va yumshatish uchun samarali choraga, shuningdek, dam olish va tiklanish yo‘liga aylanishi mumkin.

Tashkiliy darajadagi stressni boshqarishning yana bir omilini ham aytib o‘tish kerak. Bu xodimlarni o‘z faoliyati natijalari uchun ko‘proq mas’uliyat bilan ta’minlashdir. Ammo bu omil faqat funksiya va ish yukini aniq taqsimlash bilan birgalikda harakat qiladi, bu esa ish yuklamasining ham, ortiqcha ishning ham oldini olishga imkon beradi.

Agar xodimlar ish paytida nima va qanday yo‘l tutishni o‘zlari hal qilsalar, stressning salbiy ta’siri sezilarli darajada kamayadi. Biroq, amalda, buni amalga oshirish juda qiyin, garchi ba’zi yo‘llar mavjud. Masalan, har bir aniq bo‘lim bilan vazifalarni muhokama qilish uchun rejalashtirilgan yig‘ilishlar.

Vazifalarning qayta taqsimlanishi ham shunga o‘xshash muhimdir. Albatta, bu har doim ham mumkin emas, ammo stressni boshqarish bilan shug‘ullanadigan menejerlar bu masalani doimo yodda tutishlari kerak. Va uni hal qilish uchun turli xil ish holatlaridan foydalanishingiz mumkin, masalan, xodimlardan birining ishdan bo‘shatilishi.

Ishdan bo‘shatilgandan so‘nggina ish joyi ozod qilinadi va bu boshqa ish o‘rinlarini qolgan xodimlar uchun yanada qiziqarli qilish, shuningdek, ish yukini optimallashtirish uchun ish ta’riflari va ish vazifalarini qayta ko‘rib chiqish uchun bahona sifatida osongina qo‘llanilishi mumkin. Bunday holda, ish tahlil qilishning turli usullari qo‘llaniladi, masalan, ekspert baholash, vaqtni saqlash, ish kunining fotosurati va boshqalar.

Ish joyida stressni oldini olishning yana bir katta vositasi - moslashuvchan ish soatlarini amalga oshirishdir. Stress yuklarini minimallashtirish va kamida ba’zi xodimlarga ishlab chiqarish ehtiyojlari va funksiyalari asosida o‘z jadvalini mustaqil ravishda qurish

imkoniyati berilsa, ishdan qoniqishni oshirish mumkin.

Bundan tashqari, ishdagi stressni engillashtirishi mumkin bo'lgan muhim tashkiliy omil - bu to'g'ridan-to'g'ri nazoratchilar va yaqin jamoalar tomonidan amalga oshiriladigan xodimlarning ijtimoiy qo'llab-quvvatlashidir. Ko'pgina tadqiqotchilarning fikricha, ular odamlar va stress o'rtasidagi buxgalter rolini o'ynaydi.

Shuni ta'kidlash kerakki, bu erda ijtimoiy yordam ko'rsatish uchun stressni boshqarish menejerlari birinchi navbatda stressga qarshi dasturlarni o'zlashtirishlari kerak. Bugungi kunda bunday dasturlarning ko'pchiligi xorijiy kompaniyalarda mavjud. Ular stressni bartaraf etishning xulq-atvor va kognitiv usullarini o'z ichiga oladi. Ulardan foydalanish amaliyoti shuni ko'rsatadiki, ular tanglikni kamaytiradi, uyquni yaxshilaydi va tananing ishdagi stressga chidamliligini oshiradi.

Misol uchun, Niderlandiyada 130 kishi ishtirok etgan joyda tajriba o'tkazildi. Stressni boshqarish usullari bo'yicha xodimlarni o'qitish bo'yicha korporativ dasturlar nafaqat asabiylashishni kamaytiradi, balki psixologik rohatga olib kelishini, o'ziga bo'lgan ishonchni oshirishini va hatto mehnat unumdorligini oshirishini ko'rsatdi. Bundan tashqari, bu ta'sir olti oy davom etdi, shundan so'ng stressga qarshi usullarni yana qo'llash oddiygina zarur edi.

Bunday dasturlarning yanada samarali ishlashi uchun dastlab ularni yanada sezgir xodimlarga o'rgatishingiz mumkin - keyinchalik ular yangiliklarga kamroq moyil bo'lgan hamkasblariga stressni qanday bartaraf etishni o'rganishga yordam beradi. Va bu yondashuvning bir-biriga mos salbiy ta'siri stressni boshqarish dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda, shuningdek, boshqa odamlarga ta'lim beradigan xodimlarning holatini yaxshilashda sezilarli tejashda ifodalanadi.

Stressga qarshi yana bitta omil - tashkilotlar tomonidan xodimlarga taqdim etilgan fitnes dasturlari haqida aytib o'tishga arziydi. Ular jismoniy salomatlikni mustahkamlashga imkon beradi. Ammo bu ularning yagona maqsadi emas, chunki o'rtacha jismoniy mashqlar, o'zingiz bilganingizdek, ruhiyatga foydali ta'sir ko'rsatadi (bu haqda

ko'proq "Stressning oldini olish va stress qarshiligini rivojlantirish" maqolasida o'qing).

Biroq, ushbu dasturlar muhim nuans bilan ajralib turadi - darslarga borish, rejimni kuzatish va sog'lom turmush tarzini saqlash uchun mas'uliyat xodimlarning o'zlari bilan bog'liq. Agar odamlar tomonidan fitness dasturlariga qatnashishni kuzatish hali ham mumkin bo'lsa, unda odamlarni ularga borishga majbur qilish mumkin emas. Ammo ob'ektivroq qilib aytganda, stressni boshqarish usullarini tashkilotga kiritish va ular bilan xodimlarni o'qitish fitnes dasturini tashkil etishdan ko'ra bir necha barobar arzonroq.

Shuning uchun stressning ta'sirini kamaytirishning bunday vositalari, chunki seminarlar, master-klasslar va treninglar hali ham samaraliroq hisoblanadi, bu erda xodimlar dam olish texnikasi va xatti-harakatlarni o'zgartirish usullarini, biznes bilan muloqot qilish qobiliyatlarini va ziddiyatli vaziyatlarda xatti-harakatlarning foydali usullarini o'rganishlari mumkin.

Ko'rib turganingizdek, tashkilotlar darajasida stressni boshqarishning juda ko'p usullari mavjud, ammo bu ma'lumot hali ham menejerlar va rahbarlar uchun har kuni ishga ketadigan va ularga tayinlangan vazifalarni bajaradigan oddiy xodimlarga qaraganda foydaliroq. Shaxs darajasida, agar alohida stressni boshqarish choralari qo'llanilsa, foyda ancha katta bo'ladi.

Shaxsiy darajada ish joyida stressning salbiy ta'sirining oldini olish, oldini olish va minimallashtirishga maxsus tayyorgarlik orqali erishiladi. Ular yo tashkilotlar rahbariyati tomonidan tashkil etiladi, yoki xodimlar tomonidan individual ravishda, ya'ni mustaqil ravishda o'tkaziladi. Istalgan natijaga erishish uchun eng samarali choralardan biri dam olishdir.

Stress bilan ishlashda dam olish usullarining foydasi anchadan beri ma'lum. XX asrning boshlarida, bemorlar bilan ishlashda, mutaxassislar ularga tananing turli qismlariga doimiy ravishda e'tibor qaratishni, shu bilan birga ularni tanglashtirish va dam olishni o'rgatishdi. Vazifa dam

olish paytida yuzaga keladigan his-tuyg'ularga e'tibor qaratish (va hali ham) bo'lib, keyinchalik tananing to'liq dam olishiga va ruhiyatga erishishga imkon berdi.

Tabiiyki, o'shandan beri dam olish texnikasi yanada takomillashtirildi va bugungi kunda ularning ko'pchiligi ikkita asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi - avto-trening va meditatsiya. Aytgancha, siz "Dam olish mashqlari va hissiy va mushaklarning tangligini engillashtiradigan mashqlar" maqolasida ba'zi yaxshi texnikalar bilan tanishishingiz mumkin.

Individual darajadagi stressga qarshi dasturning ikkinchi versiyasi xatti-harakatlarni o'zgartirishdir. Ushbu variant ko'proq darajada haddan tashqari qat'iylik, faollikning oshishi va doimiy shoshilinchlik va ish yuki hissi bilan ajralib turgan odamlar uchun zarurdir. Ammo hamma uchun, albatta, xatti-harakatlarni o'zgartirish mumkin.

Xulq-atvorni o'zgartirish inson xatti-harakatlarning yangi shakllarini o'zlashtirishni boshlaydi - stressli omillar va vaziyatga boshqacha munosabatda bo'lishni taxmin qiladi. Buni internetdagi maxsus adabiyotlar, audio va video materiallar, treninglar, foydali maqolalarni nazarda tutib bilib olishingiz mumkin.

Agar bunday vazifalar tashkiliy darajada hal qilinsa, tegishli dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha har qanday tadbirlar tashkilotning o'zida omillar va stress darajasini batafsil o'rgangandan keyingina tashkil etilishi kerak. Shu bilan birga, stressni boshqarish menejerlari boshqa bir qator muhim vazifalarni hal qilishlari kerak:

1. Xodimlar tarkibini o'qitish uchun aniqlang: u menejerlar, stressga eng ko'p duchor bo'lgan xodimlar, eng stressli ish bilan ishlaydigan xodimlar yoki umuman butun xodimlar bo'ladimi? Ushbu savolga to'g'ri javob berish uchun har bir aniq tashkilotning o'ziga xos xususiyatlariga yaxshi ta'qiq qo'yish kerak. Biroq, amalda stressga qarshi dasturlarni menejerlarga maxsus o'qitish samaradorligi

isbotlangan. Bundan tashqari, stressga qarshi dasturlarni tashkilotga kiritish fakti stressli vaziyatning kuchayishiga yo‘l qo‘ymaydi.

2. Dasturning mazmunini va talim mavzularini belgilash. Dastur yetarli va ishonchli bo‘lishi kerak, agar rivojlanishda ekspert guruhi (HR managers, top managers, line managers) ishtirok esa, bunga erishish mumkin. Ushbu yondashuv asosiy xodimlarni o‘qitish dasturi va stressni boshqarish bo‘yicha treninglar o‘rtasida muvozanatga erishishga yordam beradi, shuningdek stressni boshqarishni o‘rgatadigan mutaxassislarni optimal ravishda tanlashga imkon beradi (e’tibor bering, ular qanday yondashuvlardan foydalanishini tushunish, ularning professionalligiga ishonch hosil qilish va kelajakdagi xarajatlarni hisoblash uchun raqobatbardosh asosda tanlanishi kerak).

Shuni unutmash kerakki, individual darajadagi ishda stressning oldini olish uchun har bir xodim sog‘lom turmush tarzini olib borish, yaxshi sog‘lig‘ini saqlash va jismoniy mashqlarning tegishli darajasini ta’minlash muhimligidan xabardor bo‘lishi kerak.

Shuning uchun sport zallari va suzish havzalariga tashrif buyurishni, ochiq o‘yinlarni tashkil qilishni taklif qiladigan kompaniyalarning xodimlari juda stressga chidamli. Bunday narsalar odamlarning jismonan chidamliroq bo‘lishiga, hayotiylikni saqlashiga, energiya va immunitetni oshirishga, ko‘plab kasalliklar xavfini kamaytirishga imkon beradi.

Shaxsiy darajadagi ishda stressning oldini olish va unga qarshi kurashish masalasini xulosa qilib, har bir insonning o‘zining shaxsiy vaqtdagi stress ostonasi borligini ta’kidlaymiz. Kimdir juda uzoq vaqt davomida yuqori yuk ostida ishlashga qodir, shu bilan birga stressga juda oson va tez moslashadi va kimdir, hatto kichik yuk bilan ham, tezda ishlashni yo‘qotadi. Stress rag‘batlantiruvchi bo‘lib xizmat qiladiganlar ham bor va bunday odamlar stressli sharoitlarda eng yaxshi ishlaydi.

Ushbu xususiyatlar stressga qarshi dasturlarni ishlab chiqishda ham tashkilotlar rahbarlari va xodimlarning o‘zlari tomonidan kuchli tomonlarini to‘g‘ri baholash va stress qarshiligini oshirishning optimal

va samarali usullarini tanlash uchun hisobga olinishi kerak (biz ulardan ba'zilar haqida "Stressga chidamlilik: xususiyatlar, foydalar, malaka oshirish usullari" maqolasida yozgan edik).

4.4.Menejer faoliyatida stress va stressni boshqarish

Tashkiliy stressning sabablarini aniqlagandan so'ng, menejer uni yo'q qilish va keyinchalik uni oldini olishga qaratilgan barcha choralaridan foydalanishi kerak. Tashkiliy stress sababli milliardlab dollar xavf ostida qolgani bois, Amerika, G'arbiy Yevropa va Yaponiya kompaniyalari faol choralar ko'rmoqda. Budjetidan ma'lum mablag'larni ular maxsus tashkiliy stressni boshqarish xarajatlari uchun yo'naltiradi. Xalqaro darajagi o'nlab bunday yirik tashkilotlar uzoq vaqtdan beri o'z xodimlari uchun stressni boshqarish kurslarini ochishgan, bu yerda xohlaganlarga turli yordam ko'rsatiladi - guruh maslahatidan tortib gipnoz, meditatsiya, o'z-o'zini ishontirish va sharq o'z-o'zini himoya qilish kurslarigacha. Masalan, "Bi-Bi-Si"ning ish joyida stressni qanday kamaytirish to'g'risidagi risolasida butunlay umidsiz holat bo'lgan taqdirda qiyinchiliklarni qanday bartaraf etish bo'yicha batafsil tavsiyalar mavjud.

Boshqa kompaniyalar o'z xodimlarini sport, yoga va raqs bilan shug'ullantirishadi. Ba'zi kompaniyalarda xodimlarga art-terapiya, san'at terapiyasi, yengil va rang terapiyasi, tabiatda dam olish, akvariumlar, eshitish idrok qilish usullari (musiqa, vokal terapiyasi, tabiat tovushlari bilan davolash va boshqalar) qo'llaniladi. Menejerlar ongidagi bu burilish stressga qarshi xizmatlar va psixoanaliz bozorining tez o'sishiga hissa qo'shadi.

Tashkilot stressining xulq-atvor belgilariga samaradorlikning o'zgarishi, ziddiyatning kuchayishi, xatolar sonining ko'payishi va asossiz ish joyni tark etishlar (progul) kiradi.

Tashkilot darajasida stressni boshqarish bo'yicha quyidagi chora-tadbirlarni qo'llash tavsiya etiladi:

monitoring va qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish; muayyan xodimlarning qobiliyat va imkoniyatlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladigan tashkiliy tuzilmani optimallashtirish;

xodimlarga o'z istiqbollarini karerani rejalashtirish va tushuntirish;

kompaniyani boshqarish jarayonida xodimlarni jalb qilish, maksimal darajada oshkoralik va jamoani tashkilotdagi barcha o'zgarishlar va fikr-mulohazalar tizimini joriy etish to'g'risida xabardor qilish;

mehnatni boyitish;

sanitariya-gigiena standartlariga rioya qilish;

nizolarni boshqarish bo'yicha yuqori va o'rta menejerlarni tayyorlash.

Rossiya Federatsiyasi Sog'liqni saqlash vazirligining ma'lumotlariga ko'ra, bugungi kunda Rossiya aholisining 78 foizi uzoq davom etadigan psixo-emotsional stress holatida yashaydi. Bu jiddiy kasalliklarning rivojlanishiga olib keladi, shu jumladan o'limning to'rtta asosiy sababi: miyokard infarkti, saraton, insult va diabet.

Stress holatidagi O'zbekistonliklar, chet ellik hamkasblaridan farqli o'laroq, korporativ psixologlardan yordam so'rash ehtimoli kam uchraydi.

O'zbekistonda o'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, stressga uchragan uzbeklar, chet ellik hamkasblaridan farqli o'laroq, korporativ psixologlardan yordam so'rash ehtimoli kam va hali ham stressni o'z-o'zidan bartaraf etishga harakat qilishadi. Aksariyat O'zbekistondagi xodimlari o'zlarini ishdagi muammolardan chalg'itadi - musiqa, kino va kitoblar, shuningdek sevimli mashg'ulotlari shug'ullanadi, kompyuter o'yinlarini o'ynaydi, diniy e'tiqodi orqli kompensatsiya qiladi.

Ko'pgina mamlakatlarda maxsus stressni boshqarish institutlari faoliyat ko'rsatishmoqda, universitetlarda stressni boshqarish bo'yicha kurslar o'tkazilmoqda, davlat dasturlari ishlab chiqilmoqda, tashkiliy stressga qarshi kurashda tijorat kompaniyalarining menejerlariga yordam

berish uchun maxsus markazlari yaratilmoqda. Masalan, stressni o'rganish bo'yicha taniqli tashkilotlardan biri – Xalqaro stressni boshqarish assotsiatsiyasi (International Stress Management Association) 1973 yilda doktor E.Jakobson va professor F. Makguigan tashabbusi bilan tashkil etilgan. Bugungi kunda assotsiatsiyaning Avstraliya, Braziliya, Buyuk Britaniya, Hindiston, Gollandiya, Rossiya, AQSh, Fransiya, Yaponiya va boshqa filiallari mavjud. Masalan, Germaniyada Verdi kasaba uyushmasi tomonidan "Stress va boshqa ruhiy stresslar bo'yicha qaror qabul qilishda ish kengashlarining ishtiroki" mavzusida seminarlar tashkil etilgan. IG Metall kasaba uyushmasi "Stress va psixik og'irlik" mavzusida o'quv-treninglar o'tkazadi.

Shvesiyada 1991 yildagi «Ish muhiti to'g'risida»gi qonun ishchilarni ish muhitini o'zgartirishga va uni o'zlariga moslashtirishga undaydi. Ushbu dasturlarda asosiy vazifa ishni yaxshiroq tashkil etish orqali stressni kamaytirish, ishning mohiyatini o'zgartirish, real rejali vazifalarni o'rnatish, jamoa ichidagi shaxsiy munosabatlarni yaxshilash va boshqalar nazarda tutilgan.

Ish joyida stressni bartaraf etishning asosiy usullari orasida o'tish ham bor (shuni yodda tutish kerakki, ish butun hayot emas va boshqa ko'plab qiziqarli tadbirlar ham mavjud). Kasbiy stresslarda dam olish (tanglikni yengillashtirishning eng yaxshi usullari - meditatsiya, sport va kulgi), psixologik texnika va uy hayvonlarini parvarish qilish va boshq..

Tashkiliy stresslarning profilaktikasi. Profilaktika choralarini tashkil qilish uchun, birinchi navbatda, kompaniyadagi vaziyatni, shu jumladan xodimlarning xulq-atvorining asosiy stresslari va modellarini (masalan, tashkiliy stressga chidamlilik darajasi), xodimlarning kasbiy "charchashi" darajasini, ularning asab va ruhiy stressini baholash kerak. Boshqaruv faoliyatidagi stresslar soni ayniqsa ko'p bo'lib, ular mazmunida o'ziga xosdir. Stressning yuqori darajasi tashkilotdagi asosiy lavozimlarda menejerlarning ishlashiga haqiqiy ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruvchilarning asosiy stresslari juda katta miqdordagi axborotlar

bilan bog'liq axborot yuklamasi, axborot beqarorligi, mas'uliyat omili, vaqtning yetishmasligi, doimiy shaxslararo ziddiyatlar, bir vaqtning o'zida ko'plab muammolarni hal qilish, ko'plab vazifa va burchlarni bajarish zarurligi, atrof muhit omillari tizimi kabi omillarni o'z ichiga oladi.

Ish joyida stressni bartaraf etishning asosiy usullari orasida tartibni almashtirish, dam olish, psixologik usullar va uy hayvonlariga g'amxo'rlik qilish ham bor.

Tashkiliy stresslar bo'yicha aniqlangan diagnostik ma'lumotlar, "xavf guruhlari" va aniq xodimlar ahvolini aniqlash zarur bo'lgan, birlamchi aralashuv, muammoli sohalar va omillar aniqlangan, tashkiliy stressni oldini olish bo'yicha chora-tadbirlar dasturi ishlab chiqilgan (ish bilan ta'minlash uchun professional moslik psixodiagnostikasi, jamoada qulay ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish, xulq-atvorni o'zini o'zi boshqarish darajasini oshirish uchun sharoit yaratish), ishchilar uchun maxsus psixologik tadbirlar (psixotrenining, meditatsiya, psixologik maslahat va boshqalar) tashkillashtirish zarur.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Stress psixologik muammo sifatida.
2. Stressni boshqarish nima?
3. Kasbiy stress paydo bo'lishining ijtimoiy-psixologik jihatlarini tahlil qilib bering.
4. Stressni boshqarish usullari tushuntiring.
5. Stressni yuzaga kelishining oldini olish usullari nimalardan iborat?
6. Tashkilotni stressni boshqarish muammosi.
7. Menejer faoliyatida stress va stressni boshqarish masalasi.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Stress psixologik muammo sifatida.
2. Stressni menejment.

3. Kasbiy stress paydo bo'lishi va boshqarish usullari.
4. Stressni boshqarish tashkilotni boshqarish shakli sifatida.
4. Menejer faoliyatida stressni boshqarish.

5-BOB. TASHKILOTDA JAMOA VA GURUHLARNI BOSHQARISHNING O‘ZIGA XOSLIGI. JAMOANI SHAKLLANTIRISH (TEAM BUILDING)

Darsning maqsadi:

Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi, guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili, guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili va guruhda axborot almashinuv jarayoni to‘g‘risida ma’lumot berish.

Reja:

- 1.Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida
- 2.Guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili
- 3.Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili
- 4.Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili

Tayanch so‘zlar: guruh, tashkilot, jamoa, konstruktiv munosabatlar, norasmiy tuzilma, lider, rahbar, norasmiy guruhlar, "tanlov", kommunikator, "Qo‘riqchi", "Fikrlar rahbari", "Bog‘langan", "Chegara qo‘riqchisi", ta’sir tuzilishi, kutish tarkibi, simpatiya, "Sotsiometrik testlar"

5.1. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida

Insonning butun hayoti guruhlarda o‘tadi. Ushbu hayotiy ibora juda ko‘p ijtimoiy-psixologik ma’noga ega. Biror individ, qanchalik avtonom va mustaqil bo‘lmasin, boshqa odamlar bilan muloqot qilmasdan, insonlar bilan o‘zaro aloqalarisiz o‘z mohiyatini va

imkoniyatlarini ifoda eta olmaydi. Inson hayotining dastlabki bosqichlarida uning shaxsining asoslari shakllantiradigan birinchi ijtimoiy **guruh** - *bu oila, keyin do'stona tengdosh kompaniyalar, o'quv guruhlari, o'zaro simpatiyadagi uyushmalari va boshqalar.*

Psixologik ma'noda guruh — bu umumiy belgilar umumiy Faoliyat, muloqot hamda umumiy maqsad asosida birlashgan kishilar uyushmasidir. Umuman odamlar guruhi tashkil topishi uchun albatta, qandaydir umumiy maqsad yoki tilaklar, umumiy belgilar bo'lishi shart. Masalan, talabalar guruhi uchun umumiy narsalar ko'p (o'quv faoliyati, bilim olish, yoshlarga xos birliklar (o'spirin, yoshlar, ma'lum o'quv yurtida ta'lim olish istagi va hokazo). Ko'chada biror tasodif ro'y berganligi uchun to'plangan kishilar uchun ham umumiy bo'lgan narsa bor — bu qiziquvchanlik bo'lib o'tgan hodisaga guvohlik, unga umumiy munosabatdir. Guruhni alohida shaxslar tashkil etadi, lekin har bir guruh psixologiyasi uni tashkil etuvchi alohida shaxslar psixologiyasidan farq qiladi va o'ziga xos qonuniyatlarga bo'ysunadi. Ayni shu qonuniyatlarni bilish esa turli tipli guruhlarini boshqarish va ana shu guruhlarini tashkil etuvchilarni tarbiyalashning asosiy mezonidir¹⁰.

Bir so'z bilan aytganda, inson har doim turli xil guruhlar ta'siri ostida harakat qiladi. Hayotiy jarayonning minglab jabhalari orqali har birimiz o'z ta'sirini boshidan kechirgan ulkan insoniy jamiyat bilan bog'lanamiz. Demak, bu yerda "guruh" so'zi italyan gruppo- "aloqa" dan kelib chiqqanligi aytib o'tish maqsadga muvofiq. Albatta, bizni muayyan mehnat faoliyatini amalga oshirishda shaxs o'zini anglaydigan ijtimoiy guruhlar qiziqtiradi.

Har bir oliy o'quv yurtini bitiruvchisi o'qishni tamomlagandan so'ng, asosan, ikkita variantni tanlashga duch kelishadi. Birinchisi, bo'sh joy mavjud ishlab chiqarish, tijorat yoki ilmiy tashkilotda va shu bilan allaqachon tashkil etilgan guruhga, allaqachon ishlayotgan jamoasiga kirasiz. Bunday tashkilotlar uzoq vaqtdan beri mavjud yoki yaqinda paydo bo'lgan bo'lib, jamiyatda ma'lum bir faoliyat turi uchun tashkil

¹⁰ Ф.А.Акрамова. Ижтимоий психология: ўқув қўлланмаси. – Т., 2007. Б. 85.

etilgan, biznes aloqalari tuzilgan. Ikkinchi variant kamroq tarqalgan, ammo ayni paytda mumkin: bu siz o'zingiz yoki sheriklaringiz bilan birgalikda tashkilotingizni, guruhingizni, kompaniyangizni yaratasiz.

Ikkinchi variant, barqaror jamoalarda bo'lishi mumkin biroq yangi kuchlarni isloh qilish, yangi bo'linmalar, xizmatlar, ishchi guruhlari, vaqtincha ijodiy guruhlarni yaratish talab etiladi. Ushbu yondashuv ko'pincha yirik va o'rta G'arbiy firmalar tomonidan ishlab chiqarishni dinamikasini oshirish va raqobatdoshligini oshirish uchun ishlatiladi. Bizning mahalliy tadbirkorlar, menejerlar, menejerlar ikkala yondashuvdan foydalanishlari kerak, shuning uchun tashkilot, ijtimoiy guruh, guruh ilmi tomonidan menejment ob'ekti sifatida to'plangan bilimlar amaliy qiziqish uyg'otadi.

Har qandan ob'ektni boshqarishdan oldin uning asosiy xususiyatlarini tasavvur qilishingiz kerak. Guruh nima, uning miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qanday? Ijtimoiy guruhlarda qanday mexanizmlar ishlaydi, ularni boshqarishda qanday foydalanish mumkin? Tashkilotlar va guruhlarining dinamikasi qanday? Ushbu va boshqa ko'plab savollar albatta sizning oldingizda paydo bo'ladi.

Sotsiologiya va boshqaruv psixologiyasi nazariyada ob'ektga turli xil yondashuvlar mavjud, bu farqni o'rganish predmetlari o'rtasidagi farqni tushuntiradi.

Mehnat xujayrasi sifatida tashkilotning quyidagi ta'rifi yaxshi belgilangan va umume'tirof etilgan: **tashkilot** - bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun ongli muvofiqlashtirilgan odamlar guruhi (ikki yoki undan ko'p). Quyidagilar tashkilotning eng muhim xususiyatlari hisoblanadi: bular uning har bir a'zosining mehnat operatsiyalari bo'yicha ixtisoslashishi, sinxronizm va bir yo'nalishda ishlashidir. Ijtimoiy tashkilot har doim barqarorlik uchun harakat qiladi, bu birlik va qat'iy ierarxiya bilan ta'minlanadi.

Turli maqsadlarga erishishda kuchli vosita sifatida tashkilotning roli rivojlangan kapitalizm davrida ro'yobga chiqdi. Tashkiliy boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda amerikalik muhandis **F. Teylor** (1865-

1928) va fransuz sanoatchisi **Anri Fayol** (1841-1925) katta hissa qo'shdilar. Mashhur amerikalik ijtimoiy psixolog **Elton Meyo** (1856-1915) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar ijtimoiy tashkilotning ijtimoiy-psixologik tadqiqotlariga kuchli turtki bo'ldi. U va uning izdoshlari menejment sohasida *"insoniy munosabatlar maktabi"* ga asos solishdi. Boshqaruv psixologiyasi, ijtimoiy psixologiyada jamoani o'rganishga katta e'tibor berildi. G'arb psixologiyasi jamoa tushunchasi tan olinmadi va uning o'rniga kichik ijtimoiy guruh tushunchasiga asoslanib ish yuritildi. So'nggi yillarda ushbu ikkita tadqiqot yo'nalishini o'zaro boyitish kuzatildi va hozirda ham mahalliy va xorij psixologiyada, shuningdek menejment fanida ijtimoiy guruh va jamoaning mavjudligi tan olingan.

Bizningcha, bir vaqtlar **L.P. Buev** tomonidan ilgari surilgan *"ijtimoiy guruh va tashkilotning qotishmasi"* sifatida tushunilgan *"jamo"* atamasi menejment fani uchun asos bo'lishi mumkin. Bir qator tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, **jamo** - bu guruh ichki tashkillanishining eng yuqori shaklidir. Bunday holda, ijtimoiy tashkilotni boshqarish ob'ekti sifatida, shuningdek rasmiy va norasmiy ijtimoiy guruhlariga tegishli barcha masalalarni ko'rib chiqish kerak. Ushbu masalalarning ba'zilar ma'lum darajada sotsiologiya va ijtimoiy psixologiya umumiy kurslarida ko'rib chiqilgan, xususan guruh bosimi, konformizm, norasmiy guruhning o'ziga xos xususiyatlari, referent guruhi, liderlik, guruhdagi shaxsiy status va shaxsning guruhdagi ijtimoiy roli va boshqalar.

Kichik ijtimoiy guruhning ko'plab ta'riflari ma'lum. Bu yerda bir nechtasini ko'rib chiqamiz.

1. *Kichik guruh* deganda, a'zolari umumiy ijtimoiy faoliyat bilan birlashtirilgan va bevosita o'zaro shaxsiy aloqada bo'lgan, hissiy munosabatlar, guruh normalari va guruh jarayonlarining paydo bo'lishi uchun asos bo'lgan guruhlar tushuniladi.

2. *Kichik guruh* - maqsad va vazifalarni birlashtirgan, bevosita aloqada bo'lgan shaxslarning nisbatan kam soni.

3. Amerika boshqaruvida guruh deganda ikki yoki undan ko‘p odam bir-biri bilan o‘zaro ta’sirlashadigan va ularning har biri bir vaqtda ushbu ta’sirni boshdan kechiradigan odamlar tushuniladi.

4. Sobiq sovet ijtimoiy psixologiyasi sohasida hozirgi kunga qadar **G.M. Andreeva** tomonidan berilgan ta’rif umumiy qabul qilingan va ahamiyatli deb hisoblanadi: "**Kichik guruh** - bu ijtimoiy munosabatlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri shaxsiy aloqalar ko‘rinishida guruhdir."

Boshqaruv nuqtai nazaridan kichik ijtimoiy guruhning eng keng tarqalgan xususiyatlarini quyidagicha ko‘rib chiqish mumkin.

1) *guruhning yo‘nalganligi* (uning maqsadlari, faoliyat motivlari, qadriyatlar yo‘nalganliklari va guruh me‘yorlarining ijtimoiy ahamiyati);

2) *guruhni tashkillashtirilganligi* (uning o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyati sifatida) va uning integrativligi (umumlashish, guruh a‘zolarining bir-biri bilan birlashishi farqli o‘laroq);

3) *guruhning mikromuhiti yoki psixologik muhiti* (har bir insonning farovonligini, uning guruhdan qoniqishini, undagi qulaylikni belgilaydi). Har bir inson yaxshi guruhning a‘zosi bo‘lishni xohlaydi, bunga javoban do‘stona tuyg‘ularni boshdan kechirishni va qabul qilishni xohlaydi;

4) *referent (guruh standartlari guruh a‘zolarining qabul qilish darajasi sifatida) va liderlik* (guruhning ba’zi a‘zolarining o‘z vazifalarini hal qilishda umuman guruhga yetakchi ta’siri darajasi sifatida);

5) *intellektual faollik va kommunikativlik* (shaxslararo idrok etish va o‘zaro tushunishni o‘rnatish, umumiy til topish);

6) *emotsional kommunikativlik* (hissiy tabiatning shaxslararo munosabatlari, hissiyot bilan to‘yingan aloqalarga ijtimoiy ehtiyojni qondirish);

7) *irodaviy kommunikativlik* (guruhning boshqa guruhlarining ta’siriga, vaziyatlarga, stressga chidamliligi, ekstremal vaziyatlarda guruhning ishonchliligi, raqobat sharoitida uning intilishi va qat’iyatlilik qobiliyati).

5.2. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili

Ingliz menejment mutaxassilari **M. Vudkok** va **D.Frensis** jamoalarning samarali faoliyat yuritishiga to'sqinlik qiluvchi eng tipik omillarni aniqladilar.

1. Rahbarning yaroqsizligi. Rahbarlik- shubhasiz, jamoaning sifatini belgilovchi eng muhim omildir. Hamma ham tashkilotchilik qobiliyatiga ega emas. Aniqlanishicha, bunday qobiliyat musiqiy yoki matematik qobiliyatlarga qaraganda bir necha o'nlab marta kamroq uchraydi. Endilikda psixologlar menejerlarning boshqaruv qobiliyatini baholashning bir qator usullariga ega. Ammo har doim jamoa shartnoma bo'yicha tashkilotchi-mutaxassislarni taklif qilgan holda katta mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi.

2. Malakasiz xodimlar. Samarali jamoa muvozanatli va to'laqonli ansamblga aylanishi kerak, u yerda har kim o'z rolini bajaradi va hamma umumiy muammoni hal qiladi: Shuning uchun biz birgalikda samarali ishlay oladigan xodimlar tarkibiga doim muhtojmiz.

3. Mikromuhitni yomonligi. Jamoa turli xil qadriyatlar va his-tuyg'ularga ega odamlardan iborat. Jamoaga bo'lgan sadoqat - jamoadagi normal muhitning belgilaridan biridir. O'zaro yordamning yuqori darajasi ham samarali ishlaydigan jamoaning tabiiy holatidir. Odamlarning bir-biriga nisbatan ishonchsizligi va shubhasi jamoani buzadi va mikromuhitni yomonlashishiga olib keladi..

4. Noto'g'ri maqsadlar. Agar umumiy maqsad haqida aniq tasavvur bo'lmasa, unda jamoaning alohida a'zolari umumiy ish uchun hissa qo'sha olmaydi. Ushbu maqsadlar ba'zi guruhlar uchun alohida prinsiplar, qoidalar va hatto shiorlar shaklida ishlab chiqilgan va keyin ular doimiy ravishda va mohirlik bilan barcha ishchilarning ongi va hissiyotlariga yetkazilgan. Zamonaviy, dinamik muhitda yangi sharoitlarda maqsadlarni o'zgartirish kerak bo'lishi mumkin. Oldinga qarab va o'z maqsadlarini mos keladigan jamoa odatda muvaffaqiyatli bo'ladi.

5. Ishning natijalarining qoniqarsizligi. Ba'an yaxshi mikromuhit, xodimlarning yuqori malakasi va boshqa narsalar yaxshi natijalarni bermasligi mumkin. Bu holda, ehtimol, qat'iylik yetishmasligi, xodimlarning yuqori darajaga ko'tarilish istagi yo'qligi, tegishli rag'batlantirishlar yo'qligi bo'lishi mumkin.

6. Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish usullarining samarasizligi. Bunday vaziyatlarda "kollektiv" intellekti - **"breynstorming"** (aqliy hujum, g'oyalar yarmarkasi va boshqalar), ushbu usullarni samaradorlikni takomillashtirishga yordam beradi.

7. Yopiqlik va konfrontatsiya (qarama-qarshilik). Agar jamoada fikr erkinligi bo'lmasa, unda nosog'lom muhit yuzaga keladi. Jamoa a'zolari fikrlari va qarashlari yuzasidan nizo kelib chiqishidan qo'rqmagan holda bir-birlari haqida o'z fikrlarini bildirishlari, barcha kelishmovchiliklarni qo'rqmasdan muhokama qilishlari kerak. Samarali ishlaydigan guruhlar nozik va yoqimsiz muammolardan qochmaydi, balki ularni halol va to'g'ridan-to'g'ri, fikrlar va nizoli to'qnashuvlardan qo'rqmasdan muhokama qilishadi.

8. "Rivojlanishdan ortda qolgan xodimlar". Bir xil imkoniyatlari teng sharoitlarda, yuqori darajadagi individual qobiliyatlarga ega jamoa katta imkoniyatlarga ega bo'ladi. Vudkok va Frensisning fikriga ko'ra, **"Rivojlangan xodimlar"**, g'ayratli, o'z his-tuyg'ularini yengishga qodir, o'z fikrlarini ochiq bildirishga tayyor, o'z qarashlarini faqat dalillar ta'sirida o'zgartira oladi va o'z fikrlarini yaxshi ifoda eta oladilar.

9. Jamoaning ijodiy qobiliyatlarini pastligi. Samarali jamoa ijodiy g'oyalarni shakllantirish va ularni amalga oshirish qobiliyatiga ega. Jamoaviy ijodkorlikning bosqichlari bor: vazifani belgilash, g'oyalarni yaratish, eng qimmatli g'oyalarni tanlash va rivojlantirish, g'oyalarni sinash, yangiliklarni joriy qilish. Ijodkorlikka kirish nafaqat yangi narsalarga intilishni, balki tegishli harakatlarni ham talab qiladi.

10. Boshqa jamoalar bilan konstruktiv munosabatlarning yo'qligi. Boshqa jamoalar bilan o'zaro ishlash sifati qoniqarli emas. Rahbar aloqalarni o'rnatish, muammolarni doimiy ravishda birgalikda hal qilish

uchun imkoniyatlarni izlash, dushmanlikning oldini olish va hamkorlikni oʻrnatish uchun shaxsiy tushunishni izlash va ishonch muhitini yaratishga majburdir.

Shunday qilib, ishchilarning bevosita oʻzaro munosabatlari amalga oshiriladigan har bir tashkilotni kichik ijtimoiy guruh deb hisoblash mumkin. Jamoa bu tashkilot va ijtimoiy guruhning uygʻunlashuvidir. Unda ishlaydigan qonunlarning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini bilish oddiy aʼzoga vaziyatni boshqarishga yordam beradi, bu har qanday darajadagi rahbar uchun muhim yordam boʻladi. Jamoa, odamlar guruhini boshqarish qobiliyati menejerning zaruriy sifatidir.

5.3. Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili

Mehnat jamoasining tarkibini ochib berish, birinchi navbatda, quyidagi tarkibiy qismlarga ajratiladi:

1. Ijtimoiy tuzilmani ishchilar (shu jumladan, malakali va malakasiz), xizmatchilar, mutaxassislar va menejerlar toifalari ifodalashi mumkin.

2. Boshqaruv tuzilishi odatda funksional tuzilmani quyidagicha ifodalaydi: asosan jismoniy mehnat bilan shugʻullanuvchi xodimlar (asosan yordamchi, xizmat koʻrsatuvchi xodimlar) va aqliy mehnat bilan shugʻullanadigan xodimlar (maʼmuriy-boshqaruv xodimlari, ishlab chiqarish-texnik xodimlar).

3. Ijtimoiy-demografik tuzilish muhimdir, bunda guruhlar yoshi, jinsi, millati va boshqalar boʻyicha farqlanadi.

4. Yaxshi yetakchi albatta oʻz jamoasining malakaviy tarkibini oʻrganib chiqadi. Odatda u quyidagi ishchilar guruhlariga ajratiladi: yuqori malakali, malakali, past malakali, malakasiz, amaliyotchilar, oʻrta maxsus maʼlumotli va oliy maʼlumotli.

Ushbu xususiyatlarni bilish, yetakchiga oʻz tashkilotining, jamoasining ijobiy va salbiy tomonlarini koʻrish, uning psixologik xususiyatlarini, shuningdek, oʻz faoliyatining samaradorligini oshirishi

yoki samaradorlikni kamaytirishi mumkin bo'lgan o'ziga xos jihatlarni aniqlash imkonini beradi.

5. Mahalliy va xorijiy adabiyotlarda jamoada rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro ta'siriga katta e'tibor beriladi. Shu bilan birga, har qanday tashkilot, muassasa, firma, norasmiy tuzilmalar va guruhlar o'z-o'zidan paydo bo'ladi va bu tabiiy holdir.

Norasmiy tuzilma - bu aniq maqsadlarga erishish uchun doimiy ravishda o'zaro ta'sir qiladigan o'z-o'zidan paydo bo'lgan odamlar guruhi. Xalqaro menejment sohasida izlanishlar olib borildi, natijada norasmiy tuzilmalarni boshqarish bo'yicha bir qator qoidalar va tavsiyalar shakllantirildi. Xususan, norasmiy guruhlarining paydo bo'lishi samarasiz boshqaruvning ko'rsatkichi degan fikrlar rad etildi. Bundan tashqari, norasmiy tuzilmalarda o'zgarishlarga qarshi turish tendensiyasi mavjudligi aniqlandi.

Norasmiy liderlar asosan jamoalarga ta'sir o'tkazadilar va foydalanadilar, odamlarga, ularning shaxsiy va individual xususiyatlariga, shuningdek munosabatlarga ta'mir o'tkazadilar. Shuningdek, jamoaning faoliyati, vaziyatlar va hokazolarning o'zgarishiga qarab liderlarning doimiy ravishda o'zgarishi xarakterlidir.

Mehnat jamoasida bir necha turdagi liderlar bo'lishi mumkin: ishbilarmon lider (masalan, boshqalardan yaxshiroq tushunadigan va guruh oldida turgan asosiy vazifalarni hal qilishda tajribaga ega bo'lgan kishi); emotsional lider (eng diqqatga sazovor, atraksiyali); bir muddat ichida jamoani boshqara oladigan boshqalardan ko'ra ko'proq qobiliyatli vaziyatli lider bo'lishi mumkin.

Amerika menejmenti nazariyasiga ko'ra, rahbarning norasmiy tuzilmalarga nisbatan quyidagi harakatlari tavsiya etiladi:

1) *norasmiy tuzilmaning mavjudligini tan olish va har qanday holatda uni yo'q qilish, u bilan ishlash va uning mavjudligiga tahdid solmaslik choralari ko'rish;*

2) *norasmiy guruhlar a'zolari va liderlarining fikrlarini tinglashga intilish. Liderlarni biling, ular bilan doimo uchrashib turing, tashkilot maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan guruhlarini rag'batlantiring;*

3) *biron bir harakatni amalga oshirishdan oldin, ularning norasmiy tuzilmalarga mumkin bo'lgan salbiy ta'sirini hisobga olish kerak;*

4) *norasmiy guruhlar tomonidan o'zgarishlarga qarshilikni susaytirish uchun ularga qarorlarni ishlab chiqishda va qabul qilishda qatnashishlariga imkon berish kerak;*

5) *tezda aniq ma'lumotlarni taqdim etish, shu bilan mish-mishlar tarqalishining oldini olish.*

Rahbarda boshqaruv organida bunday guruh mavjudligi va uning tuzilishi to'g'risida aniq ma'lumot mavjud bo'lsa, siz haqiqatan ham norasmiy guruhni boshqarishi mumkin. Bunday vaziyatda *guruh sotsiometriyasi* aniq ma'lumot olishga imkon beradi, uning mohiyati tahlilning operatsion darajasida **"tanlov"** tushunchasi bilan belgilanadi. Guruhning xususiyatlaridan kelib chiqib, guruh a'zolarini ham hissiy aloqalar uchun, ham ishbilarmonlik ("*ish uchun*", "*qalb uchun*") uchun sheriklarni tanlashga undovchi savollar tuziladi. Bu yerda haqiqiy ijobiy yoki salbiy istiqbolli tanlov tufayli baholarning keng doirasi bo'lishi mumkin.

Natijalarni tahlil qilish guruhning har bir a'zosi tomonidan qabul qilingan tanlovlar yoki rad etishlar soni, guruhning boshqa a'zolarini tanlash yoki rad etish to'g'risidagi asosli yoki asoslanmagan taxminlar soni va boshqalar haqida juda foydali ma'lumotlarni beradi. Oxir oqibat, sotsiometriya metodi guruh liderlarini aniqlash, mikro-guruhlar va boshqa haqida ma'lumotlar beradi.

Umuman olganda, tashkilot tarkibidagi norasmiy guruhlar tashkilotning manfaatlari va maqsadlari yo'nalishi bo'yicha, uning manfaatlarga va maqsadlariga qarshi harakat qilishi mumkin yoki ularga umuman befarq bo'lishi mumkin.

Bundan tashqari, mehnatni normal, samarali tashkil etish, birgalikda muvofiqlashtirilgan faoliyatni boshqarish uchun ma'lumotlarni qabul

qilish, uzatish va qayta ishlash bilan bog‘liq barcha narsalar katta ahamiyatga ega. Bu uzatilayotgan tushunchalarni sinxron, to‘g‘ri va aniq tushunishni talab qiladi, shundan keyin guruh harakatlari ham maqsadga yo‘naltirilgan va samarali bo‘ladi. Shuning uchun ko‘p narsa kommunikatsion tuzilmani tashkil etish, qurish, ijtimoiy guruh, muassasa, kompaniyada kommunikativ aloqalariga bog‘liq.

6. Tashkilotning, ijtimoiy guruhlarining kommunikativ tuzilmasi juda murakkab hodisa bo‘lib, u hali ham tadqiqot mavzulardan biri hisoblanadi. Kommunikativ tuzilma guruhlar ichida axborot va fikr almashiladigan kanallar yoki yo‘llar tarmog‘i sifatida namoyon etilishi mumkin.

5.4. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili

Axborot almashinuvini tashkil etishda tashkilotda rasmiy va norasmiy aloqa kanallari ajratib turadi. Rasmiy aloqa kanallari ma‘muriy ravishda rasmiy tashkiliy tuzilishga muvofiq o‘rnatiladi va odamlarni vertikal va gorizontal ravishda ishchilar jamoasiga bog‘laydi. Albatta rasmiy oqimlar hech qachon mehnat jarayoni ishtirokchilarining ehtiyojlarini qondirmasligi aniq, chunki ijtimoiy aloqalar sof rasmiy doirada cheklanmaydi. Norasmiy aloqa kanallari - bu tashkilot doirasidan tashqariga chiqadigan va rasmiy ravishda o‘rnatilgan kanallarga mos kelmaydigan kanallardir.

Ko‘pincha norasmiy ma‘lumotlar rasmiy ma‘lumotlardan oldinda, ba‘zida uyqu aralash mish-mishlar darajasida, ya‘ni yetarlicha ishonchlilik mavjud emas. Biroq, normal faoliyat ko‘rsatadigan jamoalarda har doim rasmiy yoki norasmiy ma‘lumot oqimlarining ma‘lum bir muvozanati mavjud bo‘lib, u yoki boshqasining ustunligi kuzatiladi.

Aloqalarning yana bir taqsimoti ko‘rinishi - pastga va yuqoriga qarab. Yuqoridan pastga yo‘naltirilgan ma‘lumot - bu "yuqoridan pastga", ya‘ni boshqaruvdan bo‘ysunuvchilarga, boshqaruvning yuqori eshelonlaridan pastki eshelonlariga yo‘naltirilgan ma‘lumot. Ko‘tarilish

pastdan yuqoriga, mehnat jarayonining bevosita ishtirokchilaridan menejerlarga, o'rta va katta menejerlarga yo'naltirilgan ma'lumotlardir.

Ma'lumotlarning yetishmasligi- bu bizning tashkilotlarining an'anaviy kasalligi. Ko'pincha, menejment to'liq ma'lumot bermaydi, uni maxfiylashtiradi, garchi bunga hech qanday ehtiyoj bo'lmasada. Psixologik tomondan, yuqoridan etarli ma'lumot ololmaydigan ishchilar o'zlarini xavfli va hatto xo'rlangan his qiladilar.

Davlat tashkilotlarida bu-hokimiyat muammosidir, yangi tijorat tashkilotlarida bu - hali tartibga solinmagan munosabatlarning qismi, garchi axloqsiz maqsadlar uchun biror narsani yashirish maqsadga muvofiq emas. Amaliyotda har ikkala oqimning pastga va yuqoriga qarab muvozanatini saqlashga harakat qilish kerak, shunda ular munosabatlardagi keskinlikni keltirib chiqarmaydi, balki umumiy muammolarni hal qilishda o'z hissalarini qo'shadilar.

Bundan tashqari, ichki kommunikatsion tarmoqlar markazlashtirilgan va markazlashtirilmaganga bo'linadi. Markazlashtirilgan boshqaruv tashkilotlarida barcha aloqalar guruh rahbari yoki lideri bilan yopiq, markazlashtirilmagan boshqaruv tashkilotlarida u ko'proq yoki kamroq tashkilotning barcha a'zolari o'rtasida teng taqsimlangan. Markazlashtirilgan tarmoqlar, markazlashtirilmagan tarmoqlarga qaraganda, nisbatan oddiy muammolarni yaxshiroq hal qilishga yordam beradi, ammo murakkab muammolarni hal etish samaradorligiga xalaqit beradi, shuningdek garchi ular liderlikni rivojlantirishga hissa qo'shsa ham guruh a'zolari orasida ishdan qoniqishni va guruhlar jipsligini kamaytiradi.

Kommunikatsion modellarning boshqa ko'plab variantlari mavjud. Haqiqiy hayotda aloqa tarmoqlari va modellarining yanada ko'proq turlari mavjud. ***Amerikalik mutaxassislar tadqiqotlariga asoslanib, tashkilot ichidagi to'rtta "kommunikator" turlarini aniqladilar:***

1. ***"Qo'riqchi"*** - boshqa xodimlarga ma'lumot oqimini boshqaradigan xodim. Odatda, bu rolni kotiblar, dispetcherlar, telefon almashinuvi operatorlari va boshqalar o'ynaydi.

2. **"Fikrlar rahbari"** - ba'zi odamlarning ustanovka va hulq-atvoriga ta'sir qiluvchi shaxs. Ko'pincha norasmiy lider bo'lib, uning fikrlari rasmiy fikrga zid keladi.

3. **"Bog'langan"** - ikki yoki undan ortiq guruhlar o'rtasida bog'liqlik vazifasini bajaradigan kishi. Haqiqiy xabarchi ma'lumotni ob'ektiv ravishda yetkazish uchun o'zini har bir guruhdan uzoqlashtirishga intiladi.

4. **"Chegara qo'riqchisi"** - tashkiliy muhit bilan yuqori darajada aloqada bo'lgan shaxs. Kommunikativ tuzilmani optimallashtirish jamoa ichidagi aloqalarni faollashtirish va ularni boshqarishda muhim element hisoblanadi.

Kommunikativ tuzilishga qo'shimcha ravishda, har bir jamoa **ta'sir, kutish va simpatiya tuzilmalarini** ham ajratib turadi.

Ta'sir tuzilishi xuddi shu guruhga mansub ikki toifadagi kishilarning - o'z istaklarini e'lon qilganlarning va ushbu istaklarni amalga oshiruvchilarning o'zaro munosabatlari asosida shakllanadi. Jamoada deyarli har doim boshqalarga o'zlarining irodasini yuklaydigan odamlar va shuningdek, har doim itoat etadigan insonlar toifalari mavjud. Buni guruh mustaqil topshiriqni bajarayotganda yoki ular aytganidek mos ssenariyni o'ynayotganida kuzatish mumkin.

Kutish tarkibi ma'lum bir vaziyatda guruhning ayrim a'zolaridan qanday xulq-atvorni kutish kerakligi to'g'risida guruhning bitta (bir oz yoki undan katta) qismining konsensusi tufayli yuzaga keladi. Bu kutish, ayniqsa guruh a'zolarining xatti-harakatlariga ma'qullashda, salbiy yoki neytral reaksiyalarda seziladi. Ba'zan hatto laqablar ham bu yoki bu a'zoning guruhda qanday rol o'ynashini va guruh undan nimani kutayotganligini aniqlashga imkon beradi.

Simpatiyaning tuzilishi shundan iboratki, guruh a'zolari birlariga turli darajadagi xayrixohlik, antipatiya yoki befarqlik bilan munosabatda bo'lishadi. **"Sotsiometrik testlar"** yordamida guruh ichidagi yoqtirish va yoqtirmaslik holatlarini aniqlash usullari juda yaxshi ishlab chiqilgan. Bu **"yulduzlar"** va **"ausayderlar"** (chetda

qolganlar)" nisbatan bo'lgan simpatiya va antipatiya, diqqatni jalb qilish va rad etishning "o'lchovlari"ga, ya'ni guruh a'zolari tomonidan ko'pchilik tomonidan tanlangan va umuman tanlanmagan shaxslarga rad etishni aniq ifodalab beradi. Ko'pincha har bir guruhda nisbiy mustaqillikni saqlaydigan kichik guruhlar aniqlanadi, ammo ular umumiy tuyg'u va "Biz" bilan bog'lanadi.

Shunday qilib, tashkilotning ijtimoiy-psixologik tuzilishi murakkab tizimdir. Guruhning muhim xususiyati uning kattaligiga, tarkibiga, tuzilishiga bog'liq bo'lgan uning a'zolarining aloqadorligidir. Tashkilotda norasmiy guruhlarining mavjudligi rahbariyat o'zaro munosabatda bo'lib, ulardan tashkilot maqsadlariga erishish uchun foydalanishi lozim. Jamoaning kelishilgan holda ishlashi, barcha vazifalarni raqobat muhitida muvaffaqiyatli hal etish uchun har bir a'zoning ijtimoiy-psixologik muhitga va jamoa farovonligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan kommunikativ tuzilmani doimiy sifatli tuzatish bilan bog'liqdir.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Guruh, tashkilot, jamoa tushunchalarini tahlil qilib bering?
2. Tashkiliy boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda amerikalik muhandis F. Teylor, fransuz sanoatchisi Anri Fayollar, amerikalik ijtimoiy psixolog Elton Meyo konsepsiyalarini tushuntirib bering.
3. Guruhning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi omillarni sanab bering.
4. Boshqaruv nuqtai nazaridan kichik ijtimoiy guruhning eng keng tarqalgan xususiyatlarini ta'riflang..
5. Ingliz menejment mutaxassilari M. Vudkok va D. Frensislarning jamoalarning samarali faoliyat yuritishiga to'sqinlik qiluvchi eng tipik omillarni deb qaysi omillarni izohlagan?
6. Mehnat jamoasining tarkibiy qismlarga ko'rsatib bering
7. Amerikalik mutaxassislar tadqiqotlariga asoslanib, tashkilot ichidagi to'rtta "kommunikator" turlarini aytib bering

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Samarali jamoa shakllantirishning nazariy masalalari.
2. Boshqaruv jamoasiga tanlov asosi sifatida nomzodlarning kompetensiyalarini analizi
3. Samarali jamoani yaratishning amaliy ko'nikmalari
4. Guruh dinamik mexanizmlari.

6-BOB. TASHKILOTDA KONFLIKTLAR VA MUZOKARALAR PSIXOLOGIYASI

Darsning maqsadi:

Nizoli vaziyatlar va muzokara, tashkilotni boshqarishda muzokaralar, muzokaralarning mohiyati va tasnifi, muzokara modellari, uslublari, muzokaralardagi qiyinchiliklar: to‘siqlar, konfliktlar, manipulyatsiyalar to‘g‘risida ma’lumot berish.

Reja:

1. Nizoli vaziyatlar va muzokara
2. Tashkilotni boshqarishda muzokaralar
3. Muzokaralarning mohiyati va tasnifi
4. Muzokara modellari
5. Muzokara uslublari
6. Muzokaralardagi qiyinchiliklar: to‘siqlar, konfliktlar, manipulyatsiyalar

Tayanch so‘zlar: menejment, menejer, boshqaruv, distributi, integrativ, pozitsion (pozitsion tuzilish), ichki tashkiliy, vertikal muzokaralar, gorizontaal muzokaralar, yuqori darajadagi muzokaralar, muzokara modellari, muzokaralar dilemmalari

6.1. Nizoli vaziyatlar va muzokara

Nizo - bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo‘lgan ikki yoki undan ortiq tomon o‘rtasida murosa mavjud bo‘lmasligidir. Har bir tomon o‘z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to‘sqinlik qiladi.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba’zi nizolar mavjud bo‘libgina qolmay, ular mavjud bo‘lishi zarurdir ham. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega

bo'lmaydi. Ba'zi xollarda u alohida shaxs yoki butun korxona ehtiyojlarini qondirishga to'sqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik xollarda nizolar turli fikrlarni bayon qilishga yordam beradi, qo'shimcha axborot, alternativ qarorlarga ega bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu esa qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi. O'zbek tilining izohli lug'atida nizo tushunchasi quyidagicha talqinqilinadi:

Nizo – bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama - qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq.

Nizolarning to'rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruhlar o'rtasidagi nizo.

M. Doych tomonidan nizolarning quyidagi turlari aniqlangan:

1. Haqiqiy nizo. Manfaatlar to'qnashuvi ob'ektiv mavjud bo'lib, qandaydir o'zgaruvchan omilga bog'liq emas.

2. Tasodifan yoki shartli nizo. Bunda nizoli munosabatlar tasodifan ro'y beradigan va tez o'zgaradigan vaziyatlar evaziga paydo bo'ladi va ishtirokchilar tomonidan anglanmaydi.

3. O'girilgan nizo. Idrok etilayotgan nizo sabablari nizo asosida yotgan haqiqiy ob'ektiv sabablari bilan bog'liq emas.

4. Noto'g'ri talqin qilingan nizo. Nizoli munosabatlar haqiqiy nizo ishtirokchilariga emas, boshqa shaxslarga tegishli deb tushuniladi.

5. Yashirin nizo. Ob'ektiv sabablarga ko'ra nizoli munosabatlar ro'y berishi kerak, lekin ziddiyatlar namoyon bo'lmaydi.

6. Yolg'on nizo. Bu nizoning ob'ektiv sabablari yo'q va u noto'g'ri tasavvurlar va tushunmovchiliklar natijasida paydo bo'ladi.

Yolg'on nizo haqiqiy nizoga ham aylanishi mumkin. Jamoada nizolarni boshqarish uchun rahbar boshqarish vazifalarining yechimlari haqida umumiy tasavvurga ega bo'lishi kerak. Jamoada nizolarni boshqarishda rahbar faoliyatining eng birinchi vazifasi nizoli munosabatlarning xarakteri hamda uning sub'ektlari va qatnashchilarini aniqlashtirishdir.

Boshqarish jarayonida nizo — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir. Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir kiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi “ruhiy iqlim”ni yomonlashtiradi, personallar qo‘nimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish- mehnat jamoalarini boshqarishni, personallar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir.

Nizoli vaziyatlarni yechish bo‘yicha qaror qabul qilishda odamlarning 4 ta tipi farqlanadi: qo‘rqib qaror qabul qiluvchilar, hushyor qaror qabul qiluvchilar, qaror qabul qilishdan qochuvchilar va qaror qabul qilishni ortga suruvchilar (Melburn so‘rovnomasi bo‘yicha).

Muzokara – bu biron-bir masala yuzasidan kelishuv jarayonidir. Bu jarayonda, odatda, kamida ikki tomon ishtirok etadi va har qaysi tomon o‘z manfaatini amalga oshirishni ko‘zlaydi. Manfaatlari turlicha bo‘lishiga qaramay, umumiy faoliyat olib boruvchi tomonlar ma’lum qoidalar doirasida harakat qilib, o‘zaro qoniqtiruvchi va hamma tomonga ma’qul yechim ustida ish olib boradilar. Aynan shu umumiy faoliyatning mavjudligi manfaat va maqsadlarni muvofiqlashtirish imkoniyatini tug‘diradi. Shuning uchun ham muzokara orqali maqsadga erishishni xohlovchi rahbar bu jarayonga xos tomonlarni, qolaversa, xususiyatlarni bilishi va kezi kelganda ularni boshqara olishi lozim.

6.2. Tashkilotni boshqarishdagi muzokaralar

Odatda, muzokaralar mexanizmidan foydalanish haqida menejment va konfliktlar muammolari bilan bog‘langan holda so‘z yuritiladi. Shu bilan birga, tashkilotning faoliyatida muzokaralardan faqat nizolarni hal qilishdagina foydalanilmaydi. Insonlarning kundalik amaliyotida muzokaralar muhim o‘rin tutadi va tashkilotlardagi tashkiliy jihatlarni, tashqi va ichki o‘zaro ta’sir jarayonlarini ta’minlashda keng qo‘llaniladi. Tashkilotlar rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari: bozorga ustuvor yo‘nalish sifatida qarash, tadbirkorlik, boshqaruvni markazsizlashtirish

va boshqa shunga o'xshash jarayonlar asos bo'ladigan muzokaralarning ahamiyatini oshiradi.

Ta'kidlash joizki, muzokaralarsiz bir qator kasblar: yuristlar, pedagoglar, diplomatlar, siyosatchilar, sotuvchilar, menejerlar, tashkiliy maslahatchilar va boshqa mutaxassislar faoliyatining amalga oshishi mumkin emas. Kundalik hayotning odatiy amaliyoti - olib-sotishdan tortib o'qitish va tarbiyalashgacha, ishga yollashdan tortib xizmat vazifalarini bajarishda o'zaro hamkorlik qilishgacha - muzokaralar ko'nikmalariga ega bo'lishni talab qiladi. Ularga misol qilib birovning manfaatlarini hisobga olishga tayyor turish, takliflarga javob berish, tinglash, boshqalarning qadriyatlarini ko'rish va qabul qilish qobiliyati, o'zaro hamkorlik qilish mahorati kabilarni aytish mumkin.

Shunday qilib, atrofimizdagi insonlar bilan munosabatlarga kirishar ekanmiz, biz muqarrar ravishda ular bilan muzokaralarga ham kirishamiz va muzokaralar mexanizmlaridan foydalangan holda harakat qilamiz. Shu bilan birga, samarali muzokaralar shunchaki unumli aloqalar bilan bog'lanmasdan, ushbu jarayonning o'ziga xos xususiyatlari: muzokaralarning yuzaga kelish shartlari, ob'ektiv zarurati va olib borilish imkoniyatlari, muzokaralar jarayonini belgilaydigan boshqa holatlarning hisobga olinishini talab qiladi.

Ushbu bob muzokaralarning mohiyati va tipologiyasiga, ularning tuzilish modellariga, shaxsiy muzokaralar uslublariga bag'ishlanadi. Muzokaralardagi to'siqlar: ilojsiz vaziyatlar, manipulyatsiyalar, kuch ishlatish bilan bog'liq bo'lgan beqaror holatlarga alohida e'tibor qaratiladi, ularning konstruktiv vazifasi ko'rsatiladi.

6.3. Muzokaralarning mohiyati va tasnifi

Zamonaviy adabiyotda muzokaralar muammosi turli jihatlarida: tarix va chuqur nazariyalardan tortib, amaliy qo'llaniladigan adabiyotgacha tadqiq qilingan. Janrga qarab, mualliflarning intilishlari va ustuvor qarashlari ko'proq yoki kamroq darajada kuzatiladi. Ba'zi manbalarda biz abstraksiyalarning yuqori darajasi va nazariy modellarini ko'ramiz

va ular, odatda, amaliyotda cheklanishlarga olib keladi. Ko‘plab ilmiy ishlar turmush tajribasini, aniq yo‘l-yo‘riqlar, qoidalar va taktik usullarni tasvirlashga bag‘ishlangan. Ushbu tadqiqotlar keng qo‘llanilish, har qanday sharoitda muvaffaqiyat qozonish va g‘olib bo‘lish imkoniyatini rivojlantirishga da‘vogarlik qiladi. Biroq, agar amaliyot muzokaralar uchun o‘ziga xos muammolarni, butunlay aniq bo‘lgan ishtirokchilarni, real sharoitlar va holatlarni ilgari sursa, u holda aniq tavsiyalarni qo‘llash qiyin bo‘lishi mumkin.

Muzokaralarni tayyorlash va amaliy ish olib borish uchun ,avvalo, nazariy va amaliy ishlanmalarni yodda tutish, strategiya va taktikani tanlash, puxta tayyorgarlik ko‘rish va muayyan muzokaralar jarayonining dinamikasiga tezkorlik bilan e‘tiborni qaratish foydalidir.

Muzokaralarni olib borish mahorati tarixi XVII asrdagi fransiyalik diplomat *Fransua de Kallere* nomi bilan bog‘liq (bu haqida, masalan, V. *Mastenbruk*, 1995. da ko‘rish mumkin). Garchi muzokaralarni olib borish san‘ati V.*Mastenbruk* tomonidan faqat diplomatik faoliyat misolida ko‘rib chiqilgan bo‘lsa-da, u muzokaralarda zarur bo‘ladigan ayrim xatti-harakatlar uslublarini tavsiflagan, muzokarachilar nutqining mazmundorligi, hissiy taraflari, intizomi va shaxsiy xislatlari bo‘yicha amaliy tavsiyalarni ham bergan. Umuman olganda, xulq-atvor, faoliyat va hissiy nazoratni, kuch ishlatishni tavsiflovchi fenomenlar ularning muhim xususiyatlarini aks ettiradi va zamonaviy muzokaralar modellarida ham asosiy o‘rin tutadi.

Muzokaralarni hodisa sifatida ko‘rib chiqishni qaerdan boshlash kerak? Ularning manbasi nima va ular qaerdan kelib chiqadi? Muzokaralarning boshqa aloqa jarayonlaridan farqlovchi xususiyatlari nimadan iborat va ularning imkoniyatlari qanday?

Muzokaralarni tavsiflash uchun semantik maydon yetarlicha keng bo‘lib, shu bois ularning mohiyatini aniqlash uchun qo‘llaniladigan tushunchalar bir qator asoslarga ko‘ra birlashtirilishi va tasniflanishi maqsadga muvofiqdir. Masalan, tasniflash quyidagilarga: muzokaralardagi xatti-harakatlarning o‘zaro ta’siri va mazmuni, xulq-

atvor shakllari va hissiy e'tibor, shaxslararo munosabatlar va ularni boshqarish usullari, strategiya va taktika, muzokaralarning bosqichlari va protseduralari, muzokarlarda hukmronlik va kuch kabilarga asoslanishi mumkin.

Ta'kidlash lozimki, *muzokaralar o'zining mohiyatiga ko'ra ikki yoki undan ortiq tomonlarning o'zaro bog'liqlik nuqtai nazaridan ularning har biri manfaatlariga erishish uchun harakat qilishini anglatadi.* Shu tariqa, muzokaralarning bevosita manbai bu sub'ektlarning o'zaro bog'liqligidir. O'zaro bog'liqlikning mohiyati, uning kuchi va yo'nalishi o'zaro ta'sir qiluvchi sub'ektlar o'rtasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan jarayonni belgilaydi.

Har bir tashkilot, bir tomondan, bir-biri bilan o'zaro bog'liqlik, boshqa tomondan, mustaqillik va avtonomiya istagi bilan bog'langan tuzilmalar (bo'limlar, xizmatlar, departamentlar) va alohida xodimlarning majmuidir. Yuqoridagilardan kelib chiqib, tashkilotdagi muzokaralar uning samaradorligini oshirishning muhim mexanizmi hisoblanadi. Eng avvalo, bu tashkiliy tuzilma strategiya, madaniyat, axborot tizimi va o'zaro munosabatlarni rivojlantirishga tegishlidir.

Umuman olganda, muzokaralar munosabatlarning strategiyasi sifatida o'zaro bog'liqlik va **"hamkorlik - kurash"** qutbini tashkil etuvchi boshqa strategiyalar qatorida ko'rib chiqilishi kerak. Muzokaralar ko'rsatilgan qutblar o'rtasida oraliq pozitsiyani egallaydi. Bunday holatda "hamkorlik" va "kurash" holatlari nafaqat muzokarlarda keng qo'llaniladigan shaxslararo munosabatlarning mexanizmlari sifatida, balki tegishli sabablar bilan bog'liq bo'lgan, bundan kelib chiqadigan oqibatlariga ega bo'lgan tomonlar o'rtasidagi munosabatlardagi prinsipial ro'y berishi mumkin bo'lgan yondashuv sifatida ham ko'riladi. Bu yerda o'zaro bog'liqlikning kuchi hamda o'zaro ta'sirning tabiati va yo'nalishi asosiy jihat hisoblanadi. Demak, o'zaro bog'liqlik kuchli bo'lganda va zarurat bilan bog'liq umumiy maqsadlar va manfaatlar mavjud bo'lganda, *hamkorlik* kabi munosabatlar strategiyasi paydo bo'ladi. Tomonlardan birining o'z

manfaatlarini boshqasining hisobidan, uning manfaatlarini hisobga olmasdan, yohud minimal e'tibor bilan qondirish mumkinligi to'g'risida savol tug'ilganda *kurash, jon saqlash* munosabatlari yuzaga keladi. Har bir tomonning belgilangan munosabatlar strategiyalaridan foydalanishi uning imkoniyatlari va shaxsiy tanlovi bilan belgilanadi. V.Mastenbruk (1995) u yoki bu munosabatlar strategiyasini tavsiflovchi turli xil taktikalarni taqqoslaydi. Ushbu ma'lumotlar 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval. O'zaro ta'sir etuvchi sub'ektlar o'rtasidagi munosabatlar strategiyasini tavsiflovchi taktikalar

Hamkorlik	Muzokaralar	Kurash
1	2	3
Tomonlar konfliktga umumiy muammo sifatida qaraydi	Konfliktga turli xil, ammo o'zaro bog'liq manfaatlarining to'qnashuvi sifatida qaraladi	Konflikt faqat yutish, g'alaba qozonish usuli sifatida ko'riladi (biz yoki ular)
Sheriklar o'z maqsadlarini yetarli darajada aniq tuzadi	Sheriklar ortiqcha ravishda o'z manfaatlarining ahamiyatini bo'rttirib ko'rsatadilar, ammo kelishuv imkoniyatini istisno qilmaydilar	Sheriklar shaxsiy manfaatlardagi ustunlikni ta'kidlashadi
Zaif joylar va shaxsiy muammolar ochiq muhokama qilinadi	Shaxsiy muammolar yashiriladi yoki ehtiyotkorlik bilan taqdim etiladi	Shaxsiy muammolarga umuman e'tibor qaratishmaydi
Barcha taqdim etilgan ma'lumotlar haqqoniydir	Taqdim etilgan ma'lumotlar bir tomonlama bo'lsa ham, soxtalashtirilmagan.	Agar soxta ma'lumotlar yordamida raqibni bo'ysundirish mumkin bo'lsa, ular

	Tomonlardan biriga foydali bo‘lgan faktlar bezatiladi	bajonidil tarqatiladi
Muhokama uchun savollar real muammolar atamalarida taqdim etiladi	Muhokama uchun savollar muqobil yechimlar atamasida tuziladi	Ko‘nmaslik savollari shaxsiy qaror atamalari asosida tuziladi
Shaxsiy qarorning taklifi iloji boricha orqaroqqa qoldiriladi	Shubhasiz, shaxsiy qarorga ustunlik beriladi, ammo ruxsat etilgan chegaralar va imtiyozlar imkoniyati zarurdek hisobga olinadi	Mutlaq va sharsiz afzalliklar barcha mumkin bo‘lgan usullar bilan ifodalanadigan va qabul qilinadigan shaxsiy qarorga beriladi
Tahdidlar, chalkashliklarni olib kirish, sherikning xatolaridan foydalanishga zararli holatlar sifatida qaraladi	Puxta o‘ylangan tahdidlar, chalkashliklar, nayranglardan xolis foydalanish	Tahdidlar, chalkashliklar, zarba effektlari va b. har qanday vaqtda raqibni bo‘ysundirish uchun qo‘llanilishi mumkin
Shaxsiy kuch salohiyatini yashirish va undan foydalanmaslikning har qanday imkoniyati qo‘llaniladi	Kuch ba’zida foyda olish maqsadida kuchlar muvozanatiga ta’sir qilish uchun ishlatiladi	Ikkala tomon ham kurashda doimiy ravishda kuch ishlatib, opponentni uzoqlashtirgan va ajratgan holda o‘zaro bog‘liqlikni oshiradi
Insonlar opponentning holatiga kirishga, o‘zini uning	Opponentning muammolariga qiziqish taktik vosita sifatida	Hech kimning boshqa tomonning manfaatlari va

o‘rniga qo‘yishga harakat qiladilar	ishlatiladi	muammolari bilan ishi yo‘q
G‘azablanish kelgusidagi hamkorlikka salbiy ta’sir etishi mumkin bo‘lgan keskinlik muhitini yo‘qotish uchun qo‘llaniladi	G‘azablanish ,odatda, bostiriladi yoki yashirin ravishda, masalan, hazil yordamida ifoda etiladi (konstruktiv psixologik muhit saqlanadi)	G‘azablanish keskin dushmanlik muhitini qizdirish, boshqa tomonni bostirish uchun qo‘llaniladi

2-jadvaldan xulosalar:

- Muzokaralar tomonlarning o‘zaro bog‘liqligi natijasida yuzaga keladigan munosabatlarning mumkin bo‘lgan strategiyalaridan biri hisoblanadi.
- Muzokaralar hamkorlik va tomonlarning kurashi o‘rtasidagi oraliq o‘rinni egallaydi.
- Muzokaralar tomonlar uchun o‘zaro qoniqishni ta’minlab, bu munosabatlar strategiyasining afzalligi hisoblanadi.

Muzokaralarning mohiyatini tushunish uchun, *muzokaralarni olib boruvchi tomonlar o‘rtasidagi munosabatlar, o‘zaro bog‘liqlikdan tashqari, har bir tomon o‘zining mutlaqo aniq manfaatlariga ega ekanligi bilan ham belgilanishi*, o‘sha mohiyat shu manfaatga intilishini ham tasavvur qilish muhimdir.

Biroq o‘zaro bog‘liqlik o‘z manfaatlarini qondirish imkoniyatidan tashqari, tomonlar uchun muzokarlarda o‘z hukmronligidan (kuchlaridan) foydalanish imkoniyatini yaratadi. Kuchni to‘g‘ri ishlatish muzokaralar strategiyasi va taktikasini yaratishga, muvaffaqiyatlarga erishishga va samarali bo‘lishga imkon beradi. Shu tariqa, o‘z manfaatlariga haddan tashqari berilish yanada qat’iy strategiyaga olib kelib, u ishonchsizlik, samaradorlikning pasayishi va hatto, muzokaralarning buzilishiga ham olib kelishi mumkin.

Muzokarlarda faqat o‘zini ko‘rgan holda yuzma-yuz ish olib borishning iloji yo‘q. Biz bu haqida muzokaralar modellari va taktikasini

ko‘rib chiqishda batafsilroq to‘xtalamiz. Shu bilan birga, hamkorlik qilishga nazoratsiz intilish ko‘pincha shaxsiy ehtiyot choralarining zarariga ishlaydi. Shaxsiy potensial holat jabr ko‘radi. Ba‘zan esa kutilgan narsaga mutlaqo zid natija yuzaga keladi: ishonchsizlik, kuch ishlatish yoki taslim bo‘lish istagi kuchayadi. Jarayonni va keyingi ishlarni rivojlantirish o‘rniga opponentni ayblash munosabatlari o‘rnatiladi.

Muzokaralarda nufuz uchun kurash, vayronkor to‘qnashuvlar aynan shaxsiy manfaatlarga me‘yordan ortiq berilish yoki haddan tashqari bir tomonlama ishonch, gipertrofatsiyalangan hamkorlikning mavjudligi natijasidir.

Shunday qilib, muzokaralar - bu aytib o‘tilgan qutblar: hamkorlik va kurash o‘rtasidagi muvozanatlash jarayonidir.

Biz muzokaralarning mohiyatini aniqlagan holda, hozircha ularning manbalarini, ya‘ni tomonlarning o‘zaro bog‘liqligi va ularning har biridagi shaxsiy manfaatlarining mavjudligini belgiladik. Muzokaralarning o‘zi nima? Ushbu jarayonni qaysi elementlar tashkil etadi?

Muqarrar fakt shundan iboratki, muzokaralarda asosiy narsa **ma‘lum bir muammoni hal qilish**dir. Bundan tashqari, ushbu jo‘shqin jarayon ko‘plab boshqa tarkibiy qismlarni o‘z ichiga oladi. Demak, muzokaralar davomida **tomonlar o‘rtasidagi munosabatlar** ishlab chiqiladi va rivojlanadi, **tomonlarning** mumkin bo‘lgan **ulushlari** aniqlanadi, **shaxsiy manfaatlar** va ehtiyojlarning **jamo**a manfaatlari va ehtiyojlariga ta‘sir qilishi ro‘y beradi, **kelishuvga erishish uchun guruhlarining ichki muzokaralari** olib boriladi, yakuniy **bitim** qabul qilinadi va h.k.

Ayrim mualliflar muzokaralarni turli xil faoliyat turlarining majmui deb hisoblashadi (R. Uolton, R. Mak-Kersis, U.Mastenbruk). Shunday qilib, U.Mastenbruk o‘z konsepsiyasini ishlab chiqishda muzokaralardagi to‘rtta faoliyat turlarini ajratib ko‘rsatadi. Bular: 1) tegishli natijalarga erishish; 2) kuch balansiga ta‘sir ko‘rsatish; 3)

konstruktiv psixologik muhitni yaratish; 4) moslashuvchan taktikalardan foydalanish. Ushbu faoliyat turlari bir qator dilemmalar asosida amalga oshiriladi.

U. Linkoln muzokaralarga amaliy ta'rif berishda hamkorlik nuqtai nazaridan kelib chiqadi va ulardagi uchta asosiy jarayonni aniqlaydi. Bular: 1) munosib aloqa; 2) samarali ta'lim; 3) hukmronlikdan mas'uliyatli foydalanish.

R. Fisher va U. Yuri (1990) muzokaralarni ,aslini olganda, **tamoyillar va amaliy uslublar** to'plami sifatida ifodalanadigan usul sifatida ko'rib chiqib, quyidagi usullarga amal qilish muzokaralarda muvaffaqiyat keltiradi, deb hisoblaydi:

- Muhokama ishtirokchilari va muhokama qilinayotgan masalalarni farqlash zarurati.
- Asosiy e'tiborni pozitsiyalarga emas, balki manfaatlarga qaratish.
- O'zaro manfaatli variantlarni ixtiro qilish.
- Ob'ektiv mezonlardan foydalanish.

Ch.L.Karras. muzokaralar jarayonining mohiyatini barcha muzokaralarga xos bo'lgan elementlarning yig'indisiga bog'laydi. Ular 3-jadvalda keltirilgan..

3-jadval. Muzokaralar jarayonining elementlari va ularning determinantlari

Muzokaralar jarayonining elementlari	Determinantlar
1	2
Kutilayotgan natijalar darajasi	Maqsadlarni aniqlashdagi xatti-harakatlar Guruhdagi a'zolik Muvaffaqiyat va mag'lubiyat

	Maqsadga erishish motivatsiyasi va muvaffaqiyat Xavf Tirishqoqlik Reallik va psixik holat Shaxsiy ta’rif
Pozitsiya kuchining manbalari balansi	Mukofot Jazo Qonuniylik Majburiylik Xabardorlik Raqobatbardoshlik Noaniqlik Vaqt va kuch Muzokaralar ko‘nikmasi
Protsessua l-mazmun elementlari	Hissa bo‘yicha muzokaralar Muammoni hal qilish jarayoni Munosabatlarni rivojlantirish jarayoni: tajovuzkorlikni ishlatish va hisobga olish; o‘zaro moslashish; ochiq hamkorlik; opponent bilan yaqin hamkorlik qilish; Pozitsiya kuchidan foydalanish jarayoni: kuch - kuchsizlik taktikasi; mag‘lub bo‘lish yoqasida muvozanat; umum qabul qilingan kuchdan foydalanish; irratsional yondashuvdan foydalanish. "O‘zi bilan o‘zi bitim tuzish" jarayoni – gender ta’sirini hisobga olgan holda shaxsiy manfaat dinamikasi Guruhlararo kelishuv jarayoni Jarayonning faza va vaqt xususiyatlari: dastlabki muhokama bosqichi; haqiqiy muzokaralar bosqichi;

	muzokaradan keyingi bosqich.
Ehtiyojlar va maqsadlar	Asosiy ehtiyojlar namunalari: omon qolish vositalari; xavfsizlik; muhabbat; farovonlik; o‘zini ifoda etish. Maqsadlar tipologiyalari variantlari: pul; hukmronlik va kuch; bilimlar; yutuqlar; quvnoqlik, faollik va qiziquvchanlik holati; jamoat hayotida ishtirok etish; e’tirof va maqom; himoyalanganlik va tavakkal qilmaslik istagi
Maqsadlar va qadriyatlar- ni anglash	Opponentning o‘z maqsadlarini idrok etish bilan bog‘liq istaklari Opponentning o‘z maqsadlarini o‘zi anglashi Opponentning maqsadlarini anglashimiz Opponentning maqsadlarimizni anglashi bo‘yicha istaklarimiz Opponentning bizning maqsadlarimizni qanday anglashi bo‘yicha tasavvurimiz Maqsadlarni shaxsiy idrok etish Har bir tomonning erishgan yutuqlardan mamnun bo‘lishini maksimallashtirish
Kutilayotgan qoniqish	Ekvivalent g‘alaba qozonish ehtimoli kamligi Natijadan qoniqish mazmuni va darajasidagi sub’ektiv farqlar Tomonlarning ulushlarini aniqlashdagi ob’ektiv zarurat

	Moddiy qoniqish bu bitimning faqat bir qismidir. Opponentning qoniqishi, umidlari va maqsadlari bo'yicha taxminlar Opponentni protsessual sinovdan o'tkazish zarurati
--	--

Ko'rib turganimizdek, muzokaralar ancha murakkab tuzilishga ega bo'lib, aralash motivatsiya bilan belgilanadi va shuning uchun ularni o'rganish qiyindir. Shu bilan birga, tasniflarning har xil turlari ko'p jihatdan ularning mohiyatini anglashga yordam beradi. Quyida keltirilgan *t i p o l o g i* ya tashkilotdagi muzokaralarni tavsiflash uchun faqat ayrim izohlar bilan qo'llaniladi.

Demak, bir qator mualliflar (masalan, *R.Uolton*, *R.Mak-Kersis*) quyidagi muzokaralar turlarini ajratib ko'rsatishadi:

1. *Distributiv - shaxsiy foydani maksimal darajada olishga qaratilgan.*

2. *Integrativ - maqsadi o'zaro foydali variantlarga erishish bo'lgan.*

3. *Pozitsion (pozitsion tuzilish)* - tomonlar o'rtasida yaxshi munosabatlarni o'rnatish uchun.

4. *Ichki tashkiliy* - jamoada murosaga erishishga qaratilgan.

Agar biz muzokaralarning asosiy xususiyatlarini, aniqrog'i, o'zaro bog'liqlik va qarama-qarshi manfaatlar bir vaqtning o'zida mavjudligini esga olsak, ularning ishtirokchilari ushbu ikki holat o'rtasida doimiy ravishda muvozanatni saqlashlari zarurligi ayon bo'ladi. Shuning uchun haqiqiy muzokaralar ushbu jarayonlarning barchasini o'z ichiga oladi va ***aralashgan*** bo'ladi.

Hamkorlikka yo'naltirilgan muzokaralar konsepsiyasida (*U.Linkoln*, *R.Fisher*, *U Yuri*): **1) *manfaatlarga*; 2) *muammolarga*; 3) *tamoyillarga*; 4) *pozitsiyalarga*** qaratilgan muzokaralar farqlanadi. Pozitsion muzokaralar manfaatga qaratilgan va tomonlarning manfaatlarini qondirishni motivatsiya, maqsad, vosita va natijaga aylantiradigan shakli o'zgargan muzokaralardan iboratdir. Bunga konfliktli vaziyatni adolatli, barqaror va real hal etishga qaratilgan tomonlarning intilishlari va

xohishi misol bo'lib, shundan so'ng, ehtimol, boshqa sohalarda ham, konfliktlarni boshqarish doirasida muzokaralar o'tkazish va boshqa natijalarga erishish mumkin bo'ladi.

Agar biz tasniflash uchun asos sifatida muzokaralarning funksional joyi - stol atrofida ishtirokchilar tarkibini ko'rib chiqadigan bo'lsak, unda muzokaralarning quyidagi turlarini ajratish mumkin bo'ladi:

1. Vertikal muzokaralar - masalan, yuqori idoralar bilan. Ular rasmiy va norasmiy bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, vertikal muzokaralar bevosita ishtirokchilarning muzokaralar stoli atrofida bo'lmaganlar oldida yuridik, tashkiliy yoki ma'naviy javobgarligini anglatadi. Masalan, buning uchun tashkilotda o'rta chiziqdagi menejerning yuqorida turgan shaxs bilan qo'l ostidagilarning vazifalarini taqsimlash va qo'shimcha funksiyalarni kiritish bo'yicha maslahatlashuvi o'tkazilishi mumkin. Vertikal muzokaralar ularda jismonan ishtirok etmaganlarning qarorlarga aloqadorligini ta'minlashga imkon beradi.

2. Gorizontaal muzokaralar. Ular quyidagicha bo'ladi: a) murosaga kelish uchun shaxsiy jamoa a'zolari o'rtasida; b) qarama-qarshi guruh a'zolari o'rtasida shaxsiy muammolarni hal qilish uchun. Bu muzokaralarning yana bir (ruxsatsiz) turidir.

3. Tasdiqlanmagan.

4. Kengaytirilgan stol atrofida - quyi komissiyalarda, ishchi guruhlarida va b. Ikkala tomonga tavsiyalarni ishlab chiqish uchun jamoalar vakillarining uchrashuvi jarayonini bildiradi. Keyinchalik ushbu tavsiyalar gorizontaal, vertikal, ikki tomonlama va ko'p tomonlama muzokaralar predmetiga aylanadi.

5. Yuqori darajadagi muzokaralar - guruh rahbarlari o'z jamoalariga muammolarni hal qilishning mumkin bo'lgan variantlarini taklif qilish maqsadida guruh rahbarlari o'rtasida bo'lib o'tadi.

Biz ko'rib chiqadigan omillar: muzokaralar jarayonini belgilaydigan tomonlarning o'zaro bog'liqligi va manfaatlarining mavjudligi mutlaqo yagona omillar emasdir. Muzokaralar jarayoniga aloqador bo'lmasa

ham, unga ta'sir ko'rsatadigan bir qator tashqi omillar mavjud. Ushbu ta'sir asosida har bir jamoada mavjud bo'lgan manfaatlar, mayllar va ustuvorliklar yotadi.

Bundan tashqari, bir qator tarkibiy omillar: vaqt, qonunlar, iqtisodiy imkoniyatlar va b. mavjud. Bunga tashqi bosim va boshqa ta'sir turlari (ijtimoiy guruhlar, obro'li shaxslar, siyosiy voqelik, ommaviy axborot vositalari, uchinchi shaxslar va b.ning maqsadli bosimi)ni kiritish mumkin. Ushbu omillarning o'zi muzokara qilinmaydi, ammo ularni hisobga olish zarurdir.

6.4. Muzokara modellari

Muzokara modellari muzokaralar jarayonining mohiyati va uni belgilovchi omillar asosida quriladi. Bunda mualliflar o'z tushunchalarini ishlab chiqish uchun bir qator asoslardan foydalanadilar.

Yuqorida aytib o'tilganidek, *U. Mastenbruk* (1996) *R. Uolton* va *R. Mak-Kersis* (1965)dan keyin muzokarachilarning quyidagi turli faoliyat turlarini aniqlashga asoslangan muzokaralarga yondashishdan kelib chiqadi: 1) tegishli natijalarga erishish; 2) kuch balansiga ta'sir ko'rsatish; 3) konstruktiv psixologik muhitni yaratish; 4) jarayonni rivojlantirish uchun moslashuvchan taktikalardan foydalanish. Bundan tashqari, u o'z modelini yaratish uchun yana ikkita sababni keltiradi. Bular: **1.Muzokaralarda ishlab chiqiladigan xarakterli xatti-harakatlar:** a) hamkorlik - kurash; b)shakllantirish (yoki tadqiqot) - chetlanish; va **2.Muzokaralar dilemmalari:** a) ko'ngilchanlik yoki o'jarlik; b) itoatkorlik yoki hukmronlik; v) kirishimlilik yoki adovat; d) shakllantirish yoki chetlanish. Shuningdek, tarkibiy qismlarning o'zi - faoliyat tiplari, xatti-harakatlar turlari va muzokaralar dilemmalari o'rtasidagi o'zaro aloqa o'z mantig'iga ega. Demak, xatti-harakatlarning birinchi turi - "hamkorlik - kurash" eng muhim muzokaralar dilemmalarini muzokaralardagi faoliyat turlari bilan muvofiqlashtiradi va birlashtiradi. Ikkinchi tur - "shakllantirish (yoki tadqiqot) - chetlanish" muzokaralarning bosqichlari va protsedura

jihatlarini anglatadi.

Birinchi paragrafda tomonlarning o‘zaro bog‘liqligi bilan belgilanadigan munosabatlarning xususiyatlari va mumkin bo‘lgan strategiyalari batafsil ko‘rib chiqilgan (2-jadvalga ham qarang). Shunga e‘tibor bermiq lozimki, ushbu ikki turdagi xatti-harakatlar muzokaralardagi muammolarni hal qilishga yordam beradigan o‘zaro bog‘liqlikning turli shakllarini yengib o‘tishga imkon beradi. 4-jadvalda xarakterli faoliyat turlari, muzokaralar dilemmalari, muzokaralar taktikalari va ularning umumiy o‘zaro bog‘liqligini ko‘rsatuvchi muzokaralarning faoliyat modeli keltirilgan.

Shunday qilib, muzokaralarning faoliyat modeli ularning mohiyatini aks ettiruvchi asosiy muammoni hal qilish usulini ko‘rishga imkon beradi. Bular: 1) qanday qilib buzg‘unchilik yoki o‘jarlik qilmasdan o‘z manfaatlarini himoya qilishga erishish mumkin; 2) qanday qilib boshqa tomonning kamroq qarshilik ko‘rsatishini keltirib chiqarish va birgalikdagi yechimlarni izlash uchun yanada qulay shart-sharoitlarni yaratish (masalan, faoliyat turlarining qo‘shilishi, dilemmalar shkalalaridagi holat va taktikalarning namunalarini 4-jadval - *samarali muzokaralarda* ko‘ring) mumkin. Shunga e‘tibor berish lozimki, bunday muzokaralarga quyidagilar xosdir: 1) muayyan, me‘yordagi qattiq kuch muvozanatini saqlash; 2) muzokaralarda konstruktiv muhitni yaratishga yordam berish; 3) protsessual moslashuvchanlikka intilish; 4) turli xil taktikalarni ijodiy qo‘llash. Muzokaralarning bunday kechishida butun jarayonni olg‘a surish, shuningdek har ikki tomon manfaatlariga erishish mumkin.

Muzokaralarning tamoyillarga yo‘naltirilgan modeli (U. Linkoln, R. Fisher va U. Yuri) ko‘pincha muammolarga yo‘naltirilgan modelning samaradorligi bilan taqqoslanadi va qarama-qarshi qo‘yiladi. Modelning o‘zi quyidagi uchta omilga asoslanadi: 1. Qadriyatlar, e‘tiqodlar va munosabatlarning individual tamoyillari tizimi sifatida tushuniladigan *manfaatlar*; 2. Muzokaralarda muhokama qilinadigan va yechimi yakunda tomonlar manfaatlarini qondirishga olib keladigan masalalar -

muammolar; 3.Takliflar, ya'ni muammolarni hal qilish va manfaatlarga erishish usullari.

Tomonlarning manfaatlari - *ishtirokchilarni muzokaralarga undaydigan sabab, shaxsning ehtiyojlari va talablaridir.* Ular ancha sirli ahamiyatga ega bo'lib, shu sababli manfaatlarning mazmunini muzokaralarga olib chiqish odati qabul qilinmagan. Hech bo'lmaganda, manfaatlar to'g'ridan-to'g'ri muzokaraning predmeti bo'la olmaydi. Ko'pincha tomonlarning manfaatlari qarama-qarshi mazmunga ega bo'ladi. Masalan, ishga yollashda bir tomon hissaga mos ravishda maksimal ish haqini olishni istasa, ikkinchisi imkon boricha eng kam miqdorni to'lashni xohlaydi.

Nima uchun muzokaralarga intilishimga yo mening moddiy farovonligim, yoki mening xavfsizligim, o'zimni o'zim ifoda etishim, hukmronligim va kuchim, bilimim va omilkorligim, minnatdorligim va muhabbatim sabab bo'lishi mumkin. Bular mening manfaatlarim, harakatlantiruvchi kuchlarim va meni muzokaralar olib borishga majbur qiladigan sabablar hisoblanadi. *Manfaatlar - bu mantiqni tashkil etuvchi jihat, muzokaralarning manbayi va asosidir.* Bundan tashqari, manfaatlar ratsional va irratsional motivatsiya sohasida ham yotishi mumkin bo'lib, bu ularning sirli va maxfiy ahamiyatini yanada oshiradi. Muzokaralar jarayoni barcha manfaatlar - shaxsiydan tortib amaliygacha, bevosita ishtirokchilar manfaatlaridan tortib to'g'ridan-to'g'ri muzokaralar stolida bo'lmaganlarning manfaatlari uyg'unligigacha asoslangan. Ularning barchasi inobatga olinishi va qo'lga kiritilishi maqsadga muvofiqdir. Muzokaralarning muvaffaqiyati va mazmunan qoniqishi shunga bog'liq.

Ko'pincha manfaatlar *pozitsiyalar* bilan adashtiriladi, bu esa muzokaralarning to'xtalishiga, ilojsizliklarga, konfliktlarga va hatto, munosabatlarning uzilishiga olib keladi. Bunga tovarlarni tashish narxiga o'z e'tiborini qaratgan sotuvchi va xaridorning muzokaralar jarayoni misol bo'la oladi. Ushbu munozaraning ortidan ular boshqa masalalarda o'zaro manfaatlar uchun imkoniyatlarni qo'ldan boy

bermoqdalar, o'z pozitsiyalarida turib olish ularning munosabatlariga putur yetkazishi mumkinligini esa gapirmasa ham bo'ladi. To'g'ri, shunday vaziyatlar ham bo'ladiki, ularda pozitsiyalar alohida bosqichlar yoki umuman muzokaralar jarayoni uchun asos bo'lib xizmat qiladi, bular pozitsion savdolar holatlaridir. Ammo bu muzokaralarning alohida turi bo'lib, u o'z maqsadlari va ularga erishish yo'llariga ega.

Muammolar – bu muzokaralarda muhokama qilinadigan jihatlar, tomonlarning manfaatlaridan kelib chiqqan kun tartibidagi masalalar hisoblanadi.

Takliflar – bu muammolar qanday hal qilinishi va manfaatlar qondirilishidir.

Takliflarni sifatli va miqdoriy jihatdan baholash mumkin. Bu pul, moddiy resurslar, tovarlar, hududlar va boshqalardir. Manfaatlar esa, aksincha, ko'proq sub'ektiv o'lchovga ega. Masalan, men bir xil pulni o'z manfaatlarimning eng keng doirasiga - ayon bo'lganidan tortib g'alati, irratsional va aql bovar qilmaydigangacha sarflashim mumkin.

Demak, agar biz *manfaatlarni* anglamoqchi bo'lsak, ***nima uchun?*** (nima uchun faollik namoyon bo'ladi? Nima uchun tomon muzokaralarga bormoqda?) degan savolni berishimiz kerak. Agar biz *muammolarni* bilishni istasak: ***nima?*** (muzokaralarda nimani muhokama qilamiz va nima qoniqishimizga olib keladi?) degan savolni berishimiz kerak. Agar biz *takliflarni* tushunishni istasak, ***qanday qilib?*** (muammolarimizni qanday kelishuvlar, qaysi muayyan shartnoma orqali qanday hal qilishimiz mumkin?) degan savolni qo'yishimiz kerak.

Hamkorlik va prinsiplarga yo'naltirilgan muzokaralar modelida manfaatlar, muammolar va takliflarni birlashtiradigan maxsus shakllar ishlab chiqilgan. Ularning to'ldirilishi muzokaralarni muvaffaqiyatli tayyorlash va o'tkazishga yordam beradi. Ko'rsatilgan toifalar (manfaatlar, muammolar, takliflar) ga qo'shimcha ravishda ushbu shaklda alternativalar, buzilgan muzokaralarning natijalari kabi pozitsiyalar, takliflar tizimi - boshlang'ichdan tortib keyingilari orqali maksimal darajadagi ehtimoliy voz kechish (yakuniy taklif)gacha va kun

tartibidagi mavzular mavjud (5-jadvalga qarang).

5-jadval. Muzokarlarda takliflarni tayyorlash va taqdim etish shakli

(raqamlarning yuqori qatori - taqdimotning ketma-ketligi, pastki qismi - to'ldirish tartibi).

Muzokarlardagi manfaatlar (nima uchun?)	Muzokarlardagi muammolar (nima?)	Takliflar (qanday qilib?)					Buzilgan muzokaralar natijalari	Alternativlar
		Dastlabki	Ikkinchi	Keyingilari (1-chi, 2-chi, 3-chi va 4-chi)	Signal taklif (chekinishlar)	Maksimal xatti- harkatlar taklifi		
1	2			5	6	7	8	
1	2			5	6	7	8	

Ta'kidlash lozimki, o'zi va qarama-qarshi tomon uchun to'ldirilgan takliflarni tayyorlash va taqdim etish shakli, shubhasiz, muzokarlarda yordam beradigan muhim vosita hisoblanadi. 6-jadvalda (Muzokarlarga tayyorgarlikning asosiy masalalari) keltirilgan shaklni to'ldirish orqali ham buni osonlashtirish mumkin.

6-jadval. Muzokaralarga tayyorgarlikning asosiy masalalari

Muzokara ishtirokchilari uchun muhim savollar va ularning mazmuni				
Muhim savol	Mazmuni	Mening tomonim	Qarama-qarshi tomon	Boshqa-lar
Tomonlar ning manfaatlari hududi: a) shaxsiy b) amaliy	Muzokaralar mavzusiga kim aloqador Manfaatlar mazmuni: a) mumkin bo‘lgan spektr; b) asosiy manfaatlar			
		Mening manfaat- larim	Ehtimoliy variantlar	Boshqa tomon manfaatlari
Manfaatla r bilan ishlash variantlari	Manfaatlarni qondirish uchun variantlarni tanlashni ta’minlash: Umumiy manfaatlaringizni oshirish yo‘llarini qidirish: (masalan, zaxiralarni birlashtirish)			
		Taraf- dor	Qarshi	
Alternativa-lar	Bir nechta alternativa variantlarini topish Eng yaxshi alternativani tanlash Kuchliroq			

	alternativani yaxshilash yo‘llarini aniqlash Boshqa tomonga ochiq bo‘lgan alternativalarini aniqlash Boshqa tomonning eng yaxshi alternativalarini baholash			
Takliflarni legitimlash- tirish usullari	Standartlarni qo‘llash Adolat tushunchasidan foydalanish Qabul qilingan qarorni tushuntirish uchun jozibali variantni taklif qilish			
Aloqa	O‘z takliflarini shubha ostiga qo‘yish Taqdim etish shaklini o‘zgartirish, tushunishni ta’minlash			
O‘zaro munosabatlar	Munosabatlarni muammolarning mohiyatidan ajratish Yaxshi amaliy munosabatlarni qurish			
Kelishuvlar (majburiyat- lar)	Shartnomaga kiritish uchun masalalarni aniqlash Kelishuv sari qadamlarni rejalashtirish: dastlabki kelishuv har bir masala bo‘yicha manfaatlarni hisobga olish			

Taklif etilgan modellar o'zlarining amalga oshirish vositalariga (4, 5-jadvallarga qarang) va konseptual asoslariga ega. Muzokaralarning ushbu modellari uchun muzokaralardagi faollik va tomonlarning prinsipial yondashuv - hamkorlikka ko'rsatma orqali manfaatlariga yo'naltirilganlik asos bo'lgan.

Muzokaralar modelini yaratish uchun muzokaralar jarayonini to'liq qamrab olishga olib keladigan va uni boshqarishga imkon beradigan asosni topish lozim. Bunday modellarga misollar quyidagilar bo'lishi mumkin:

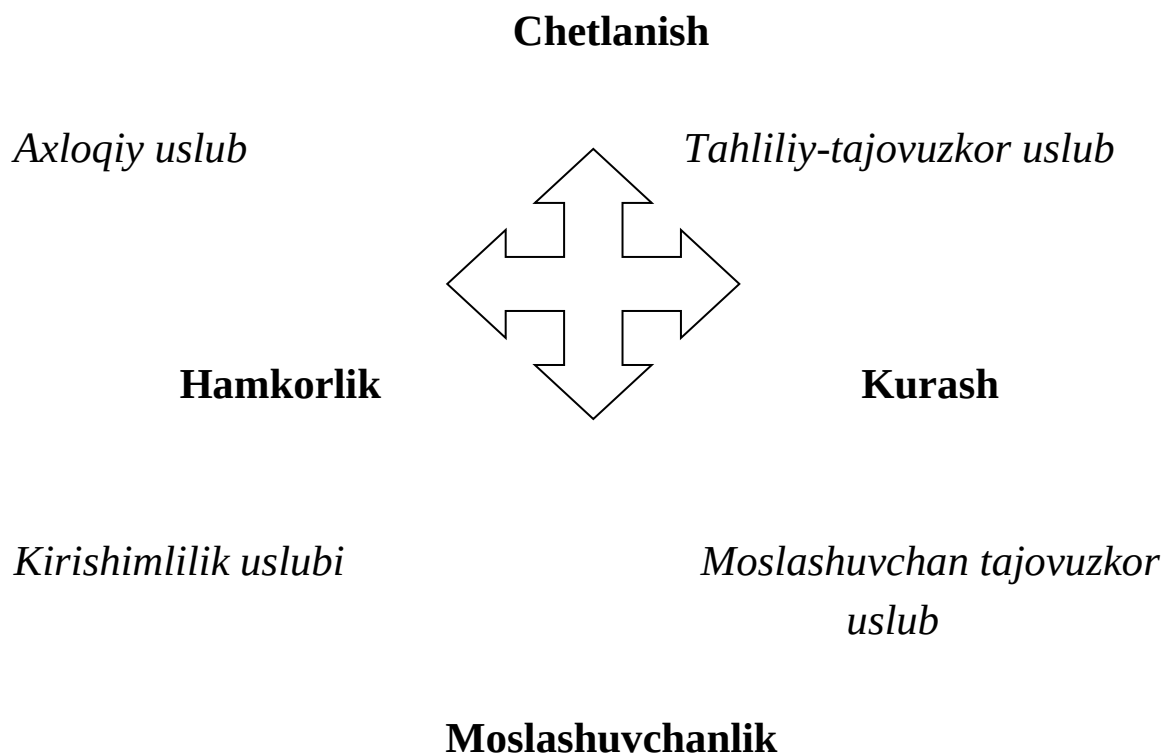
- hodisalarning mazmunini, muzokaralarning turli bosqichlari va fazalariga nisbatan ularning dinamikasini hisobga oladigan ***muzokaralarning fazali modeli***;
- ***shaxsiyat modeli***; buning asosida muzokarachilarning zarur fazilatlarini, xususiyatlarini va shaxsiy uslublarining xususiyatlarini yotadi;
- muzokaralarning taktik usullarini asos qilib oluvchi ***"texnik" modeli***;
- muzokaralarni rejalashtirishning turli: masalan, strategik, ma'muriy, taktik darajalarini hisobga olishga asoslangan ***boshqaruv modeli***;
- ***konfliktning konstruktiv funksiyasidan foydalanishga asoslangan model*** va boshqalar.

Haqiqiy muzokaralar amaliyoti uning samaradorligini oshirishga qaratilgan muzokaralar jarayonining omillarini har tomonlama ko'rib chiqishni talab qiladi. Aslida, ular har xil modellar va konsepsiyalarga tegishli bo'lishi mumkin. Bu esa u yoki bu tarzda aniqlangan qonuniyatlarni amaliy hisobga olishning ahamiyatini kamaytirmaydi.

6.5. Muzokara uslublari

Muzokaralardagi shaxsiy jihat juda keng: manfaatlardan tortib, ularning xilma-xil gammalari bilan hissiy reaksiyalarning o'ziga xos xususiyatlari va tipik xulq-atvor xususiyatlarigacha namoyon bo'ladi.

Muvozanatli o‘zaro bog‘liqlik sharoitida turli xil manfaatlar to‘qnashuvi yuzaga kelganda, muzokaralardagi qiyin sharoitlar ishtirokchilarning hamkorligi va raqobatining namoyon bo‘lishida yetarlicha moslashuvchanlikni talab qiladi. U. Mastenbruk (1995) shuni ko‘rsatadiki, bu asosan, ishtirokchilar xatti-harakatlarining ikki turi-hamkorlik - kurash va moslashuvchanlik – chetlanish bilan belgilanadi. Ularning xususiyatlari yuqorida yetarlicha, batafsil berilgan. Bu yerda biz ushbu xatti-harakatlarning qutbli tomonlarni yaratishini ta’kidlaymiz. Agar biz ularni o‘zaro perpendikulyar kesishgan chiziqlar shaklida tasavvur qilsak, unda muzokaralardagi o‘zaro ta’sir ko‘rsatuvchi tomonlar xatti-harakatlarining ehtimoliy uslubiy jihatlariga va tegishli muzokara uslublariga ega bo‘lamiz (2-rasmga qarang).



2-rasm. Muzokaralarda o‘zaro ta’sir ko‘rsatuvchi tomonlar xatti-harakatlarining uslubiy profili.

Ularni quyidagi yo‘nalishlarda ko‘rib chiqish mumkin: a)

qo‘llashdagi afzalliklar; b) samarasiz jihatlar; v) konfliktga olib keladigan ko‘rinishlar (7-jadvalga qarang).

7-jadval. Muzokara uslublari

Usullar	Axloqiy	Tahliliy-tajovuzkor	Kirishimli	Moslashuvchan tajovuzkor
Afzalliklar	Umumiy manfaatlar, tamoyillar va qadriyatlar mavjudligiga ishonch va dadillik Yuqori standartlarni o‘rnatish Umumiy manfaatlarga asoslangan yechimlarni izlash Mustaqil fikrlash Tamoyillarga rioya qilish	Puxta tahlil Rad etib bo‘lmaydigan dalillar va raqamlarni afzal ko‘rish Yaxshi qurilgan mantiq Muzokaralar boshlanishidan oldin mavjud bo‘lgan barcha alternativalar e‘tiborli munosabatda bo‘lish Yaxshi o‘ylangan protseduralar Maqsadlarga erishishda bashorat va qat’iylilik	Xush axloq, shaxsiy jozibadan foydalanish Diplomatiya Muhitga ijobiy ta’sir Tajriba qilishga tayyorlik Integrativ yechimlarga sezgirlik va moslashuvchanlik	Hamma narsani qilish va ulgurish istagi Hamma narsada mukammallikni sevish Mavjud barcha narsadan ustun tarafini olish foydalanish Muammoni dinamik hal qilish Ham o‘zi tomonidan, ham sherik tomonidan chaqiriqlarga moyillik
Unumsiz jihatlar	"Arzgo‘y" holati,	Qat’iylilik Muzokaralar	Opponentning kuchini	Boshqalarga kam

	orqaga chekinish Yangi fikrlarga javob berishga to'xtab qolish Ideallarga va umum qabul qilingan qadriyatlarni talab qilinadigand an ortiq afzal ko'rish (xayolparast lik)	stolidagi muhitga beparvolik Tafsilotlarga haddan tashqari e'tib Improvizatsiya qilishga qobiliyatsizlik	tekshirishdan qochish Kam qarshilik ko'rsatish Ambivalentlik	imkoniyat qoldiradi Oson qizishadi Sabrsizlikni ko'rsatadi
Konfliktga olib keladi- gan holatlar	Birovning fikriga qat'iy rioya qilish O'z fikridan osonlikcha chetlashish Xafagarchili kni namoyish qilish Chetlashilis	O'zlarining haqliklariga tobora ko'proq "dalillar" keltirish Bo'sh kelmaslik	Murosaga haddan tashqari sodiqlik Uyg'unlik va yaxshi munosabatlarni saqlash istagi tufayli muloyimlik	Nohaq bo'lgan holatda ham bo'sh kelmaslik Jizzakilik Bosimni boshqa tomonni tashabbusdan mahrum qilish vositasi sifatida ishlatish

	h			
--	---	--	--	--

Muzokarlarda to‘rt uslubdan qaysi biri ustunlik qiladi? Qaysi biri sizning muzokarlardagi xatti-harakatlaringizga hammasidan ko‘proq mos keladi? Ushbu savollarga javoblarni aniq muzokarlarda qatnashib, muayyan holatni muhokama qilish orqali olish mumkin. Muzokaralarning stilistik xususiyatlari nuqtai nazaridan muzokaralar bo‘yicha mutaxassislarni tavsiflovchi ma’lumotlar (ular 8-jadvalda keltirilgan) juda o‘rinli hisoblanadi.

**8-jadval. Muzokaralar bo‘yicha mutaxassis
xususiyatlarining tavsiflari
(Karras bo‘yicha)**

O‘rin	Baho	Vazifaning bajarilishi	O‘rin	Baho	Kommunikativlik
1	15,0	Rejalashtirish mahorati	1	11,9	O‘z fikrlarini ifoda etish mahorati
2	8,3	Muammolarin hal qilish mahorati	2	9,3	Tinglash mahorati
3	7,8	Maqsadga intiluvchanlik	3	9,3	Xatti-harakatlarni muvofiqlashtirish qobiliyati
4	7,7	Tashabbuskorlik			
5	6,4	Muzokaralar predmetini bilish	4	8,2	His-tuyg‘u bilan munosabat bildirish
6	3,4	Ishonchlilik	5	6,9	Bahslashish mahorati
7	1,2	Tirishqoqlik	6	5,2	Rol o‘ynash mahorati
			7	1,5	Noverbal aloqa

		Tajovuzkorlik			O'ziga o'zi baho berish
1	13,0	Pozitsiya kuchidan foydalanish	1	11,9	Opponentning hurmatiga erishish mahorati
2	9,3	Bellashishlik	2	10,0	O'zini-o'zi hurmat qilish
3	8,9	Jamoadagi yetakchilikka intilish	3	9,4	O'zini-o'zi nazorat qilish
4	5,8	Tirishqoqlik	4	8,8	Axloqiy me'yorlar
5	5,0	Xavfga tayyor turish	5	6,2	Shaxsiy qadr-qimmat hissi
6	3,5	Dadillik	6	5,0	Boshliqlar hurmatiga sazovor bo'lish mahorati
7	1,6	Himoyalash mahorati	7	3,9	Xavfni yoqtirmaslik
			8	1,7	Tashkilotdagi o'rni
O'rin	Baho	Kirishimlilik			
1	13,1	Shaxslararo muloqot	O'rin	Baho	Fikrlash jarayoni
2	11,0	Ochiqlik	1	12,2	Bosim ostida aniq fikrlash mahorati
3	10,3	Odoblilik	2	12,2	Umumiy amaliy mahorat
4	7,8	Sabr	3	10,0	Muammo mohiyatiga kira olish mahorati
5	7,7	Yoqimlilik	4	8,9	Tahliliy fikrlash qobiliyati
6	4,8	Tashqi ko'rinish			
7	4,1	Murosaga bora	5	7,0	Qat'iyatlilik

		olish mahorati			
8	1,5	Ishonchlilik	6	6,5	Muzokaralarni olib borish mahorati
			7	5,4	Istiqbolni ko'ra bilish mahorati
			8	1,0	Ma'lumotlilik

Agar endi mutaxassislarning ushbu shaxsiy fazilatlaridan muzokaralar uchun xos bo'lgan faoliyat turlariga nisbatan qo'llanilishini ko'rib chiqib, quyidagi xulosalarni chiqarishimiz mumkin bo'ladi:

1. ***Tegishli natijalarga erishish.*** Bu ushbu inson muayyan pozitsiyani tanlab, uning nuqtai nazari, takliflari, dalillari va yon bosishlarida, o'zi uchun qulayroq bo'lgan murosaga qanday erishishida aks etishini anglatadi.

2. ***Kuch balansiga ta'sir ko'rsatish.*** Kuch balansini o'zgartirishga urinishlar muqarrar, lekin qarshilik ko'rsatish tajovuzkor xatti-harakatni keltirib chiqaradi. Biroq, peshqadam o'rmini egallash, ochkolarni hisoblash va o'jarlikni namoyon etish muzokaralarga ("itoatkorlik - despotik hukmronlik" dilemmasi) emas, balki ko'proq kurashga olib keladi.

3. ***Konstruktiv psixologik muhitni yaratish.*** Bunday holda, shaxsiy munosabatlarga e'tibor qaratilib, unda dilemma "ochiqlik - dushmanlik"dan iborat bo'lishi mumkin. Muzokaralardagi qiyinchiliklarni adovat va g'azab bilan chalkashtirmaslik kerak. Gipertrofik ochiqlik va bosib turuvchi ustunlik teng darajada samarasizdir.

4. ***Moslashuvchan taktikadan foydalanish.*** Gap muzokaralar jarayonida nisbiy harakatlar erkinligiga ega bo'lish va uni rivojlantirish, ya'ni moslashuvchan taktikani qo'llash, integratsiya imkoniyatini topish haqida boradi.

6.6. Muzokaralardagi qiyinchiliklar: to'siqlar, konfliktlar, manipulyatsiyalar

Muzokarachilar uchun qiyinchiliklar istisno bo'lmay, balki ko'proq odatiy holatdir. Biroq ko'pchilik to'siqlardan, o'tkir hissiy munosabatlardan, noodatiy xatti-harakatlardan, ochiq va yashirin manipulyatsiyalardan qo'rqishadi, chunki bunday ko'rinishlar rejalarini buzadi, ilojiylik, umidsizlikni keltirib chiqaradi va keskinlikning kuchayishiga olib keladi. Ammo bunday holatlar, masalan, to'siqlar bo'lishi muqarrardir. Ko'pincha ular qarshi tomon opponentni bo'ysundirishni mo'ljallaganda, kuch va qat'iyatlikni tekshirganda unga ta'sirni kuchaytirish uchun ishlatiladi. Bundan tashqari, to'siqlardan yangi ma'lumotlar olish, alternativalarini qidirishda foydalaniladi.

To'siqlarga quyidagi xatti-harakatlar ham olib kelishi mumkin:

- *"Bizda hammasi yaxshi, xavotirlanishga asos yo'q"* kabi shaxsiy kuch va tuyg'ularga ortiqcha baho berish.
- Muzokaralar olib borish uchun sohalarni izlamaslik. *"Biz ko'proq narsani qilishga qodir emasmiz"*.
- Samimiylik yoki o'z imkoniyatlari haqida aniq ma'lumotning yo'qligi. Yig'ilishlardagi: *"Nega bizga ishonmaysiz? Biz masalalarga yetarlicha mas'uliyat bilan yondashamiz"* mazmunidagi ustunlik qiyofasi.
- Tunnel xulq-atvori: *"Biz faqat yaxshilikni tilaymiz, lekin sheriklarimiz mas'uliyatsiz, tajovuzkor, jinoyatga aralashgan va h.";* *"Agar ular kurashmoqchi bo'lsalar, bunga ega bo'lishadi. Bizga hech narsa qolmaydi"*.
- ikki tomon uchun katta yo'qotishlar bilan tavsiflanadigan *kurashning avj olishiga yoki to'siqqa olib boradigan* eskalatsiya.
- eskalatsiya tomon rivojlanishga moyillik, bu bo'yicha tashvishlanish, shaxsiy manfaatlarni: *"Eskalatsiyaning oqibatlari biz uchun qanchalik jiddiy bo'ladi? Biz qanchalik o'zaro bog'liqmiz?"* deya aniqlash.

Muammoni hal qilish yo'llari:

vaqtdan to'g'ri foydalanish: kechiktirishlar, ularni uzaytirish;
turli xil fikrlardan foydalanish;
alternativalar bo'yicha qo'shma tadqiqotlar;
voqelar yo'nalishini tubdan o'zgartiradigan asosiy takliflarni
kiritish;
yuqori darajadagi maslahatlashuvlar, muzokaralarni o'tkazish va
h.;
muhokama qilinadigan masalalar sonini cheklash.

Konflikt muzokaralarni rivojlantirish omili sifatida. Muzokaralar bilan bog'liq konfliktlarning rivojlanayotgan funksiyalari to'g'risidagi me'yorlar muzokaralar jarayonining quyidagi bir qator umumiy xususiyatlariga asoslanadi:

Birinchidan, muzokaralar ularning ishtirokchilari manfaatlarini muvofiqlashtirish mexanizmi hisoblanadi.

Ikkinchidan, muzokaralar ushbu manfaatlar nafaqat mavjud bo'lgan, balki tushunilgan taqdirda ham o'rinlidir.

Uchinchidan, muzokaralar tomonlar manfaatlarining o'zaro bog'liqligi mavjud bo'lgan hollarda o'tkazilishi mumkin.

To'rtinchidan, o'zaro bog'liqlik ishtirokchilar manfaatlarining qarama-qarshi mazmunini istisno qilmaydi va shuning uchun u tabiatan **janjالبop**dir. Masalan, bir tomonning narxni oshirishi ikkinchi tomonning oladigan foydasi kamayishiga olib keladi. Bunday holatda o'ta qattiq va o'jar xatti-harakatlar muzokaralarning o'ziga xavf soladi, chunki kelishuv jarayoni o'rniga istiqbolsiz qarama-qarshilik va konflikt yuzaga kelishi mumkin.¹¹

Shu bilan birga, muzokaralardagi konfliktlar, umuman hayotda bo'lgani kabi, rivojlanishning muhim vositasidir. Bu, birinchi navbatda, muzokaralar jarayonining o'ziga: xatti-harakatlar, hissiy jihat, nazorat, kuchni ishlatish va h.ni tavsiflovchi hodisalarga tegishlidir.

¹¹ David M. Martin. Manipulating Meetings: How to Get what You Want, when You Want it. Pitman, 2005. p 98.

Shunday qilib, muzokaralardagi konfliktlar ishtirokchilarga quyidagilarga imkon beradi:

O'z manfaatlarini sherik manfaatlari bilan o'zaro bog'lagan holda *chuqurroq anglash*.

Qarshilik sabablarini *tahlil qilish* va to'siqlar paydo bo'lganda maqbul variantlarni topish.

Munosabatlarda kuchlarning ma'lum bir muvozanatni *saqlash*.

Konstruktiv psixologik muhitni *yaratish*.

Taktik usullardan moslashgan holda foydalanish.

Murosaga erishishda pozitsiyalarni o'zgartirish, tuzatish va yaxshilash uchun *vositalarga ega bo'lish*.

Muzokaralarda konfliktlardan foydalanish o'ziga xos xususiyatlarga va real mexanizmlarga, belgilarga va izohlarga ega bo'lib, ularni anglash va ulardan foydalanish muzokaralar jarayonining samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Nizoli vaziyatlar nima?
2. Rahbar faoliyatida muzokaralarning o'rnini qanday?
3. Muzokara olib borish bosqichlarini aytib bering
4. Muzokara yakuniga salbiy ta'sir etuvchi psixologik omillar nimalardan iborat?

5. Muzokara jarayonida o'zga tomonning tasodifan qarshilik ko'rsatishi nima?

5. Muzokara davomida yolg'on ishlatish nima uchun kerak bo'lishi mumkin?

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Konflikt va muzokaralar.
2. Munozaralar jarayoni psixologiyasi
3. Muzokaralar olib borishning psixologik asoslari.
4. Munozaralar jarayoni psixologiyasi.
5. Nizoli xolatlarda shaxs toifalari va ularning xarakteristikasi

7-BOB. TASHKILOTDA MULOQOT (KOMMUNIKATSIYA)

Darsning maqsadi:

Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida, faoliyat bilan muloqotning o‘zaro aloqadorligi, muloqotning asosiy funksiyalari, muloqotning psixologik tuzilishi, boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari, rahbarning qo‘l ostidagilari bilan muloqot psixologiyasi va rasmiy muloqotining xususiyatlari va shakllari to‘g‘risida ma’lumot berish.

Reja:

- 1.Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida.*
- 2.Faoliyat bilan muloqotning o‘zaro aloqadorligi.*
- 3.Muloqotning asosiy funksiyalari.*
- 4.Muloqotning psixologik tuzilishi.*
- 5.Boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari.*
- 6.Rahbarning qo‘l ostidagilari bilan muloqot psixologiyasi.*
- 7.Rasmiy muloqotining xususiyatlari va shakllari.*

Tayanch so‘zlar: Muloqot, ijtimoiy munosabatlar, shaxslararo munosabatlar, faoliyat, muloqotning rivojlantiruvchi funksiyasi, anglash yoki idrok qilish funksiyasi, yig‘ish yoki to‘plash funksiyasi, muloqotning motivatsion-maqсадli tomoni, muloqotning kommunikativ tomoni, kommunikator, verbal muloqot, noverbal muloqot.

7.1. Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida

Guruh faoliyati muayyan muammolarni (iqtisodiy, sanoat, ta’lim, huquqni muhofaza qilish va boshqalar) birgalikda hal qilishda shaxslarning o‘zaro ta’siridan iborat. Guruhlarda odamlarning o‘zaro

ta'sirining eng muhim sharti bu muloqotdir. Ushbu tushunchaning mohiyati nimada?

Muloqot - bu odamlar o'rtasida birgalikdagi faoliyatga bo'lgan ehtiyojlardan kelib chiqqan holda aloqalarni o'rnatish va rivojlantirish jarayoni. Muloqot quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- manfaatdor tomonlar, guruhlar va tashkilotlardagi xodimlar, shuningdek, guruhlar o'rtasida ma'lumot almashish;
- muloqot predmetlarini o'z ichiga olgan birgalikdagi faoliyat strategiyasini ishlab chiqish;
- birgalikdagi muammolarni hal qilish jarayonida odamlar bir-birlarini tushunishlari va idrok etishlari.

Ba'zida "muloqot", "ijtimoiy munosabatlar", "shaxslararo munosabatlar" tushunchalarini aniqlash maqsadida ham qo'llaniladi. Biroq, bu tushunchalar o'zaro bog'liq bo'lib, bir-biriga o'xshash emas, chunki ular o'ziga xos xususiyatlarga ega. Muloqot tushunchasi kengroq ma'noga ega. Muloqot odamlarning ijtimoiy muhit va tashqi guruhlararo munosabatlaridagi tashqi aloqalar tizimidagi birgalikdagi hayotiy faoliyati natijasida ob'ektiv ravishda vujudga keladi.

Ijtimoiy munosabatlar odamlarning shaxs sifatida emas, balki ijtimoiy sinf vakillari (ish beruvchi va xodimning munosabatlari), iqtisodiy tuzilmalar (tovarlarni sotuvchi va xaridor), ierarxik rasmiy tashkilotlar (huquqni muhofaza qilish organlarining viloyat va tuman bo'limlari) va boshqalar vakillari sifatida namoyon bo'ladi. .

Shaxslararo munosabatlar ishbilarmonlik va hissiy baholash, shuningdek, odamlarning bir-birlarini afzal ko'rishi asosida quriladi.

Shunday qilib, odamlar va shaxslararo munosabatlar har doim aloqada vujudga kelgan va faqat shu narsada amalga oshirilishi mumkin. Muloqot - shaxslarni birlashtirish usuli, ayni paytda ularning shaxsiy va kasbiy nuqtai nazardan rivojlanishi yo'li sifatida namoyon bo'ladi. Bu ijtimoiy munosabatlarning voqeligi va shaxslararo munosabatlarning uzviyligi sifatida aloqa mavjudligini anglatadi. Ehtiyoj bilan muloqot

turli xil insoniy munosabatlarda, ya'ni ijobiy va salbiy ijtimoiy, shuningdek, shaxslararo munosabatlarda ham amalga oshiriladi.

Aytish mumkinki, muloqot odamlar hayoti va faoliyatida katta rol o'ynaydi. Muloqotning turli shakllarida odamlar o'z faoliyati natijalari, to'plagan tajribasini, o'zaro bilim, fikr, g'oyalar, qiziqishlar, his-tuyg'ularni almashadilar, hayotiy intilishlari, ehtiyojlari va maqsadlarini muvofiqlashtiradilar, psixologik hamjamiyatni rivojlantiradilar va o'zaro tushunishga erishadilar.

Muloqot jarayonida umumiy dastur va birgalikdagi faoliyatning umumiy strategiyasi shakllanadi. Muloqot tufayli insonning tafakkur ufqlari kengayadi, individual tajribaning cheklangan tabiati yengiladi. Shuning uchun muloqot inson taraqqiyotida muhim o'rin tutadi.

Psixologiya fanida odamlar o'rtasidagi muloqot mohiyatini tushunishga bir nechta yondashuvlar mavjud:

- muloqot - turli xil aloqa vositalari va mexanizmlaridan foydalangan holda ma'lumotni bir predmetdan boshqasiga o'tkazish jarayoni. Muloqotning maqsadi o'zaro tushunishga erishishdir (A. G. Kovalyov);

- muloqot - bu odamlarning o'zaro munosabati va ma'lumotni uzatish faqat zaruriy shartidir, ammo aloqaning mohiyati emas (A. A. Leontev);

- muloqot - bu guruhdagi ijtimoiy xususiyatlar shakllanadigan jamoadagi odamlar o'rtasidagi munosabatlar jarayoni (K. K. Platonov);

- muloqot - bu ma'lumot almashish, odamlarning o'zaro harakatlari va o'zaro munosabatlari yig'indisidir (B. D. Parigin).

Muloqotga psixologlarning bunday yondashuvlari uning rolini baholashining muhimligini ko'rsatadi. Qarama-qarshiliklar bilvosita va bevosita boshqa ajralmas psixologik hodisalar - munosabatlar, o'zaro ta'sirlar va faoliyatning o'zi bilan, shuningdek, bu munosabatlardagi aloqaning mohiyatini takomillashtirish qiyinligini ko'rsatadi.

7.2. Faoliyat bilan muloqotning o'zaro aloqadorligi

Muloqot, bir qator mualliflar tomonidan berilgan ta'riflardan ko'rinib turibdiki, odamlar faoliyati bilan uzviy bog'liq. Bu muloqotni faol yondashuv nuqtai nazaridan ko'rib chiqqan barcha psixologlar tan olishgan. Biroq bunda muloqotning tabiati boshqacha tushuniladi.

Ba'zi bir mualliflar (A. N. Leontev) muloqotni faoliyatning muayyan tomoni deb hisoblashadi: u har qanday faoliyatga kiritilgan, bu - uning elementi, shartidir.

Boshqa psixologlar muloqotni o'ziga xos faoliyat turi deb bilishadi. Ulardan ba'zilar (D. B. Elkonin) uni inson taraqqiyotining ma'lum bir bosqichida mustaqil bo'lgan (masalan, maktabgacha yoshdagi bolalar va, ayniqsa, o'smirlik davrida) kommunikativ faoliyat (yoki aloqa faoliyati) deb atashadi; boshqalar (A. A. Leontev) - faoliyat turlaridan biri (masalan, nutq faoliyati) deb hisoblaydi.

Uchinchi nuqtai nazar (B. F. Lomov) shundan iboratki, faoliyat va muloqot parallel va mavjud bo'lgan o'zaro bog'liq faoliyat sifatida emas, balki shaxsning ijtimoiy mavjudotining ikki tomoni, uning turmush tarzi sifatida ko'rib chiqiladi. Muloqotga alohida ahamiyat berib, B. F. Lomov insonning haqiqiy hayoti faqat mazmunli va amaliy faoliyat bilan cheklanib qolishini yozadi. Muloqot unda g'oyalar, qiziqishlar almashish, xarakter xususiyatlarini uzatish, shaxsga bo'lgan munosabatni, uning pozitsiyasini shakllantirishning maxsus funksiyalarini bajaradi.

Shunday qilib, ba'zi bir farqlarga qaramay, barcha nuqtai nazarlarning mualliflari faoliyat va muloqot o'rtasidagi bog'liqlikni tan olishadi, garchi ular buni turli yo'llar bilan ochib berishsa ham.

7.3. Boshqaruv faoliyatida muloqotning asosiy funksiyalari

Muloqot kichik guruhlarining hayotida va birgalikdagi faoliyatida bir qator funksiyalarni bajaradi. Avvalo, bu *kognitiv funksiya*. Muloqot shaxs uchun jamiyatda sodir bo'layotgan voqealar, guruhga tegishli bo'lgan sohada, guruhning ichki hayotida, guruh a'zolari tomonidan bir-

birlarini tushunishlari, niyatlar, holatlar va harakatlar to'g'risidagi ma'lumotlarning muhim manbai ekanligidan iborat. Guruhning boshqa a'zolari, ularning hayotidagi voqealar, birgalikdagi faoliyatning natijalari, guruhning alohida a'zolari haqida fikrlar va boshqalar aynan muloqot jarayonida sodir bo'ladi va oydinlashadi. Oxir oqibat, muloqot o'zaro tushunish manfaatlariga xizmat qiladi. O'zaro anglashuv va guruh rivojlanishining eng yuqori darajasi - jamoa, ya'ni hamfikir bo'lgan odamlar ittifoqidir.

Muloqotning *rivojlantiruvchi funksiyasi* uning ontogenezida shaxsning ijtimoiylashuvi orqali namoyon bo'ladi. Kichik guruhda bu ijtimoiylashuv guruh a'zolari o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri va vaqt talab qiladigan aloqa natijasida rivojlanib boradi va alohida tezlikda davom etadi. Ko'p tomonlama bilimlar, mulohazalar, fikrlar, his-tuyg'ular, qadriyatlar va ideallar, motivlar va qiziqishlar almashinuvi amalga oshiriladi, natijada guruh a'zolarining psixologik xususiyatlari va fazilatlari o'zgaradi. Umuman olganda guruhning xususiyatlari guruh a'zolariga ta'sir qiladigan, ularning bilimlari, munosabatlari, harakatlari, ko'nikmalari, odatlari va hokazolarning uyg'unligini ta'minlaydigan umumiy omil bo'lib xizmat qiladi va shu bilan birga, ular rivojlanishning individuallashuvi uchun imkoniyatlar ochadigan bo'shliqni anglatadi. Tabiiyki, guruhning rivojlanayotgan ta'sirining tabiati uning faoliyati, hayoti va strukturasi tashkil etilishi, uning yetakchilik darajasi, qiziqishlar, qadriyatlar, qarashlar, urf-odatlar, an'analar, munosabatlar va boshqa guruhdagi ijtimoiy-psixologik hodisalarga bog'liq. Bunda muloqot guruh hayotidagi barcha jabhalarda ustunlik qiladi, guruhga xos bo'ladi va guruh a'zolari o'rtasidagi aloqa xususiyatlarida namoyon bo'ladi.

Anglash yoki idrok qilish funksiyasi shundan iboratki, muloqot kichik guruh a'zolari xulq-atvorining ijtimoiy bog'liqligining muhim omillaridan biri, ularning qiziqishlari, maqsadlari, rejalari, motivlari, istaklari, ehtiyojlari, harakatlari va xatti-harakatlari, shuningdek, ularning tashqi ko'rinishini tartibga solishdir. Muloqot ma'lum ruhiy

holatlar, jarayonlar, faoliyat natijalarining paydo bo'lishi, kuchayishi va ,aksincha, ularni o'z ichiga olishi, oldini olishi zaiflashtirishga yordam beradi.

Yig'ish yoki to'plash funksiyasi guruhda guruh a'zolari o'rtasida yagona fikrning paydo bo'lishiga, o'zaro tushunish, kelishuvga erishish, murosaga kelish, yaqin munosabatlar o'rnatish, sinxronizatsiya, harakatlarni muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

Kichik guruhning menejmenti, *yetakchilik yoki boshqarish funksiyasi* muloqotni tashkiliy omil sifatida ishlatish, guruh hayoti va faoliyatida tashkiliy tartibni o'rnatishga, qo'shma faoliyat jarayonida guruhning barcha a'zolari tomonidan aniq o'zaro ta'sir ko'rsatishiga maqsadlariga erishish va har birining manfaatlarini qondirish orqali amalga oshiriladi.

7.4. Muloqotning psixologik tuzilishi

Muloqotning motivatsion-maqsadli tomoni. Murakkab psixologik hodisa sifatida muloqot bir qator tarkibiy qismlarni o'z ichiga olgan psixologik tuzilishga ega.

Motivatsiya-maqsad komponenti muloqot motivlari va maqsadlari tizimidir. Kichik guruh a'zolari bilan muloqot qilish uchun sabablar quyidagicha bo'lishi mumkin:

a) muloqotda tashabbus ko'rsatadigan bir kishining ehtiyojlari, qiziqishlari;

b) ikkala muloqot sheriklarining ehtiyojlarini va manfaatlarini, ularni muloqot qilishga undovchi sabablar;

v) birgalikda hal etiladigan vazifalardan kelib chiqadigan ehtiyojlar.

Muloqot uchun motivlarning nisbati to'liq tasodifdan tortib to'qnashuvgacha davom etadi. Shunga ko'ra, muloqot do'stona yoki qarama-qarshi(dushmanlik ruhida) bo'lishi mumkin.

Muloqotning asosiy maqsadlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- foydali ma'lumotlarni olish yoki uzatish;

- zo'riqishni yengillashtiradigan sheriklarni faollashtirish;

- birgalikdagi harakatlarni boshqarish;
- do‘stlarga yordam va ta’sir.

Muloqotda qatnashuvchilarning maqsadlari bir-biriga zid kelishi yoki bir-birini istisno qilishi mumkin. Bu muloqotning tabiatiga bog‘liq.

Muloqotning kommunikativ tomoni. Muloqotning kommunikativ tomoni yoki so‘zning tor ma’nosidagi aloqasi muloqot qiluvchi shaxslar o‘rtasida ma’lumot almashishdan iborat. Birgalikdagi faoliyat davomida kichik guruh a’zolari, yuqorida aytib o‘tilganidek, o‘zaro fikrlar, qiziqishlar, his-tuyg‘ular va boshqalarni almashadilar. Bularning barchasi ma’lumot almashish jarayonini tashkil etadi. Bu quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- agar kibernetik qurilmalarda ma’lumotlar faqat uzatilsa, u holda odamlar bilan muloqot qilish sharoitida u nafaqat uzatiladi, balki shakllantiriladi, aniqlanadi, ishlab chiqiladi;
- ikki qurilma o‘rtasidagi oddiy "axborot harakati" dan farqli o‘laroq, odamlar bilan muloqot qilishda ular bir-biriga bo‘lgan munosabat bilan birlashtirilgan;
- odamlar o‘rtasida ma’lumot almashinuvi tabiati, tizim belgilaridan foydalanish orqali sheriklar bir-biriga ta’sir qilishi va sherikning xulq-atvoriga ta’sir qilishi mumkinligi;

Axborot almashish natijasida kommunikativ ta’sirga faqat ma’lumot yuboruvchi (kommunikator) va uni qabul qiluvchi (oluvchi) bir xil yoki o‘xshash kodlash yoki dekodlash tizimiga ega bo‘lgandagina mumkin bo‘ladi. Oddiy tilda ushbu qoida quyidagi so‘zlar bilan ifodalanadi: "hamma bir xil tilda gaplashishi kerak".

Odamlar muloqotida muayyan aloqa to‘siqlari paydo bo‘lishi mumkin. Ular tabiatan ijtimoiy yoki psixologik bo‘ladi. Kommunikatsion to‘siqlarning ijtimoiy tabiati odamlarning ijtimoiy, siyosiy, milliy, kasbiy farqlari, ularning dunyoqarashi va e’tiqodlari natijasida vujudga kelgan bir xil tushunchalar, voqealarni boshqacha talqin qilishda namoyon bo‘ladi. Kommunikatsion to‘siqlarning psixologik tabiati ular o‘zaro muloqot qiluvchi odamlarning individual

psixologik xususiyatlari (uyatchanlik, maxfiylik, «aloqasizlik») natijasida yoki ular orasidagi o'ziga xos psixologik munosabatlar: adovat, ishonchsizlik va boshqalar natijasida yuzaga kelishi mumkinligida namoyon bo'ladi. Bunday holda, muloqot va munosabat o'rtasidagi aloqa aniq ajralib turadi.

Kommunikatordan keladigan ma'lumotlar ikki xil bo'lishi mumkin: rag'batlantirish va aniqlashtirish. Rag'batlantiruvchi ma'lumotlar buyurtma, maslahat, so'rovda ko'rsatiladi. U ba'zi harakatlarni rag'batlantirish uchun mo'ljallangan. Nazorat qiluvchi ma'lumotlar xabar shaklida paydo bo'ladi, u turli xil ta'lim tizimlarida sodir bo'ladi.

Muloqot (aloqa) verbal, noverbal va energetik bo'lishi bo'lishi mumkin. Ijtimoiy psixologiyada ushbu tushunchalar ko'pincha muloqot vositalari deb ataladi va ular orasidagi quyidagi tizimlarni ajratib ko'rsatadi:

- 1) optik tizim (tashqi ko'rinish va harakat);
- 2) akustik tizim (tembr, ovoz balandligi, intonatsiya, nutq sur'ati);
- 3) kinetik tizim (teginish, paypaslash);
- 4) fazoviy-vaqtinchalik xususiyatlar tizimi (ular orasida xronotiplar aniq holatlar, masalan, transport vositasi hamrohidir);
- 5) energiya tizimi (K. S. Stanislavskiy - "nurlanish va ruhiy oqimlarni nurli qabul qilish").

Verbal muloqot nutq yordamida amalga oshiriladi, so'zlarda ma'lumotlar kodlashtiradi va dekodlaydi: kommunikator gaplashish jarayonida kodlaydi (uni nutqqa tarjima qiladi) va qabul qiluvchi tinglash jarayonida ushbu ma'lumotlarni dekodlaydi (qabul qiladi, assimilyatsiya qiladi). Nutq orqali muloqot ishtirokchilari alohida tarzda o'zaro harakat qilishadi, bir-birlarini ishontirishadi, ya'ni xatti-harakatlarning ma'lum bir o'zgarishiga erishishga intilishadi.

Verbal muloqot (yoki muloqot vositalari) quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- so'zlar, iboralar, taklif mantiqiyligi, nutq apparati (hajm, sur'at, diksiya, talaffuz, tembr);

- ekspressivlik - nutqning ekspressivligi (tonallik, hissiylik, tasavvur, ifodali soʻzlar bilan toʻyinganlik, nutqning burilishlari, tovushli qoʻshimchalar - qahqaha, xoʻrsinish va boshqalar).

Noverbal muloqot vositalari ogʻzaki soʻzlashuv bilan birga keladi va quyidagi nuqtalarga qisqartiriladi:

- yuz ifodalari, imo-ishoralar;
- taksika (teginish - qoʻl siqish, quchoqlash, yuz va qoʻllarni oʻpish);
- pantomimika (holat va tana harakatlari - turish, egilish, bosh kiyimini yechish, joyni oʻzgartirish, suhbatdoshga yaqinlashish usuli);
- proksematik (bir-biriga nisbatan aloqada boʻlganlarning joylashuvi);
- masofa va joylashish usuli - ikkalasi ham oʻtirgan, biri tik turgan, ikkinchisi oʻtirgan va boshqalar).

Ularning barchasi, muloqot qilishda, maʼlum bir maʼlumotni oʻz ichiga oladi.

Noverbal muloqot, shuningdek, odamlar tomonidan ishlab chiqilgan maxsus belgilar-ishoralar tizimidir: harakatni boshqarish belgilari, kiyimlar, ordenlar, mukofotlar va boshqalar.

Noverbal muloqot vositalari muloqot imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytiradi, koʻpincha ekspressiv va lakonik turlarda. Shunday qilib, rasmiy ishlab chiqarish jamoalari va norasmiy guruhlar oʻzlarining faoliyat turlarini, ijtimoiy mavqeini, joylashishini va boshqalarni koʻrsatadigan yetarlicha ramziylikni topishga intilishadi. Norasmiy guruhlarda faqat tashabbuskorlarga tushunarli boʻlgan ramziylik mavjud: kiyim imidji, soch turmagi va boshqalar.

Ontogenez jarayonida, tarbiya va oʻqitish sharoitida, soʻngra malaka oshirishda har bir kishi verbal va noverbal muloqot tizimiga ega boʻladi.

Muloqotning interaktiv tomoni. Muloqotning interaktiv tomoni odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkil etish, ularning oʻzaro taʼsiri (hamkorligi) bilan bogʻliq.

Interaktiv muloqot funksiyasi kommunikativ funksiya bilan oʻzaro bogʻliq, ammo ayni paytda oʻziga xos xususiyatlarga ega. Guruh

faoliyati nuqtai nazaridan uning ishtirokchilari uchun nafaqat ma'lumot almashish, balki guruhning har bir a'zosi alohida hissa qo'shadigan qo'shma tadbirlarni tashkil etish muhimdir. Shu bilan birga, harakatlar almashinuvi, umumiy faoliyatni rejalashtirish ham mavjud. Bunday rejalashtirish bilan (B.F. Lomov ta'kidlaganidek) bir kishining xatti-harakatlarini "boshqasining hayolida pishgan(tayyorlangan) rejalar" bilan tartibga solish mumkin, bunda faoliyat chindan ham jamoaviy bo'lib qoladi va uning tashuvchisi endi alohida shaxs bo'lmaydi. Ushbu jarayon muloqotning interaktiv tomonining mohiyatidir.

Guruh faoliyati jarayonida odamlar turli xil shovqinlarga kirishadilar, shuning uchun ularning tasniflarini tuzishga ko'p urinishlar mavjud. Eng keng tarqalgan mulohaza bu o'zaro ta'sirning barcha turlarini ikki turga bo'lish mumkin bo'lgan ikki tomonlama tasnif - hamkorlik va raqobatdir.

Hamkorlik deganda, birgalikdagi faoliyatni tashkil etishga yordam beradigan o'zaro ta'sir turlari tushuniladi. Bu yerda faoliyatning psixologik mexanizmi odamlarning o'zaro yordamiga, ularning hamkorligiga asoslangan. Hamkorlik doirasida raqobat tabiatda antagonistik bo'lmagan va hatto o'zaro yordam elementini qamrab oladigan o'zaro ta'sir sifatida yuzaga kelishi mumkin.

Raqobat - bu qandaydir tarzda qo'shma faoliyatni buzadigan o'zaro ta'sirlarni qamrab oladigan xatti-harakatlar turi. Shu bilan birga, ijtimoiy psixologiya raqobatni faqat salbiy hodisa deb hisoblamaydi, chunki bozor iqtisodiyoti sharoitida bunday o'zaro ta'sir rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatishi mumkin. Qarama-qarshilik tushunchasi maxsus tadqiqotlar ob'ekti bo'lgan raqobat munosabatlari bilan ham bog'liq.

Hamkorlik va raqobat ijtimoiy tashkilotlarda odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning turli shakllari bo'lib, har bir holatda ularning mazmuni hamkorlik va raqobatni o'z ichiga oladigan faoliyatning kengroq tizimi bilan belgilanadi. Shu sababli, odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning ikkala shakli ham e'tiborga loyiqdir, ammo ularni maqsadli faoliyatning ijtimoiy doirasidan tashqarida va ushbu faoliyatga

kiritilgan ishtirokchilarning guruh munosabatlaridan tashqarida o'rganish mumkin emas.

Muloqotning perseptiv tomoni. Muloqot jarayoni majburiy ravishda boshqa shaxsning aloqa ob'ekti mavzusini shakllantirishni o'z ichiga oladi. Bu nafaqat insonning tashqi jismoniy xususiyatlarini idrok etish, balki uning psixologik xususiyatlari va xatti-harakatlarini tushunishni ham anglatadi. Umumiy psixologiyada, ijtimoiy psixologiyada idrok etish (persepsiya) tushunchasidan farqli o'laroq, shaxsni shaxs tomonidan idrok etish "ijtimoiy idrok" (J. Bruper, 1947) deb nomlanadi. Hozirgi vaqtda "ijtimoiy idrok" atamasi kengroq ma'noga ega bo'lib, ijtimoiy ob'ektlarni: boshqa odamlar, ijtimoiy guruhlar, yirik ijtimoiy hamjamiyatlarni idrok etishni anglatadi. Shuning uchun, muloqot nuqtai nazaridan, shaxslararo idrok, ya'ni odamni odam tomonidan idrok etish haqida gaplashish tavsiya etiladi.

Bundan tashqari, ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan idrok etish bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega. Xususan, muloqot bo'yicha sheriklar tomonidan bir-birlari haqidagi g'oyalarni shakllantirish jarayonida yuzaga keladigan bir qator hodisalar idrok jarayonining an'anaviy tavsifi doirasiga mos kelmaydi, chunki nafaqat tasvirni shakllantirish - idrok, balki boshqa odamni anglash, bilish ham sodir bo'ladi. Shu munosabat bilan muloqotning perseptiv funksiyasi nafaqat idrok bilan cheklanib qoladi, balki boshqa bir qator bilish jarayonlarini o'z ichiga oladi: aqliy operatsiyalar, xotira, shuningdek, hissiyotlar.

Boshqa odamni bilish, tushunish uchun muloqot mavzusi uning fikrlari, niyatlari, qobiliyatlari, his-tuyg'ulari, munosabatlari, shuningdek, ularni sherik sifatida bog'laydigan munosabatlar haqida fikr yaratishga intiladi. Bu jarayon, shuningdek, muloqot predmetining shaxsiyat xususiyatlarini o'z ichiga oladi: uning o'tmishdagi tajribasi, aloqa maqsadlari, munosabat, shu bilan birga, paydo bo'lgan imidj ma'lum tanlovga duch keladi (A. A. Bodalev tadqiqotlari).

Shaxslararo in'ikosi hodisasining umumiy ta'rifini berib, shuni aytish mumkinki, boshqa odamni idrok etish - bu uning tashqi

xususiyatlari aks ettirilgan, idrok etilayotgan shaxsning shaxsiy xususiyatlari bilan bog‘liq bo‘lgan va shu asosda amalga oshirilgan, uning ichki dunyosini va tushunchasini anglaydigan jarayondir. Bunda birinchi o‘ringa xulq-atvor shaklini va xatti-harakatni idrok etish, tushunish chiqadi.

Muloqot jarayonida odamlarning o‘zaro tushunishi maxsus psixologik mexanizmlar tufayli amalga oshiriladi. Muloqot jarayoni hech bo‘lmaganda ikkita faol shaxsning o‘zaro ta’sirini o‘z ichiga oladi, ularning har biri shaxsdir va har biri o‘zini boshqasiga o‘xshatmaydi (individual-psixologik xususiyatlar nazarda tutilmoqda). O‘zaro ta’sir strategiyasini tuzishda har bir kishi nafaqat boshqalarning niyatlari va munosabatlarini, balki bu mening motivlarim va munosabatimni qanday tushunishini ham hisobga olishi kerak. Shuning uchun o‘z-o‘zini anglashni boshqa tomondan tahlil qilish ikki tomonni o‘z ichiga oladi: identifikatsiya va refleksiya.

Identifikatsiya (assimilyatsiya) o‘zaro tushunish mexanizmlaridan biridir. Boshqa odamni tushunishning eng oson usuli – o‘zini unga o‘xshatishdir. Identifikatsiya va empatiya fenomeni o‘rtasida chambarchas bog‘liqlik mavjud, bu unga yaqin bo‘lgan - tushunish qobiliyatida namoyon bo‘ladi. Empatiya tushunchasi, asosan, boshqa odamning muammolariga, ularni oqilona tushunishdan ko‘ra hissiy munosabat bildirish bilan bog‘liq.

Refleksiya (aks ettirish)- bu harakat qiluvchi shaxsning muloqotdagi sherigi tomonidan qanday qabul qilinishini anglaganini aks ettiruvchi ijtimoiy-psixologik muloqot mexanizmi. Bu sheriklarning har biri boshqasi tomonidan qanday qabul qilinishini tushunishga asoslangan o‘zaro fikrlash va xatti-harakatlar strategiyasini shakllantirishning murakkab jarayoni. Diadik o‘zaro ta’sir sharoitida ham muloqotning aks ettiruvchi tuzilishi juda murakkab model sifatida namoyon bo‘ladi. Muloqotning maksimal muvaffaqiyati "individa - individ" yoki «individu-guruh» tizimlaridagi o‘zaro aloqa liniyalarining maqbul mos kelishi bilan bog‘liqdir.

Masalan, agar yetakchi ma'ruzachi o'zi to'g'risida, tinglovchilar haqida va ular uni qanday qabul qilishlari to'g'risida noto'g'ri tushunchaga ega bo'lsa, uning tinglovchilar bilan o'zaro tushunishi va o'zaro munosabati istisno qilinadi. Bunday vositalardan biri boshqaruv tizimlarida ishlaydigan odamlarni boshqa odamlar bilan muloqotda faol o'qitishda ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik vazifasini o'tashi mumkin. Bu, ayniqsa, odamlar bilan samarali hamkorlik qilish professional burchi bo'lgan menejnlarni o'qitish uchun juda muhimdir.

Amaliy va nazariy nuqtai nazardan, sheriklar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning strategiyasi va taktikasining mumkin bo'lgan yo'nalishlarini aks ettiradigan modellarni yaratish juda muhim ko'rinadi. Shu maqsadda o'yinlarning matematik nazariyasi apparati qo'llaniladi. Umumiy faoliyat bilan birlashtirilgan guruhning aks ettiruvchi tuzilmalarini tahlil qilish hozirgi paytda tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Keyin yuzaga keladigan aks ettirishning sxema-modeli o'zi tomonidan emas, balki ushbu faoliyatning ham, shaxslararo munosabatlarining ham umumiy nuqtai nazaridan tushuntirishga ega bo'lmaydi.

7.5. Boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari

Boshqaruv muloqotining turlari. Muloqotning psixologik jihatdan qanchalik muvaffaqiyatli va samarali bo'lishi quyidagilarga bog'liq: muzokaralar samaradorligi, sheriklar, mijozlar va xodimlar bilan tushunish darajasi, tashkilot xodimlarining ishlaridan qoniqish, jamoadagi ma'naviy va psixologik iqlim, boshqa tashkilotlar va davlat tashkilotlari bilan munosabatlar.

Menejment muloqot muhim rol o'ynaydigan sohalardan biridir. Zamonaviy rahbar uchun muloqot qilish qobiliyati, oqilona muloyimlik insonning muhim fazilati hisoblanadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, rahbarning do'stona munosabati kollektivning psixologik muhitiga va tashkilot mehnatining natijalariga ta'sir qiladi. Rahbarning ikkala izolyatsiyasi va juda yuqori ochiqligi

ishchilarning o'zaro munosabatlari natijalariga, ayniqsa, ularning ish sifatiga salbiy ta'sir qiladi. Superkommunikativ rahbarlar ko'pincha jamoaning kelishilgan ishiga xalaqit berishadi, bo'ysunuvchilarni ishdan chalg'itib, ko'p vaqt sarflashadi.

Shuning uchun menejer to'g'ri muloqot qilish qobiliyati uning boshqaruv faoliyatining eng muhim elementi ekanligini tushunishi kerak. Boshliq har xil muloqot turlarini yaxshilashi shart:

- ritual (marosim);
- ochiq - yopiq;
- monologik - dialogik;
- rolli - shaxsiy.

Ritual muloqot ("ob'ekt - ob'ekt" turi) - bu jamiyat a'zosi yoki ma'lumotnoma (shaxs uchun muhim) guruh sifatida mavjudligini tasdiqlash shaklidir. Hissiy taranglik sharoitida marosimlar soni (tabriklash, ob-havo haqida gapirish, stolga doimiy taklif) o'sib bormoqda. Ritual muloqot ko'pincha munosabatlarni rivojlantirishning boshlang'ich qismidir, ammo mustaqil vazifalarni ham bajarishi mumkin: guruh bilan aloqalarni mustahkamlash, kuch, qadriyatlarni namoyish etish va boshqalar kabi.

Ochiq muloqot- bu suhbatdoshning pozitsiyasini hisobga olgan holda, menejerning o'z nuqtai nazarini ochiq bildirish qobiliyati va xohishidir. Agar muloqotda suhbatdoshlarning muhim pozitsiyalari aniqlanmasa, taqqoslash mavjud bo'lsa, ochiq muloqot samarali bo'ladi. Keyin fikrlar, g'oyalar, rejalar almashinuvi muammoni hal qilishga yordam beradi.

Yopiq muloqot - bu menejerning o'z fikrlari, rejaları, his-tuyg'ulari, istaklarini aniq ifoda etishni istamasligi va qobiliyatsizligidir. Quyidagi hollarda yopiq muloqot kuzatiladi:

1) agar vakolati darajasida jiddiy farq bo'lsa va menejer ma'lumotni qabul qila olmaydigan kishiga ma'lumot uzatish uchun vaqt va kuch sarflash befoyda deb hisoblasa;

2) o'zining shaxsiy his-tuyg'ularini ochishga to'g'ri kelmasa, nizoli vaziyatda raqibga nisbatan rejalar tuzganda.

Yarim yopiq muloqotda (bir tomonlama so'roq), rahbar suhbatdoshning nuqtai nazarini bilishga harakat qiladi va shu bilan birga o'z pozitsiyasini ochib bermaydi.

Monologik muloqot menejerga ma'lumotni o'z bo'ysunuvchisiga yetkazish, uni biror narsaga ishontirish, har qanday xatti-harakatlarni ifoda etish va hokazolarni bajarishga imkon beradi. Monologik muloqotda (mavzu - ob'ekt turi), kishi boshqasini uning ta'sir ob'ekti sifatida ko'radi, aslida, u suhbatdoshni ko'rmasdan o'zi bilan o'zi muomala qiladi. Unga e'tibor bermaslik, unga bo'lgan nuqtai nazarini, noto'g'ri qarashlarini, munosabatlarini namoyish etish orqali u muloqotda faqat o'zini ko'radi.

Dialogik muloqotda har bir suhbatdosh o'z fikrini, xohishini, qarashlarini himoya qilish, sherigiga ta'sir qilish imkoniyatiga ega. Bunday muloqot jarayonida menejer nafaqat suhbatdosh bilan, balki o'zi bilan ham suhbat olib boradi.

Dialog - bu gumanistik muloqot turi (K. Rojers).

Dialog - bu shaxsning shaxs sifatida tabiiy mavjudligi, uning hayoti va munosabatlarini yaratuvchisidir (M. M. Baxtin).

Dialog vosita emas, balki maqsadning o'zidir (A. A. Uxtomskiy).

Dialogli muloqot usullari:

- tinglash - eshitish;
- qarash - ko'rish;
- idrok - empatiya.

Diqqatdan qabul qilishgacha - bu boshqaruv aloqalari samaradorligining asosiy psixologik shartidir.

Gumanistik (dialogik) muloqot tamoyillari (K. Rojersga ko'ra):

- 1) muloqot bo'yicha sheriklarning muvofiqligi (mosligi);
- 2) sherik shaxsini yaxshi idrok etish, uning niyatlariga ishonch;
- 3) sherikni teng (mos) deb qabul qilish, o'z fikrini va shaxsiy qarorini olish huquqiga ega bo'lish;

4) muloqotning muammoli, munozarali tabiati, aksioma va haqiqat darajasida emas, balki nuqtai nazar va pozitsiyalar darajasidagi muloqot bo'lishi;

5) muloqotning shaxsiylashtirilgan xususiyati (o'z nomidan «men»).

Boshqaruv aloqalarini insonparvarlik asosida qurishda samarali natijaga erishish uchun quyidagi ob'ektiv xususiyatlarga tayanish kerak:

1. Muloqotdagi sub'ektlarning ekvivalentligi (tengligi).

2. Boshqaruv tomonining mavjudligi (professional o'qituvchi - tashkilotchi - rahbar), uning tengsizligi (turli majburiyatlar - turli huquqlar va aksincha).

Ko'rib chiqilgan muloqot turlaridan tashqari, manipulyativ, dunyoviy va ishbilarmonlik muloqoti turlari mavjud.

Manipulyativ muloqot - suhbatdoshdan foyda olishga qaratilgan muloqot shakli. Manipulyator suhbatdosh shaxsiyatining xususiyatlariga qarab turli hiyla-nayranglardan foydalanadi (xushomad qilish, qo'rqitish, aldash, mehribonlik namoyishi va boshqalar). U uni boshqarish uchun suhbatdoshini hayratda qoldirishga harakat qilishga intiladi.

Dunyoviy muloqot - bir-biriga hamdardlikni his qiladigan odamlar o'rtasida amalga oshiriladi. Bunday muloqotning ma'nosi sheriklar ular o'ylaganlarini emas, balki bunday hollarda nima deyilishi kerakligini aytadilar. Asosiysi, xushmuomalalik va ochiqlik, ma'qullash va rozilik.

Ishbilarmonlik muloqoti - aloqa ob'ekti, ya'ni bu sherik boshqasi uchun ahamiyatli shaxs sifatida harakat qiladigan faoliyat. Ishbilarmonlik aloqasi ijtimoiy nazorat sharoitida amalga oshiriladi va ba'zi amaliy natijalarni o'z ichiga oladi.

7.6. Rahbarning qo'l ostidagilari bilan muloqot psixologiyasi

Muloqot o'zaro aloqa bilan boshlanadi. Kontaktga tayyor bo'lish inson psixikasining muhim xususiyatidir. Bozor munosabatlari - bu har xil odamlar bilan doimiy aloqalar: ularning fe'l-atvorlari, xarakterlari, qiziqishlari va kayfiyatlariga asoslangan holda kechadi. Rahbar, uning oldida turgan sherikning psixologiyasini qanday aniqlashni va u bilan

qanday ishlashni, qanday qilib aloqa qilishni va qaysi tilda gapirishni o'rganishi kerak.

Muloqot - bu sheriklarning xatti-harakatlaridagi kelishilgan o'zgarishlarga o'zaro yo'naltirilganligi. Muloqot jarayonida sheriklar «aloqa» yoki «bitimlar» bilan almashadilar.

Tranzaksiya - bu muloqotning elementar birligi, inson o'zaro ta'sirining qo'shma harakati. Agar menejer gapirganda yoki hatto unga bo'ysunuvchiga qaragan bo'lsa, demak, bu operatsion imtiyozdir. Agar bo'ysunuvchi javoban biror narsa aysa yoki qilsa, uning javobi operatsion reaksiya deb ataladi. Oddiy bitimlar - bu ogohlantiruvchi va reaksiya, tashqi ko'rinish va jimjitlik, tabassum va yuz ifodalaridir. Keyinchalik murakkab bitimlar - so'zlar, savollar, fikrlar, javoblar, harakatlarda namoyon bo'ladi.

Muloqot boshdan aqliy faoliyatning yuqori darajadagi konsentratsiyasini, iroda, diqqatni jalb qilish va bo'lajak munosabat uchun hissiyotlarni talab qiladi.

Sherik bilan aloqa o'rnatmasdan turib, uning hech narsaga qiziqishi yoki qiziqmasligi, unga taklif qilinadigan narsalarga o'z qarashlarini o'zgartira olish yoki olmasligini bilish qiyin.

Muloqotning mustahkamligi sheriklarning bir-birlariga bo'lgan qiziqishlariga bog'liq, lekin, avvalambor, menejerning irodasi, aql-zakovati va hissiy barqarorligi, nutqining mazmuni va taqdimot uslubini hisobga olish muhimdir. Kontakt ko'rish va eshitish xis-tuyg'ularidan boshlanadi. Menejerning ko'zlari suhbatdoshning ko'zi bilan do'stlarning mustahkam aloqasi sifatida bog'lanishi kerak.

Ishonchli fikrlar va xotirjam ko'rinish suhbatdoshni konstruktiv muloqotiga imkon beradi. Biroz tabassum yaxshi niyatni uyg'otadi va stressni yengillashtiradi. Vizual muloqot suhbatdoshga qiziqish darajasini bildiradi, u nima haqida gapirayotganiga e'tibor qaratadi. Psixologlar, suhbat paytida odamlar bir-biriga qarash(nigoh tashlashni) o'rtacha muloqot vaqtining 35-50 foizini tashkil etishini aniqladilar. Ko'zlar suhbatdoshning ko'zlariga 5-7 soniya bir maromda tikiladi.

Ko'pincha, ular gapiradigan kishiga, ba'zan tinglovchilarga ularning so'zlariga bo'lgan munosabatni baholashni xohlaganlarida qarashadi.

Kontaktning kuchi suhbatdoshlar orasidagi masofaga qarab aniqlanadi: 45 sm gacha - yaqin muloqot (yaqin odamlar bilan aloqa), 45 sm dan 1 m 20 sm gacha - shaxsiy muloqot (do'stlar bilan aloqa), 1 m 20 sm dan 4 m gacha - ijtimoiy muloqot (rasmiy aloqa), 4-7 m - jamoat bilan muloqot (tomoshabin oldida chiqish).

Menejer qo'l ostidagilari bilan muloqot o'rnatganda turli darajadagi muloqot shakllarini kuzatish mumkin:

- 1) primitiv (ibtidoiy);
- 2) standartlashtirilgan;
- 3) odatiy;
- 4) rasmiy;
- 5) ma'naviy.

Primitiv muloqot suhbatdoshni sherik emas, balki tinglash va bajarish uchun ob'ekt sifatida ko'radigan menejerga xosdir. Agar mavzu tinglanmasa, suhbatdosh haqoratlanadi va jazolanadi. Agar suhbatdosh faol ravishda muloqot qilsa va hamma bilan munosabatda bo'lsa, u holda unga qiziqish yo'qoladi, aloqa uziladi.

Standartlashtirilgan muloqot ma'lum umumiy so'zlar, standartlar, formulalar, tovushlarga asoslangan. Bu yerda suhbatdoshlar o'rtasidagi muloqot ko'plab sabablarga ko'ra mo'rt bo'ladi: nafrat, ishonchsizlik, qo'rquv, befarqlik, charchoq va boshqalar.

An'anaviy (maqbul) muloqot odamning ehtiyojlari bo'lganida, kimdir bilan gaplashishni istaganida paydo bo'ladi. Va keyin suhbatdosh «yaqinlashishga» tayyorlanayotganda, u gaplashishini yoki sherigini tinglash xohishi borligini bildiradi. Muloqot suhbatdoshlarning teng huquqliligi ruhida amalga oshiriladi. Muloqotni yakunlab, sheriklar birlariga o'zlarining fikrlari uchun mulozaha bildirish huquqini berishadi.

Bir-biriga alohida qiziqish bo'lganida va muammoni birgalikda hal qilish istagi paydo bo'lganda, "yaqin atrofdagi kengaytma" bilan

aloqalar ta'minlanadi. Birinchi oydagi rasmiy muloqotlarda - o'zaro ma'lumot almashiladi. Hamkorlar o'zlarining shaxsiy xususiyatlarini ochiq namoyish qilishmaydi, ular orasida qandaydir xayrixohlik, kechirimlilik kuzatiladi, asosiysi - suhbatdoshlar bir-birining kasbiy manfaatlarini nozik his qilish qobiliyatini bu muloqot shaklida o'rganadilar. Bu bitta muhim narsani birgalikda hal qiladigan hamfikir odamlarning muloqotidir.

Ma'naviy muloqot eng bardoshli, ideal suhbat shaklidir. Hamkorlar bir-birlarini hurmat, hayrat va ishonch tuyg'usini uyg'otadigan yuksak madaniyatning tashuvchisi sifatida ko'rishadi. Boshqa odamda ma'naviy madaniyatni qanday qadrlashni bilgan kishi uni o'zida rivojlantiradi. Ma'naviy muloqot, ishonch, samimiylik va ifoda erkinligini yaratadigan qiziqarli suhbatni oldindan sezishni o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, suhbatdosh bilan shaxsiy muloqotni o'rnatishda bir qator omillarni hisobga olish va bajarish kerak:

- aniq, qisqa va ma'lumotli iboralardan foydalanish;
- suhbatdoshga ism va otasining ismi bilan murojaat qilish;
- yoqimli yuz ifodasi;
- suhbatdoshning shaxsini hurmat qilish;
- uning fikri va manfaatlariga e'tibor berish;
- maslahat so'rab murojaat qilish;
- suhbatdoshga xushomadlar.

Muloqotda rollarni boshqarish. Turli vaziyatlarda sheriklarning har biri turli pozitsiyalarni egallashi mumkin, ammo ularning asosiylari to'rtta muloqot pozitsiyalaridir:

"Ishtirok etmaslik" (ko'rmayapman, eshitmayapman);

"Yuqoriga yo'naltirilgan" (avtoritar menejer lavozimi);

"Yaqinlashishga asoslangan" (Yoshi katta, ma'lumotli, to'g'ri insonning pozitsiyasi);

"Pastga yo'naltirilgan" (bo'ysunuvchi, qaram, zaif inson pozitsiyasi(asosan tinglovchi)).

Ko'pincha, suhbatdoshning mavqei ham rahbarning roliga bog'liq. Avtoritar menejer bo'ysunuvchiga murojaat qilganda, odatiy vaziyat yuzaga keladi: menejer "yuqoriga yo'naltirilgan" va subordinator "pastga yo'naltirilgan" pozitsiyada bo'ladi. Bunday muloqotda subordinator faqat bo'ysinuvchi inson sifatida rahbarning topshiriqlarini so'zsiz tan oladi, o'z fikrini bildirmaydi, rahbar nima desa o'shani ma'qullaydi. Bunday vaziyatda tinglovchi rolidagi shaxsda stress, o'ziga ishonmaslik, o'ziga nisbatan bahoning pastligi kabi psixologik buzilishlar kuzatilishi mumkin.

Avtoritar rahbar bilan muloqotda ba'zi bo'ysunuvchilar «qatnashmaslik» pozitsiyasini egallaydilar - ular o'zlarini xo'jayinning ko'rsatmalariga diqqat bilan quloq solaman deb ko'rsatadilar, lekin ular o'zlari suhbatda qatnashmaydilar, ba'zan hatto uning so'zlarini ham eshitmaydilar.

Kuchli, o'ziga ishongan xodim rahbar bilan gaplashayotganda, "yaqinlashishga yo'naltirilgan" pozitsiyani egallashga harakat qiladi, ya'ni u o'zini mustaqil ravishda, o'z qadr-qimmatini namoyon etadi. Albatta, har bir rahbar ham xodimning bunday xatti-harakatlarini yoqtirmaydi, ammo demokrat rahbar xodim bilan yaxshi aloqada bo'lish uchun u tenglikka intilishi kerakligini tushunadi. Hamkorlikda «kattalar» pozitsiyasini egallash va unga rioya qilish - bu qadimgi diplomatiya san'atining sirlaridan biridir.

Hamkorlar o'rtasidagi pozitsiyalarni muvofiqlashtirishda "muloyimlik bilan munosabatda bo'lish" amalga oshiriladi (tabassum, iltifot, yoqimli so'z, "ha, ha" va hokazo kabi qisqa iboralar). Suhbatdoshlarning pozitsiyalari kelishilgan taqdirda, ularning ikkalasida ham qoniqish hissi yuz beradi.

7.7. Rasmiy muloqotining xususiyatlari va shakllari.

Rasmiy muloqot boshqa muloqot turlaridan farq qiladi, chunki ma'lumot nafaqat uzatiladi, balki shakllanadi, yangilanadi va o'zgaradi. Lev Tolstoy shunday yozgan: "So'z ishdir". Bu menejerlarning so'zning

mukammal buyrug‘ini ta‘minlash istagini ochib beradi. Biznes bu rasmiy ishdir, rasmiy ish esa fikr va so‘zni talab qiladi. Bu ayniqsa boshqaruv uchun to‘g‘ri keladi.

Har bir rahbar suhbatdoshiga murojaat qilganida u tomonidan beriladigan ma‘lumotlarga qiziqadi, uni nafaqat qabul qiladi, balki o‘z maqsadiga erishishda bu ma‘lumotlardan foydalanadi. Buning uchun rahbar rasmiy muloqotni shakllantirishga harakat qiladi.

Rasmiy muloqotning asosiy bosqichlari:

- 1) muloqot shakli va maqsadini aniqlash;
- 2) muloqotga tayyorlanish;
- 3) kontakt o‘rnatish va xabar yuborish;
- 4) diqqat bilan tinglash va ishontirish;
- 5) bahslashish yoki muhokama qilish;
- 6) umumlashtirish;
- 7) to‘g‘ri qaror qabul qilish.

Rasmiy muloqotning shakllari xilma-xil, ammo ularning asosiylari quyidagilardir:

- telefon orqali muloqot;
- yozma muloqot;
- og‘zaki muloqot.

Hozirgi kunda telefon orqali muloqot alohida ahamiyatga ega. Ishbilarmonlar o‘zlarining ish vaqtini 10 dan 30 foizini telefon qo‘ng‘iroqlariga sarflashadi, telefon tufayli ko‘p sonli savollarni hal qilish tezligi oshadi, xat, telegramma yoki boshqa usullar bilan muassasa yoki kompaniyaga murojaat qilishning hojati qolmaydi. Telefon orqali muloqot har qanday masofada doimiy ravishda ikki tomonlama biznes ma‘lumotlarini almashishni ta‘minlaydi. Ma‘lumotlar telefon orqali amalga oshiriladi, buyurtmalar beriladi, uchrashuvlar belgilanadi, biznes muzokaralari olib boriladi. Uyali telefonlarning joriy etilishi bilan boshqaruv yanada samaraliroq bo‘ldi.

Ko‘pincha, telefon tashkilotning ham, menejerning ham tashrif qog‘oziga aylanadi. Tashkilotning obro‘si, shuningdek, uning biznes

operatsiyalari ko‘lami, oxir-oqibat, xodimlarning telefon orqali muzokaralar olib borish qobiliyatiga bog‘liq. Telefon orqali rasmiy muloqot qilish qoidalari mavjud:

- birinchi qo‘ng‘iroqdan keyin telefonni olish yaxshiroq;
- aniq, tushunarli va juda tez gapirish kerak;
- qo‘ng‘iroqqa javoban o‘zini tanishtirish va tashkilot nomini ko‘rsatish shart;
- bitta suhbatga e’tibor qaratish, suhbatdoshni diqqat bilan tinglash;
- yoqimsiz xabarlar paytida o‘zini yo‘qotmaslik;
- telefon suhbatlarini yozib olish uchun blankalardan foydalanish;
- ma’lumotni, qo‘ng‘iroq qiluvchining telefon raqamini yozib olish va unga qayta qo‘ng‘iroq qilishni va’da qilish;
- hamkorga u uchun noqulay vaqtda qo‘ng‘iroq qilmaslik;
- telefon suhbatidan oldin har doim bu suhbat qanchalik ahamiyatga, qimmatga egaligini aniqlab olish.

Menejrlarning yozma muloqot tizimiga, ish yozishmalarini qayta ishlashga sarflagan vaqtining 5% dan 10% gacha to‘g‘ri keladi. Ish yozishmalari biznes-hujjatlar yordamida amalga oshiriladi, ularning ko‘plari huquqiy va iqtisodiy ahamiyatga ega bo‘lib, yozma dalillar sifatida xizmat qilishi mumkin, shuningdek, turli xil qo‘shimcha ma’lumotlar manbayi bo‘lishi mumkin. Hujjatlar tashkilotni boshqarish va boshqaruv qarorlarining tarixini tiklash imkoniyatini beradi.

Boshqaruv hujjatlarida rejalashtirish, hisobot, ish yozishmalari to‘g‘risidagi ma’lumotlar mavjud. Menejer har bir kelgan hujjat bilan tanishib chiqishi, vaziyatdan kelib chiqqan holda qaror qabul qilishi, chiqargan qarorini yozma shaklda qayd etishi lozim. Qaror - bu ishning borishini belgilaydigan va ijrochilarning faoliyatini tartibga soladigan boshqaruv hujjatiga yozuv ko‘rinishidagi ma’muriy ta’sirdir. Boshqaruv qarori uchun majburiy talablar quyidagilardir:

- manzillilik;
- boshqaruv harakatlarining mazmunan aniqligi;
- mumkin bo‘lgan yechimlarni ko‘rsatish;

-ushbu sohada ilgari qabul qilingan boshqaruv qarorlariga chiqarilgan qarorning muvofiqligi.

Ish yozishmalarini qabul qilish va qayta ishlash xatlar, javoblarni tayyorlash va yuborishni o'z ichiga oladi. Ish xatiga qo'yiladigan asosiy talablar:

- aniqlik va qisqa bayonlilik ;
- ma'lumotlarning to'liqligi;
- ma'lumotlarning aniqligi;
- ishonuvchanlik va xushmuomalalik;
- savodli tahrirlash.

Eng muhim va tezkor rasmiy muloqot shakllaridan biri rasmiy suhbatdir. Bu suhbat o'zlarining tashkilotlaridagi muayyan muammolarni olib borish va hal qilish uchun to'liq vakolatiga ega bo'lgan suhbatdoshlar o'rtasidagi og'zaki rasmiy suhbatni anglatadi. Rasmiy suhbat orqali bir kishi yangi guruhning xususiyatlarini inobatga olgan holda, ular bilan ishning muayyan sohasi bo'yicha yangi mulohaza olishga intiladi. Guruh a'zolari bilan mustahkam hamkorlik aloqalarini shakllantiradi. Rasmiy suhbatlarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- yangi yo'nalishlarni izlash va istiqbolli tadbirlarni boshlash;
- boshlangan jarayonlarni boshqarish va muvofiqlashtirish;
- ma'lumot almashish;
- bitta biznes muhitida ishlaydigan xodimlarning o'zaro aloqasini ta'minlash;
- ish g'oyalari va istiqbolli rejalarni izlash va tezkor ravishda rivojlantirish;
- korxonalar, firmalar, tarmoqlar, mamlakatlar darajasidagi hamkasblar bilan biznes aloqalarini olib borish;
- yangi yo'nalishlarda inson tafakkuri mahsulini rag'batlantirish.

Rasmiy suhbatlar (yoki ish uchrashuvlari) uch turga ega:

- 1) axborot uchrashuvi;
- 2) tezkor(operatsion) yig'ilish;

3) munozarali uchrashuv.

Axborot uchrashuvi (yoki brifing) xodimlarni yangi ma'lumotlar, yangi ko'rsatmalar, talablar bilan tanishtirishga qaratilgan. Agar brifing jarayonida yetakchi faqat «takomillashtirish», «ko'tarish», «yangilanish» ni talab qilib, lekin korxona faoliyati rivojlanishi uchun aniq usul va choralarni taklif qilmasa, jamoa rahbarning xatti-harakatlari yuzasidan javobgarlikni o'z bo'yniga olmaydi. Hujjatlarni xodimlarga tanishib chiqish uchun tarqatish maxsus yig'ilishlarsiz berilgani ma'qulroqdir. Bu o'z navbatida xodimning ish vaqtini tejashi bilan birgalikda, ish samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydi. Operatsion yig'ilish boshqaruv jarayonining quyidagi uch bosqichini qamrab olishga qaratilgan:

- ma'lumot to'plash;
- ma'lumotlarni qayta ishlash;
- qaror qabul qilish.

Operatsion yig'ilish paytida, boshqa xodimlarni jalb qilmasdan, faqat qarorga aloqador xodimlarni navbat bilan tinglash tavsiya etiladi.

Munozarali uchrashuv - bu har bir xodim o'z fikrini erkin bildirishi mumkin bo'lgan rasmiy suhbatning eng demokratik shakli.

Muloqotning psixologik madaniyati. So'zlashish madaniyati - bu birinchi navbatda, suhbatdoshni hurmat qilishni anglatadi. Biror kishining qalbiga yo'l topish uchun nima uni qiziqtirayotgani haqida gaplashish kerak. Suhbatdosh uzoq monologlar bilan bezovta qilinavermaydi. Har doim yaxshi tinglovchi bo'lish, diqqat bilan tinglash va suhbatlashayotgan odamni ilhomlantirish muhim ahamiyatga ega. Siz suhbatdoshdan ko'ra aqlli bo'lishingiz mumkin, lekin gapirishga ijozat bermasdan, buni ta'kidlashga harakat qilishingiz kerak emas.

Odamlar bilan yaxshi munosabatlarni o'rnatishda muvaffaqiyatning siri bu - masalani boshqa odamning nuqtai nazaridan ko'rib chiqish, ham uning manfaatlarini, ham boshqa odamning manfaatlarini hisobga olgan holda hal qilish qobiliyatidir. Boshqalar siz uchun nima qilishlarini istasangiz, siz ham ular uchun shunday qilishingiz kerak. Tasdiqlash va

dalda berish orqali odamlarda g'ayratni rivojlantirishga harakat qiling, odamda o'ziga xos bo'lgan barcha yaxshi narsalarni uyg'oting.

Odamlarni rozi qilish uchun ularga samimiy qiziqish ko'rsatish kerak. Odamlarni, avvalambor, ularga xushmuomalalik, hurmat bilan munosabatda bo'lish, barchaga teng va adolatli, o'z ishlarida yordam berish qobiliyati bilan jalb qilish mumkin. Tasdiqlash, samimiy so'z insonning sa'y-harakatlarini safarbar qilish, ijodiy kayfiyatini saqlashning eng samarali vositasidir. Kollektivning barcha a'zolariga teng munosabatda bo'lish uning birlashish shartlaridan biridir. Mehribonlik, do'stlik, minnatdorlik kabi munosabatlar odamlarni qattiqqo'llik va g'azabdan ko'ra fikrlarini o'zgartirishga undashi mumkin. Noloyiq va qo'pol so'zlar insonlarda salbiy kayfiyat va munosabat paydo bo'lishiga sabab bo'ladi.

Odamlar bilim va qobiliyatlarga ega bo'lib, ba'zan oddiy taktikaga rioya qilmasligi tufayli bularning barchasini yo'qotadi. Takt bu fazilatlardan biridir, uning yo'qligi hatto inson iste'dodiga ham salbiy ta'sir qiladi. Agar odamlar sizning munosabatingizdan rozi bo'lishlarini istasangiz, boshqa odamlarning fikrlarini hurmat qiling. Suhbatni sizning fikringiz turlicha bo'lgan savollardan boshlamang. Fikrlar bir-biriga to'g'ri keladigan joy haqida gapiring. Suhbat boshida «ha» javoblari qancha ko'p bo'lsa, sizning takliflaringizni ko'rib chiqishda «ha» degan xulosaga kelish ehtimoli ham shuncha ko'proq bo'ladi.

Biror kishiga e'tiroz bildirishdan oldin, suhbatdoshni diqqat bilan tinglang, uning hodisalarga bo'lgan nuqtai nazarini tushunishga harakat qiling. Agar zarurat bo'lmasa, siz to'g'ridan-to'g'ri gaplashayotgan odamga nisbatan xato fikrda degan xulosaga kelmang. Yaxshisi: "Men sizning fikrlaringizga biroz qo'shila olmayman, lekin men ham xato qilishim mumkin. Keling, dalillarni ko'rib chiqaylik: agar men adashgan bo'lsam, siz mening qilgan xatolarimni tuzatishingizni istayman",- degan fikr o'rinliroqdir. Asosiy e'tibor argumentlar san'atiga va ularni taqdim etishning aniqligiga qaratilishi kerak.

Ko‘p gapirish ko‘p narsani biladi degani emas. Biror narsaga ishontirish uchun uning to‘g‘riligi haqida bahslashish shart emas. Kelishmovchilik hech qachon hurmatsizlikka olib kelmasligi kerak. Raqibning fikrini rad etganda, uni xafa qilmaslik kerak. Xafa qilish oson, kechirim so‘rash qiyin, samimiy kechirimni olish esa yanada qiyinroq.

Suhbat qizib ketayotganini payqab, uni to‘xtatish va asablar tinchlanishini kutish yaxshidir. Sokin ohangda isbotlab bo‘lmaydigan narsani yig‘lash bilan isbotlab bo‘lmaydi. Ko‘pincha: "iltimos, e‘tiborga oling", "mening fikrimcha", "agar qarshi bo‘lmasangiz, men takrorlayman ..." va hokazolarni ishlatishga harakat qiling.

Prinsipial shaxs xulq-atvori va undagi ojizliklar haqida gap ketganda, rahbar qat‘iyatli va ikkala tomon manfaatlarini hisobga olib, ma‘lum bir moslashuvchanlikni ko‘rsatishi kerak. Xafagarchiliksiz maslahat berish, ishdagi hamkasblarning xatolarini kechirish, ularga xatolarini to‘g‘rilash imkonini berish va ularning murojaatida tanqidni to‘g‘ri qabul qilish qobiliyati - bu ma‘lumotli odamning belgisi, yetuk mulohazali rahbar bo‘lishning asosiy shartidir.

Bob bo‘yicha nazorat savollari:

1. Muloqotni boshqarish turlari va vositalarini aytib bering.
2. Muloqot tuzilishi nima?
3. Muloqotning asosiy funksiyalarini aytib bering.
4. Muloqot jarayonida tushunishning asosiy mexanizmlarini aytib bering.
5. "Ijtimoiy persepsiya" nima va u rahbarning samaradorligi bilan qanday bog‘liq?
6. Ijtimoiy persepsiyaning asosiy shakllarini ayting va tavsiflang.
7. Shaxslararo munosabatni tushuntiring.
8. Qanday qilib sub‘ekt samarali o‘zaro hamkorlikni tashkil qilish uchun o‘zining va ob‘ektning xususiyatlarini hisobga oladi?

9. Muloqotda psixologik madaniyatining asosiy qoidalari haqida aytib bering.

10. Korxonadagi muloqot shakllariga umumiy tavsif bering.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruv muloqotining zamonaviy texnologiyalari

2. Muomala boshqaruvning ijtimoiy – psixologik mexanizmi sifatida.

8-BOB. TASHKILOT RAHBARINING BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH MUAMMOSI

Darsning maqsadi:

Qaror qabul qilish tushunchasining ilmiy-nazariy va psixologik asoslari, boshqarishda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar mas'uliyati, boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajalari va unga ta'sir etuvchi omillar to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. Qaror qabul qilish tushunchasining ilmiy-nazariy va psixologik asoslari.
2. Boshqaruvda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar mas'uliyati
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajalari va unga ta'sir etuvchi omillar

Tayanch so'zlar: qaror qabul qilish, qarorlar, qarorlarning turlari, boshqaruv qarorlari, qaror qabul qilish bosqichlari, tamoyillar, qaror qabul qilishning asosiy tamoyillari, boshqaruv qarorlari, omillar, qarorlarni qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar, shaxsiy-kompetentli omil, vaqt omili, informatsion omil

8.1. Qaror qabul qilish tushunchasining ilmiy-nazariy va psixologik asoslari

Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish jarayonida boshqaruv qarorlarining ijtimoiy-siyosiy va ijtimoiy-psixologik ahamiyati, uning mazmun-mohiyatini bugungi kun voqeligi, zamonaviylik va an'anaviylik uyg'unligi nuqtai nazaridan talqin etish muhim ahamiyatga ega.

Bugungi kunda boshqaruv qarorlari qabul qilishning nazariy-metodologik asoslarini tahlil qilish borasida ko'pgina qarashlar mavjud. Lenin aksariyat tadqiqotlarda boshqaruv qarorlari qabul qilishning iqtisodiy jihatlariga e'tibor qaratilganligi ko'zga tashlanadi.

Boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayoni rahbar personallarning davlat xokimiyati bilan bog'liq maqsadlarga erishish yo'lidagi sa'y-harakatlari yig'indisidan iborat. "Davlat islohotlarning tashabbuskori bo'lib maydonga chiqdi, ustuvor yo'nalishlarni tanlashda faol ishtirok etmoqda, islohotlarni ruyobga chiqarishni, qabul qilingan qarorlar ijrosi ustidan nazorat olib borishni ta'minladi"¹².

Boshqaruv faoliyatining oxirgi natijasi qaror qabul qilish bo'lib, uni ishlab chiqqanni shunday tushunish zarurki, unda rahbar faoliyatining mazmuni va jamoa a'zolarining maqsad sari yo'naltirilgan harakat jarayoni o'z aksini topadi.

Dastavval, xalqing milliy-tarixiy turmushi va tafakkur tarzini, xalq an'analari va urf-odatlarini hisobga olish zarur.

Sababi Amir Temur davlatni idora qilishda adolat, qonun ustuvorligiga asoslanib ish ko'rishga, fuqaro manfaatlarini ko'zlab siyosat yurgizishga alohida e'tibor berdi. Mamlakat hayotiga dahldor har bir katta-kichik masalada o'ziga yaqin tutgan xos kishilar, dinu ilm ahllari, har sohaning bilimdon vakillari bilan maslahatlashib, kengashib, faoliyat yuritdi. Shu o'rinda davlatimiz rahbarining fikrlarini eslash o'rinli: "Faqat bahs, munozara, tahlil mevasi bo'lgan xulosalargina bizga to'g'ri yo'l ko'rsatishi mumkin"¹³.

"Temur tuzuklari" asarida alohida fasl aynan qarorlar qabul qilish masalasiga bag'ishlanib, ushbu fasl "Saltanatni o'z erkimda saqlash uchun amal qilgan tuzugim" deb nomlanadi. Ya'ni, qarorlar qabul qilish, uning ijrosini ta'minlash Amir Temur tomonidan hokimiyatni amalga oshirish bilan bevosita bog'liq holda ko'rib chiqiladi. "Butun mamlakatda, - deyiladi unda, buyruq, farmon berish ishlari podshohning o'z ixtiyorida bo'lishi lozim. Podshohlar ishda o'zi hukm chiqarsin, toki

¹² Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1997. 129-бет.

¹³ Каримов И.А. Адолатли жамият сари. -Т.: Ўзбекистон, 1998. 35-бет.

hech kim uning hukmiga aralashib, o'zgartira olmasin.... Podshoh o'z qarorida qat'iy bo'lsin, ya'ni har qanday ishni qilishga qasd qilar ekan, to bitirmagunicha undan qo'l tortmasin.... Podshoh hukmi joriy etilishi darkor, ya'ni qanday hukm chiqarishidan qat'i nazar, amalga oshirilishi kerak...".¹⁴

Taniqli xorijlik olim D.Logafetning Amur Temur davri davlatchiligi haqida fikr bildirib, "Yevropada konstitutsiya haqida oddiy tushunchaga ham ega bo'lishmagan davrlarda uning davlatida konstitutsiyaviy qonunlar majmuasi - «Tuzuk» mavjud bo'lgan"¹⁵.

Boshqaruv qarorlari qabul qilish nazariyasi shakllanishi tarixini o'rganish jarayonini to'rt yirik bosqichga bo'lish mumkin:

1) Asosiy yondashuv va nazariyalarning shakllanishi, G. Lassuelning siyosiy-boshqaruv fanlarini ijtimoiy bilimlarning alohida sohasi deb tan olinishi zarurligi muammosini ko'tarib chiqishi (1940 yillar oxiri - 1960 yillarning ikkinchi yarmi);

2) Yo'nalishning universitet fani va ilm sohasi sifatida institutlashuvi (1960 yillar oxiri - 1970 yillar);

3) Nazariy va empirik yo'nalishlar ko'lamining kengayishi va mazmunan chuqurlashuvi, yo'nalish va sohalarga bo'linishi hamda ixtisoslashuvi (1980-1990 yillar);

4) Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi bosqichi (1990 yillardan boshlab).

Tarmoqlarga oid boshqaruv ilmi boshqaruvning alohida sohalari (sog'liqni saqlash sohasidagi siyosat, milliy munosabatlarga doir siyosat, tashqi siyosat va boshqalar) bilan bevosita bog'liq - qarorlar qabul qilishga oid bilim esa davlat siyosatining umumiy mexanizmiga aloqador bo'lib, davlat apparatining tashkiliy tuzilmasini, uning bo'linmalari o'rtasidagi munosabatlar, boshqaruv xodimlari tarkibi,

¹⁴ Темур тузуклари.// Форсчадан А.Соғуний ва Х,Кароматов таржимаси. - Т.: F.Фулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси.1991. 68-бет.

¹⁵ Темур тузуклари.// Форсчадан А.Соруний ва Х,Кароматов таржимаси. - Т.: F.Фулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси. 1991. 68-бет.

boshqaruv jarayonini takomillashtirishga xizmat qiluvchi texnologiyalarni o'z ichiga oladi. Shunday qilib, boshqaruv qarorlari qabul qilish nazariyasiga quyidagicha ta'rif berish mumkin: boshqaruv qarorlari qabul qilish nazariyasi siyosiy boshqaruvga oid fan bo'lib, qarorlar qabul qilishning qonuniyatlari va mexanizmlarini o'rganadi. Shuningdek, bu nazariya davlat qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirish tamoyillari hamda usullarini ishlab chiqishga xizmat qiladi. Xulosa qilib aytganda, mazkur nazariya muayyan muammoli vaziyatlarda davlat boshqaruvi samaradorligini ilmiy intellektual jihatdan ta'minlashga yo'naltirilgan. Demak, boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi ham nazariy, ham amaliy jihatga ega bo'lib, bir tomondan, boshqaruvning mohiyatini tahlil qilishga, ikkinchi tomondan, qarorlar qabul qilish uchun tavsiyalar ishlab chiqishga yo'naltirilgan.

Boshqaruv qarorlari qabul qilish nazariyasining fanlararo tabiatga ega ekanligiga 1940-1960 yillarda G.Saymon, G.Lassuel, I.Dror va Ch.Lindblomlar katta e'tibor qaratganlar. Fanda bixevioristik, menejerlik va tizimiy yondashuvlarning keng yoyilishi XX asr o'rtalarida qarorlar qabul qilish nazariyasining shakllanishiga hamda uning fanlararo tabiatga ega bo'lishiga sabab bo'ldi. Birozdan keyin mazkur nazariya kibernetik yondashuv va kompyuter texnikasi yordamida axborotni tahlil qilishning yangi usullarini o'zlashtirish tufayli yanada boyitildi. Shular qatorida siyosiy fan va siyosiy psixologiya boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayonining tahlili bilan bog'liq barcha g'oya va yondashuvlar, nazariya va uslublarning sintezi uchun poydevor bo'lib xizmat qiladi.

Shu bilan birga, 1960-1970 yillarda ko'pgina tadqiqotchilar qarorlar qabul qilish jarayonining statik holatini o'rganishga ham e'tibor qaratdilar.

Ch.Lindblom qarorlar qabul qilishning **rasmiy** va **norasmiy** agentlari o'rtasidagi o'zaro ta'sirni o'rganishga alohida e'tibor qaratdi. Boshqa olimlar esa (I.Gordon, J.Lyuis i KiYang¹⁶) qarorlar qabul qilish

¹⁶ Yang C.K. Introduction to Max Weber// Max Weber. The Religion of China.-New York, 1964.

jarayonini tadqiq etishning tizimiy-tuzilmaviy yunalishini birmuncha istiqbolli, deb hisoblashgan. Mazkur ikkinchi yo‘nalish boshqaruv qarorlari qabul qilish mexanizmining tuzilishini tadqiq etishni nazarda tutadi.

Qaror qabul qilish jarayoni tabiati. Qaror qabul qilish inson faoliyatining barcha turlari uchun xos bo‘lgan hodisadir. Masalan, qaror - natija, nimadandir xulosa chiqarmoq, qaror qilmok, hukm; qaror qilmoq - fikrlab, biron-bir xulosaga kelmoq, muayyan xatti-harakat qilish zaruriyati; nimadir hakida hukm chiqarmoq hisob-kitob qilish natijasida izlangan narsani aniqlash; qarorga erishmoq - fikrlash, shubhalanish, ikkilanishlardan keyin xatti-harakatning qandaydir uslubini tanlash; nimadir qilishga jur‘at etish¹⁷.

Qaror - maqsadga erishish uchun birgalikda faoliyat yuritish, muvofiqshtirish va rag‘batlantirishni amalga oshirish yo‘li aks etgan direktiv hujjat. Qaror boshqaruv organi yoki rahbarning shunday hujjatidirki, unda nafaqat maqsad belgilanadi, balki qator vazifalar shakllantirilgan, bajarilish muddati kursatilgan, ijrochilar ko‘zda tutilib, resurslar (mehnat, moddiy, moliyaviy) ajratilgan, javobgarlik belgilangan bo‘ladi.

Psixologiya fanida qaror qabul qilish “noaniq vaziyatlarda dastlabki axborotlarni o‘zgartirish asosida maqsad sari olib boruvchi xatti-harakatlar izchilligini shakllantirishning irodaviy hodisa”dir¹⁸. Bu tushunchani tasavvur etish uchun asosiy tushunchalarni aniqlab olishga zaruriyat tug‘iladi.

Qaror qabul qilish irodaviy hodisa ekanligi. Inson xulq-atvorida iroda erkinligi muammosi - eng asosiy, hayotiy falsafiy-etikaviy muammolardan biri. Bu muammoni o‘rganishda ikkita falsafiy yondashuv shakllangan: **determinizm** (lot. determinare- aniklamoq) - irodani sababli bog‘liqlik asosida tahlil etish, **indeterminizm** -

¹⁷ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова.- 4-е изд., дополненное. — М.: Азбуковник, 1999.

¹⁸ Психология. Словарь / Под. общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского.-2-е изд., испр. и доп. -М.: Политиздат, 1990.-С.62-63.

dunyodagi buyumlarning tabiiy harakati qonuniyatlar va sababiyatlarga bo'ysunmaydi, inson xatti-harakati faqat uning irodasiga bog'liq, degan qarashlarga asoslanadi.

“Falsafa: qomusiy lug‘ati”da:¹⁹ “Iroda erkinligi - insonning biron ishni bajarishga qaratilgan ongli intilishi. Uning ma'lum maqsadga qaratilgan irodaviy faoliyatining manbai - ob'ektiv olamdan hamda dunyoni o'zgartirishga qaratilgan va tabiatning ob'ektiv qonunlariga tayanadigan predmet-amaliy faoliyatdan iborat”, deb ta'rif berilgan. Irodaviy hodisadagi asosiy holat - xatti-harakat maqsadlarining qadriyatli tasniflarini anglashdir. Iroda sub'ekta uchun “men xoh,layman” kechinmasi emas, balki “kerak”, “men qilishim kerak” kabi dalillar xos. Inson irodaviy xulq-atvori tizilmasi qarorlar qabul qilish va uni amalga oshirish hodisasini ham o'z ichiga oladi.

Psixologiya fanida shunday e'tirof bor: “Iroda - bu insonning qo'yilgan maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan ongli faolligidir. “Iroda” tushunchasi mohiyatiga inson tomonidan maqsad qo'ya olish qobiliyati, o'z emotsiyasini boshqarish, shaxsiy gavdasini va xulqini idora qilish kiritiladi”²⁰. Inson irodaviy xatti-harakatni amalga oshira borib, g'ayriixtiyoriy (impulsiv) xatti-harakat qilishni talab etadigan dolzarb (kundalik va vaqtinchalik) ehtiyojlari hokimiyatiga (majburlashiga) qarshi turadi. Agar irodaviy xatti-harakatning maqsadi va dolzarb ehtiyoji o'zaro muvofiq kelmasa, u holda qaror qabul qilish jarayoni motivlarning kurashi bilan birga kechadi. O'z ahamiyatiga binoan teng bo'lgan motivlar va maqsadlar raqobatida irodaning funksiyasi teng bo'ysingan motivlarning yagona tizimini tashkil etishdan iborat.

Maqsad. Maqsadning mavjudligi - oqilona qarorlar qabul qilish vazifasini qo'yish va uni hal etishning asosiy hamda zaruriy sharti. “Maqsad falsafiy kategoriya sifatida huquq, mazmunini tushunish, uni yaratish va amalga oshirish asosida yotadi. Falsafa va psixologiyada

¹⁹ Фалсафа: қомусий луғат (Тузувчи ва масъул муҳарир Қ.Назаров). -Т.: “Шарқ” нашриёт-матба акциядорлик компанияси Бош таҳририяти, 2004. 174-бет.

²⁰ Холжигитова Н. Умумий психология. -Т.: ТМИ, 2009. 126-бет.

maqsad deganda, inson ongi faoliyati va xulq elementlaridan biri tushuniladi hamda u ma'lum vositalar yordamida amalga oshiriladi. Maqsadning real va noreal, qisqa muddatli va uzoq muddatga muljallangan, asosiy va ikkinchi darajali turlari mavud. Real maqsadlar sub'ektning imkoniyatlari, atrof muhitning holati va ob'ektiv qonuniyatlarni hisobga olsa, noreal maqsadlar faqatgina sub'ektning orzu-istaklarini ifodalaydi, atrofdagi vaziyatni hisobga olmaydi.”²¹

Xatti-harakat. Maqsadga erishish ma'lum xatti-harakatlarni amalga oshirish vositasida ta'minlanadi. Psixologiyada xatti-harakat (aksiya) deganda, anglangan maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat birligi tushuniladi. Maqsadga erishishga olib boradigan muayyan xatti-harakatni tanlash mazkur xatti-harakat amalga oshiriladigan vaziyatga ham bog'liq.

Vaziyat. Vaziyat (*Situatsiya* - frans. “*holat*”, “*sharoit*”, “*vaziyat*”) deganda, sub'ektga nisbatan tashqi shart-sharoit, holat, vaziyatlar jamlanmasi tushuniladi. Vaziyat sub'ekt xatti-harakati natijasiga ta'sir etadi, shuningdek, u sub'ektdan mustaqil, sub'ekt xatti-harakatidan oldinda mavjud bo'ladi, sub'ektdan tashqari mavjud²².

Yuqoridagi tushunchalarni tahlil etib, quyidagi tavsifni taklif qilamiz: qapop qabul qilish vazifasi — tanlash qoidalari va baholari mezonlariga muvofiq holda aniqlanadigan, mavjud vaziyat shart-sharoitlarini qayta o'zgartirish natijasida erishish lozim bo'lgan faoliyat maqsadining ma'lum vaziyatda namoyon bo'lishi. Shu tariqa, qaror qabul qilishning rasmiy tavsifi o'z ichiga uchta elementni oladi: talab — maqsad; shart-sharoit (ma'lum) - vaziyat; izlangan maqsad (aniqlanishi lozim bo'lgan, lekin noaniq) - xatti-harakat, maqsadga erishish yo'li.

Maqsadni shakllantirish asosida ma'lum motiv (lot. harakatga keltirish, turtish, itarish) yotadi - ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liq, tanlash asosida shaxsning xatti-harakati va intilishi yotgan, anglangan sabab, faoliyatga mayl uyg'otish. Inson o'z faoliyati jarayonida

²¹ Ўзбекистон Миллий энциклопедияси. 5-жилд. – Т.: 200, 546 бет.

²² Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии, - С. 429. 1999. Издательство: «Аспект-Пресс».

psixologiyada faoliyatning yangi maqsadlarini yaratish va motivlarni maqsad-motivlarga aylantirish, deb talqin etiladigan **maqsad qo'yish** funksiyasini amalga oshirib boradi.

Qaror qabul qilish - inson xatti-harakatining eng muqobilini topishga qaratilgan hayotiy muhim insoniy faoliyat. Inson xulq-atvoridagi qaror tanlash va qabul qilish natijasi bo'lgan xatti-harakat uning oxirgi zaruriyatini transformatsiya bo'lish zanjirining so'nggi bosqichidir²³. Boshqacha aytganda, "Inson nimani xohlasa ushani qila olishi mumkin, lekin uning xohishlari chegarasiz emas", "Insonlar u yoki bu narsalarni o'ylaganligi uchun emas, balki nimanidir qilishi kerak bo'lgani uchun qiladilar"²⁴.

Noan'anaviy vaziyatlarda qaror qabul qilish uchun rahbar o'zidagi faraz qilish va oldindan ko'ra bilish qobiliyatini oqilona tahlil qilish va amaliy tajriba bilan uyg'unlashtirishi lozim. Qarorlarni loyihalashtirish va ularning natijasini ko'ra bilish uchun rahbar o'ziga xos hayotiy tajribaga ega bo'lishi lozim. Boshqacha aytganda, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda bilimlar (fan), ko'nikmalar (kasbiy mahorat) va ijod (san'at)ning uyg'unlashuvi sodir bo'ladi. Demak, qaror qabul qilish jarayoni nazariy bilimlarni ijodiy tasavvur va oldindan ko'ra bilish qobiliyati bilan uyg'unlashtirish, shuningdek, tatbiqiy texnologiyalarni amaliy ko'nikma va malaka bilan birlashtirishni taqozo etadi.

8.2. Boshqaruvda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari

Ma'lumki, tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta'minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron ob'ektni ko'zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga keltirish bilan ifodalanadi. Rahbarning boshqaruv qarori bilan bog'liq jarayonni quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

- qaror qabul qilish;

²³ Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. Учебник. – М.: Логос, 2000. – С.33.

²⁴ Фишер К. Артур Шопенгауэр. – СПб.: Лань, 1999. – С.608

- qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash;
- xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish;
- nazoratni amalga oshirish.

Boshqaruv qarorlari iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy jihatdai samarali bo'lishi uchun uning turli modellari ishlab chiqiladi. Boshqaruv qarorlari modellarini yaratishdan maqsad ba'zi ob'ektlar va jarayonlarni tavsiflash va maqbullashtirishdan iborat. Modellardan foydalanish qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimida tahlillar o'tkazishni ta'minlaydi. Modellar muammoni matematik-mantiqiy jihatdan izohlashga asoslangan holda muayyan algoritmlar yordamida qarorlar qabul qilish uchun foydali bo'lgan axborotni topishga ko'maklashadi.

Boshqaruvda qarorlar qabul qilish modellari. Boshqaruvda qarorlar qabul qilish turli darajada (indiviual yoki tashkiliy) jarayon sifatida qanday qabul qilinishiga bog'liq holda qarorlar qabul qilishning to'rtta modelini ajratib ko'rsatish mumkin (5-rasm).

5 - rasm

Boshqaruvda qarorlar qabul qilish darajalari

«SHAXSIY CHEKLANGAN RATSIONALLIK» MODEL (individning qoniqishi)	RATSIONAL MODEL (tashkiliy faollashish)
SIYOSIY MODEL (individual faollik)	«TASHKILIY CHEKLANGAN RATSIONAL» MODEL (tashkilotning qoniqishi)

Rahbarning qaror qabul qilish usuli. Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar o'zi rahbarlik qilayotgan tashkilotning rivojlanishini nazorat qilishi mumkin, ammo uni yuqori darajaga olib chiqa olmydi. Ijodiy fikrlovchi rahbar vaziyatni boshqara oladi. Rahbarning jamoa fikrini o'rganib, muammolar bo'yicha qaror qabul qilish usuli quyidagicha bo'ladi:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab

chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilish kerak.

2. Qarorlarning birligi. Odatda, asosiy masalalar bilan birga, kichik masalalarni ham hal etishga to'g'ri keladi.

3. Qarorlarning adolatliligi, haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq- darajasidagina qabul qilinishi mumkin.

4. Qarorlarning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror ijrochilarga tushunarli, shuningdek, kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

5. Qarorlarning ixchamligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida ixcham, aniq qarorlar qabul qilinadi.

6. Qarorlarning vaqti bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'l ostidagilarga topshiriqlarning bajarilish muddatini aniq ko'rsatib berishi kerak.

7. Qarorlarning tezkorligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

Qaror qabul qilishda rahbar e'tiborga olishi lozim bo'lgan jihatlar:

1. *Topshiriqni oydinlashtirish.* Aytaylik, korxonaga yangi buyum ishlab chiqarish vazifasi topshirildi. Bunda korxona rahbarining qarori yangi buyumni ishlab chiqarish hajmi, uning mohiyati, son va sifat ko'rsatkichlari natijalarini oydinlashtirish bilan bog'liq bo'ladi.

2. *Topshiriqning turli talqinini muhokama qilish,* uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, masalani hal qilishda taklif qilingan talqinlarni iqtisodiy jihatdan tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan talqinni yechishda matematik, taqqoslash, mantiqiy va boshqa modellar qo'llanadi.

3. *Qarorlar tanlash* va ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi, qarorlar tashkilot rahbari yoki ayrim shaxs tomonidan yakkaboshchilik asosida oshkora usulda qabul qilinadi.

Vrum-Yetton - Yago yetakchilik modeli. Qarorlar qabul qilishga

asoslangan yetakchilik modeli V.Vrum, F.Yetton tomonidan taklif etilgan, so'ng Yago tomonidan to'ldirilgan. Bu modelning eng asosiy xususiyati - xodimlarni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb qilish.

“Yo'l-maqсад” modeli. Modelda yuzaga kelgan vaziyatga eng mos keladigan yetakchilik uslubini aniqlash uchun o'ziga xos “qarorlar shoxi”dan foydalanish nazarda tutiladi. Yetakchi bu modelni qo'llar ekan, guyoki “shox”dan chapdan o'ngga tomon siljiydi. Natijada u 7 ta muammoli vaziyat (savol)ga duch keladi. Vaziyatni baholash bu savollarga “ha” yoki “yo'q” javoblari orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni aniq bir doira ichida o'tishi qiyin. Har bir rahbar o'z psixologik xususiyatidan kelib chiqqan holda muammo yechimiga turli uslub va moyillikni namoyon etadi. Mana shu omillar mavjud muammo yechimiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi.

Qaror yaratilishi davomida rahbar o'z ichki dunyosida sodir bo'layotgan jarayonlarni bilishi, ushbu holatni maqsadga muvofiq ravishda boshqarish imkonini beradi. Shu bois qaror qabul qilish amallarini bosqichma-bosqich tahlil etish lozim, deb topiladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'pqirrali va murakkab jarayon bo'lib, unda asosiy beshta bosqichni sharhlab o'tish mumkin²⁵:

Quyida yuqorida sanab o'tilgan har bir bosqichni alohida-alohida holda ko'rib chiqamiz.

I bosqich: Muammoni o'rganish. Ushbu bosqichda ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

1 – vazifa: Muammoni qo'yish. Unda ushbu masala bo'yicha qanday qiyinchiliklar borligi aniqlanadi va muammoning mazmuni tushuniladi. Agar hal qilinishi lozim bo'lgan muammo noto'g'ri tushunilsa, hamma bo'lajak harakatlar zoe ketadi, shuning uchun ham muammoni aniq tasavvur etib olish boshlang'ich bosqichning asosiy

²⁵Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. -149 б.

vazifasidir. Ko‘p hollarda masalani noto‘g‘ri aks ettirishga malakasizlik, kasbiy bilimning kamligi, shuningdek, mazkur toifadagi masalalarni hal eta olishga tayyor emaslik, hamda ba‘zi bir muammo va yechimlarning «yuqoridan tushirilganligi» sabab bo‘lishi mumkin. Muammoni qo‘yish quyidagi harakatlarni o‘z ichiga oladi:

1. Muammo tabiatini, undagi qiyinchilikni anglash.
2. Muammo yechimi orqali qanday maqsadga erishish lozimligini aniqlash.
3. Maqsadga erishilgan taqdirda qanday belgilar, ko‘rsatkichlar mavjud bo‘lishini aniqlab olish.

Oxirgi natija nimadan iborat bo‘lishi kerak, degan savolga javob olinishi lozim.

2 – vazifa: *Majburiyatlarni taqsimlash.* Rahbar doimo hamma muammolarni o‘zi hal eta olmaydi, shuning uchun ham bu bosqichda u ba‘zi bir majburiyatlarni malakali mutaxassis ixtiyoriga topshirgani ma’qul. Mutaxassis, bu bosqichda, mazkur muammo yuzasidan barcha ma’lumotlarni yig‘ish va masalani har tomonlama o‘rganish bilan shug‘ullanadi.

3–vazifa: *Ma’lumotlar yig‘ish, muammoli vaziyatning informatsion modelini yaratish.* Bunda nafaqat «o‘zining» ma’lumotlari, balki, muxoliflar, raqobatdosh tomonlarning ham ma’lumotini hisobga olish lozim. Ba‘zi bir paytda muxoliflar, ular bergan ma’lumot kamsitiladi, inkor etiladi va unga e’tibor berilmaydi. Bu esa mutlaqo xatodir. Ma’lumot yig‘ishda unga mas’ul shaxs, ushbu muammo yuzasidan chuqur bilimga ega ekspertlar fikrini o‘rganishi o‘ta muhimdir.

4 – vazifa: *Muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish.* Mazkur muammoni bir butun, yaxlit tarzda tushunish. Muammo bu tarzda aks ettirilganda, uning avvalgi muammolardan farqi, uning yangi jihatlari va yechimga yangicha yondashish zarurati anglanadi.

II bosqich: G'oya yaratish. Masala yechimiga oid g'oyani yaratishning turli usullari bo'lib, ular ichida eng samaralisi «aqliy hujum» uslubidir. Bu uslubning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- turli kasbga mansub 5-10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;
- ushbu guruh a'zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o'zlarini erkin sezishlari lozim;
- yechimga oid taklif etilayotgan g'oyalarni tanqid qilish ta'qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g'oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o'rniga o'z g'oyasini taklif etish lozim;
- har qaysi g'oya, garchand u g'aroyib va ma'qul kelmasligiga qaramay, «aqliy hujum»ning boshlang'ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;
- g'oya muallifi ko'rsatilmaydi;
- ish tugagandan so'ng hamma taklif etilgan g'oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

III bosqich: Yig'ilgan g'oyalarni baholash, maqbul fikrlarni saralash. Avvaliga har bir g'oyaning ijobiy tomonini baholab chiqish, so'ngra uning samaradorligini, amalga oshirish imkoniyatini, xarajatli tomonlari va boshqa o'lchamlarini aniqlab olish zarur. Shu bilan birga, ushbu g'oyaning tanlanishi oqibatida yuz beradigan xavf baholanar ekan, afsuski ko'pchilik rahbarlar uchun ayni mezon yetakchi o'ringa chiqib qoladi. Bunda taklif etilayotgan g'oya chetda qolib, boshqa yo'nalish tanlansa, masala yechimi tamoman boshqa tus oladi va guruh boshi berk ko'chaga kirib qoladi.

IV bosqich: Yangi qarorni rejalashtirish va amalga oshirishdan iboratdir. Bunda qaysi ish, qanday muddatda va kimning ishtirokida bajarilishi kerak, degan savollarga javob olinadi. Qarorni amalga oshirishga jalb etiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

V bosqich: U quyidagi amaliy tadbirlarni o‘z ichiga oladi: 1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish; 2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish; 3) zarur bo‘lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya’ni «muammoni o‘rganish» bosqichiga yoki g‘oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.

7 - rasm

Qaror qabul qilish klassifikatsiyalar:

Xususiyat	Boshqaruv qarori
Maqsadga erishish ahamiyatiga ko‘ra	Strategik, taktik
Vaqt davomiyligiga ko‘ra	Qisqa muddatli, o‘rta muddatli va uzoq muddatli
Natijaviylikka ko‘ra	O‘zgaras (ehtimoldan istisno) va ehtimoliy
Bajarilishi shartligiga ko‘ra	Direktiv, maslahat va yo‘naltiruvchi
Funksional maqsadiga qo‘ra	Tashkillashtiruvchi, muvofiqlashtiruvchi, aktivlashtiruvchi
Qamrov kengligiga ko‘ra	Umumiy, maxsus
Mazmuni va qo‘llanish doirasiga ko‘ra	Ishlab chiqarish, moliyaviy, personallar bo‘yicha, texnik, iqtisodiy, ijtimoiy
Qabul qilinish usuliga ko‘ra	Yakka, kollektiv, konsultativ, birgalikdagi, parlament
Rejalashtirishga ko‘ra	Rejalashtirilgan, rejalashtirilmagan
Ishlab chiqarish usuliga ko‘ra	Intuitiv, tahliliy, moslashtiriluvchi (adapsion)

Strategik qaror - maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. Strategik qarorlar asosiy muammolarni hal etishda maqsadli dasturlarni ishlab chiqishda ishlatiladi. Ular uzoq vaqtga, odatda bir necha yilga mo'ljallangan va strategik masalalarni hal etilishida ishlatiladi. Shuning uchun uni istiqbol rejasi deb ataydilar. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar - maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Taktik qarorlar (joriy, tezroq) joriy, maqsad va boshqa masalalarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lib, bu kabi qarorga misol tariqasida korxonani rejalashtirish, personallarga tegishli masalalarni yechish va boshqalarni ko'rsatish mumkin, ular oliy va o'rta saviyadagi rahbarlar tomonidan bir yildan ikki yilgacha bo'lgan davrga qabul qilinadi.

Masalan: korxona, tashkilotning kelgusi rejalarini tuzish va joriy qilish, personallar masalasini hal qilish va h.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar - bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar - tor doiradagi muammoga taaluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar - odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy xujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar - o'z tavsifiga ko'ra notovarlik mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus xisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi.

Tashabbusli qarorlar - erkin harakatga asoslanib qilinadi.

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxona yoki tashkilotning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar - o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxona faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar - to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror - kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar - belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo‘jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to‘qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo‘la oladi.

Shaxsiy qarorlar - ishchining o‘zining mehnat faoliyati to‘g‘risidagi qarorlardir.

Boshqaruvchi qarorlar - faqat tashkilot rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan qarorlardir.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo‘ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko‘p xollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o‘zini ko‘rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90% buyruqbozlikka asoslangan bo‘ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o‘zaro ishonchning yo‘qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

V. V. Drujinin va D. S. Kontorov qaror qabul qilish vaziyatlarining uchta tipini taklif etadi: informatsion qaror, operativ qaror, tashkiliy qaror.

Informatsion qaror vaziyatni tashxis qilishdan iborat. Operativ qaror muammo yechimi usullarini ishlab chiqishda nima qilish kerakligini o‘rgatadi. Tashkiliy qaror esa qarorning ijrosi tizimini ko‘rsatib beradi.

T.Tomashevskiy qaror qabul qilish vaziyatlarining uchta tipini taklif etadi:

1. Tanlov vaziyati – har qanday vaziyatlarda ham inson ma’lumotlarni tanlaydi, tasniflaydi va ma’lum reaksiyalar ko‘rsatadi.

2. Murakkab vaziyat – bittadan ko‘p bo‘lgan ma’lumot manbalaridan ma’lumot olish vaziyati.

3. Afzallik vaziyati – ikiitadan ko‘p bo‘lgan har xil ahamiyatga ega bo‘lgan tanlovlardan birini tanlash.

4. Ehtimoliy vaziyatlar – yetarli bo‘lmagan ma’lumotlar bilan ishlash jarayonidagi tanlov.

Yu. Kozeleskiy qaror qabul qilish vaziyatlarining ikkita tipini taklif etadi:

1. Yashirin vaziyat – ob’ektning holati haqida ko‘plab ma’lumotlarning mavjudligi va odamning ulardan qaysi biri haqiqiy ekanligini bilmasligi holati.

2. Ochiq vaziyat – noaniqligi bilan xarakterlanadi. Bunda ob’ektning holati haqida ko‘plab ma’lumotlarning mavjudligi kuzatiladi.

8.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar mas’uliyati

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimlashgan jarayon hisoblanadi. Rahbar tomonidan qarorlar qabul kilinishi uning shaxsiy faoliyatiga ta’sir kiladi, zero, bu faoliyat o‘zgalar xatti-harakati bilan o‘zaro bog‘liq. Qarorlar qabul qilish jarayoni orqali rahbar va xodimlarning faoliyat yo‘nalishi belgilab olinadi. Rahbar boshqaruvchilik faoliyati davomida ko‘plab qarorlar qabul qilishiga to‘g‘ri keladi, bu - vaziyat taqozosi. Shuning uchun ham qaror qabul qilish ko‘p jihatdan rahbarning va ushbu jarayonga hissa qo‘shayotgan mutaxassislarning qobiliyatiga bog‘liq.

Har bir ishning boshida g‘oya yotadi, ya’ni fikrdan o‘tkaziladi va tashqi vositalar hamda insonning ichki omillari ta’sirida ishonchga aylanadi. Tashqi vositalar bilan bog‘liq holda insonning hayotiy pozitsiyasi harakatni qabul qilishda muvaffaqiyatga olib boradi. Muvaffaqiyat qaror qabul qilish san’atini shakllantiradi.

Psixologik xususiyatlar boshqaruv qarorlari qabul qilishda rahbar shaxsiga qanchalik ta’sir qiladi. Buni quyidagicha izohlash mumkin: shaxsning boshqaruv talabi, boshqaruv qobiliyati, boshqaruv konsepsiyasi o‘zaro uygun holda bo‘lishi lozim.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar davlat yoki o‘zgalarning mulkini boshqarish orqali hayotga ta’sir ko‘rsatadi. Qaror qabul qilish zarurati mavjud holatning talabga javob bermasligi va real vaziyatga mos tush-

masligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, kat'iy belgilab qo'yilgan narx bozor sharoitiga, uning talablariga javob bermay qoladi. Natijada narx-navo bozordagi talab va taklif qonuni asosida shakllanishi zarurligidan narxlarni erkinlashtirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Masalan, marketing qarorlari qabul qilishda optimal-maqbul variantlar qabul qilish uchun lozim bo'ladigan matematik modellar majmuasi: narx-navo qo'yish tizimining modeli; narxni hisoblab topish modeli; joylashtirish modeli; reklamani texnik jihatdan kompleks hal qilish modeli; reklama budjetini hisoblash modelidan foydalaniladi.

Boshqaruv qarorlari mazmuniga ko'ra quyidagilarga ajratiladi:

1) ma'lumot yig'ish uchun qabul qilinadigan qarorlar - "Qaysi ma'lumotlar haqiqiy?" degan savolga javob berishi kerak;

2) tashkiliy masalaga oid qarorlar - "Qanday bo'lishi kerak?" degan savolga javob berishi kerak;

3) tezkor (operativ) qarorlar - "Nima qilish kerak?" degan savolga javob berishi kerak.

Shuningdek, boshqaruv qarorlari qabul qilishda rahbarning to'rt vazifani bir vaqtning o'zida bajarishiga to'g'ri keladi:

1) tadbirkorlik;

2) ishdagi kamchiliklarni to'g'irlab boruvchi mutaxassis;

3) resurslarni taqsimlovchi vositachi;

4) murosaga keltiruvchi hakam.

Boshqaruv qarorlari qabul qilishda maqsadning aniq bo'lishi zaruriy bo'lib, uning asosida: 1) boshqarish funksiyalari; 2) boshqarish usullari; 3) boshqarishning tizilmaviy tarkibi; 4) xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish kabi ishlar majmuasi muvofiqlashtiriladi. Demak, maqsadning aniq bo'lishi faoliyatning to'g'ri yo'naltirilishiga olib keladi.

Tashkiliy faoliyatda maqsadli yondashuv usuli - boshqarishning muayyan tizimi bo'lib, unda uchta unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi: boshqaruv qarorlari qabul qilishdan oldin qaror

qanday talablarga javob berishi kerakligini bilish muhimdir. Chunki, ma'lum yo'nalishga tegishli qarorni ishlab chiqish, uning mazmun-mohyati qaysi nuqtai nazardan talqin qilinishiga bog'liq bo'ladi.

Rahbar tomonidan qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak: 1) ilmiy asoslangan bo'lishi; 2) bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi; 3) huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi; 4) aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi; 5) vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi; 6) vaqt bo'yicha aniq bo'lishi; 7) tezkor bo'lishi; 8) samarali bo'lishi lozim.

8.4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajalari va unga ta'sir etuvchi omillar

Qaror qabul qilishning to'rtta darajasi farqlanib, ularning har biri doirasida harakat qilish uchun ma'lum malakalar talab etiladi. Qaror qabul qilishning birinchi darajasi *odatiy, kundalik* daraja hisoblanadi. Bunda yo'riqnoma va qoidalarga so'zsiz amal qilinadi, vaziyat to'g'ri baholanadi hamda nazorat tashkil etiladi. Paydo bo'lgan muammo mavjud yechimlar majmuasi bilan qiyoslanadi, ular ichida maqbuli qabul qilinadi va amalga oshiriladi. Odatda "bunday vaziyatlarda bunday qilish kerak" qabilida ish yuritiladi. Bunday vaziyatlarda qiyinchiliklar qaror qabul qiluvchining malakasizligi, mavjud yo'riqnomalarni yaxshi bilmasligi, vaziyatni noto'g'ri baholashi yoki jur'atsizligi asosida kelib chiqishi mumkin. Qaror qabul qilishning bu darajasida ijodiy yondashuv talab etilmaydi, chunki vaziyat yechimlari avvaldan belgilangandir.

Qaror qabul qilishning ikkinchi darajasi *tanlovga asoslangan* daraja hisoblanib, bunda maqsadlar o'rganiladi, rejalashtiriladi va ma'lumotlar tahlil qilinadi. Bunda mavjud muammo bo'yicha qator imkoniyatlarni taqqoslab ko'radi va ular ichidan aynan shu muammo yechimiga eng mos keluvchi samarali va tejamli ustida to'xtaladi.

Qaror qabul qilishning uchinchi darajasi *moslashuvchan* daraja deb ataladi va bunda muammo identifikatsiyalanadi, tizimli tarzda yechiladi.

Ishchi guruhlar tashkil etiladi, mavjud xavflar tahlil etiladi. Moslashuvchan darajadagi qaror qabul qilish bir muncha murakkab bo‘lib, bunda rahbar tanish muammoga eskicha yondashishdan voz kechishi va ijodiy qarorga kelishi lozim. Ayni sharoitda qaror qabul qiluvchi kishi muvaffaqiyati uning shaxsiy tashabbusi, noma’lumlikka shaxdam qadam qo‘ya olishi bilan asoslanadi.

Qaror qabul qilishning to‘rtinchi darajasi *innovatsion* daraja deb ataladi va bunda yangiliklarni joriy etish bilan bog‘liq qarorlar ancha murakkab hisoblanadi. Noaniq vaziyatda odamning yangicha yondashuv uslubidan, boshqa mutaxassislarning ijodiy g‘oyalaridan foydalana olishi talab etiladi.

Qaror qabul qiluvchi kishi muammoli vaziyat bilan to‘qnash kelib, ma’lum qarorni qabul qilish zaruratida bo‘lar ekan, ushbu vaziyat va undan kutilayotgan yechimni yuqorida sanab o‘tilgan qarorlar guruhiga taqqoslashi va qaysi toifaga kirishini aniqlab olishi zarur. Bunday harakat unga ayni muammo yechimi nimada ifodalnishini, qay shaklda namoyon bo‘lishini qisman bo‘lsada oldindan tasavvur etish imkonini beradi. Bu esa tanlangan yo‘l qanchalik to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri ekanligi haqidagi ma’lumot bilan birga zarur bo‘lgan taqdirda harakat uslubini o‘zgartirishga asos yaratadi. Har qalay qarorning o‘ylab qabul qilinganligi uni biron bir toifaga kiritishdan va natijani qisman bo‘lsa ham oldindan tasavvur etgan holda talabdagi namuna bilan taqqoslashdan iborat.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ko‘p omillilik tamoyili kuchga kiradi. Shunday omillardan biri shaxsiy kompetentli omil hisoblanadi.

8.5. Shaxsiy kompetentli omil

Mazkur omilni qaror qabul qilish jarayonidagi o‘rnini ko‘rsatish uchun “*Ringi*” usulidan foydalanish mumkin. “*Ringi*” usuli yapon biznesida keng qo‘llaniladigan usuldir. Bu usulga ko‘ra majlislarda

emas, balki so‘rab chiqish yo‘li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (8-rasm).

“Ringi” usulini qo‘llash bosqichlari

8-rasm

T/R	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	Bu bosqichda tashkilot rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo‘lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarish)ga doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o‘rtaga tashlaydi.
2.	Ikkinchi bosqich	Muammo «pastga», ya’ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog‘onaga uzatiladi.
3.	Uchinchi bosqich	Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo‘yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To‘rtinchi bosqich	Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o‘tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	Bu bosqichda xujjat ijrochilar tomonidan imzolaniadi, har kim o‘z muhrini bosadi va xujjat tashkilot rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada “Ringi” usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas’uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko‘rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo‘lgani uchun yapon matbuotida uning sha’niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo‘lsa-da, uni qo‘llashdan voz kechish to‘g‘risida hech narsa deyilmaydi.

Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa

iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin. Masalan, g'alla yetishtirishni keskin ko'paytirish va g'alla mustaqilligiga erishish maqsad qilib qo'yildi. Bir qator mulohazalar asosida donni yetishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don yetishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tadbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko'radi.

Bu yerda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo'lgan don mahsulotini yetishtirishdir. Shunday qilib, muammoni aniqlash, vaziyatni va muammoni kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi.

Qaror qabul qilish jarayonida vaqt omili ikki xil nuqtai nazardan tushuntiriladi: birinchidan, qaror qabul qilishda vaqtning cheklanganligi yoki cheklanmaganligi, ikkinchidan, qaror qabul qilishda ijroning bajarilishiga ketadigan vaqt. Vaqt omili ikkala holda ham qaror ijrosining sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Vaqt omilini biz quyida birinchi ma'noda qo'llaymiz.

Ma'lumki, vaqtning oqimi vaziyatlarni o'zgartirishi mumkin. Agar vaqt jihatdan chiqarilgan qaror eskirib qoladigan bo'lsa, chiqarilgan qaror ham o'z kuchini yo'qotishi mumkin. Chegaralangan vaqt birligida qaror qabul qilish esa insondan birmuncha qiyinchiliklarga sabab bo'lishi tabiiy. Shunday insonlar borki, ular vaqtning chegaralanganligida o'zlarini yo'qotib qo'yishlari mumkin. Natijada yo sifatsiz qaror qibul qilinadi, yoki xato qaror qabul qilinadi. Ayniqsa,

noaniq vaziyatlarda chegaralangan vaqt birligida qaror qabul qilish vaziyatni yanada mushkullashtiradi. Shuning uchun rahbar qaror qabul qilayotganda ,albatta, vaqt omilini rejalashtirgan holda inobatga olmoqligi darkor.

Shuningdek, qaror qabul qilishda qarorning ijrosi uchun ajratilgan vaqt birligini ham e'tiborga olish talab etiladi. Qarorni uzoq muddat qabul qilib, ijroga oz muddat qoldirilishi ham qaror qabul qilishning e'tibor berishimiz lozim bo'lgan jihati hisoblanadi.

Informatsiya – konkret vaziyatlardan chiqish uchun to'plangan to'plami ma'lumotlar hisoblanadi. U muammoni hal etish uchun zarur. Ba'zida optimal qaror chiqarish uchun ma'lumotlar yetishmaydi yoki noaniq ma'lumotlarga ega bo'linadi. O'zgarib turadigan ma'lumotlar mavjud. Ular ham optimal qaror qabul qilish uchun bir qadar xavf tug'diradi. Shuning uchun rahbarlar qo'shimcha informatsiyalar olishga harakat qiladi.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Qaror qabul qilish tushunchasining ilmiy-nazariy va psixologik asoslarini ta'riflang.
2. Boshqarishda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari nimalardan iborat?
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar mas'uliyati nimalardan iborat?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajalari va unga ta'sir etuvchi omillarini ta'riflang.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.
2. Tashkilotning motivatsion tabiati tushunchasi.

9-BOB. TASHKILOTDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI VA SIYOSATI

Darsning maqsadi:

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha sohasidagi tushunchalar, atamalar va konsepsiyalar, "inson resurslarini boshqarish" tushunchasining kelib chiqishi. Inson resurslarini boshqarishning maqsadlari, inson resurslarini boshqarish aksiomalari va inson kapitali to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. Inson resurslarini boshqarish bo'yicha sohasidagi tushunchalar, atamalar va konsepsiyalar
2. "Inson resurslarini boshqarish" tushunchasining kelib chiqishi. Inson resurslarini boshqarishning maqsadlari.
3. Inson resurslarini boshqarish aksiomalari va inson kapitali.

Tayanch so'zlar: Inson resursi, inson resurslarini boshqarish, inson kapitali, boshqaruv texnologiyalari, boshqaruv texnikasi, individ, shaxs, individuallik, xodimlarni qisqartirish, rotatsiya, HRM strategiyasi

9.1. Inson resurslarini boshqarish bo'yicha sohasidagi tushunchalar, atamalar va konsepsiyalar

Inson resurslarini boshqarish strategiyalarining ko'plab variantlari mavjud bo'lib, birini tanlash bir nechta omillarga bog'liq. Bunga bozorda faoliyat yuritayotgan har bir tashkilotning ham ichki, ham tashqi muhit bilan yaqindan aloqada bo'lgan tizim ekanligi sabab bo'ladi.

Bu yerda tashqi omillarga demografik, siyosiy vaziyat, turmush darajasi, ta'lim va madaniyat, shuningdek, iqtisodiyotning holati kiradi.

Va birinchi navbatda, inson resurslarini boshqarish strategiyasining shakllanishiga tashkilotning rivojlanish strategiyasi ta'sir ko'rsatishi, bu esa kompaniya missiyasida vujudga keladi.

HRM strategiyasi - bu samarali ishchi guruhini shakllantirishga yo'naltirilgan tashkiliy-iqtisodiy usullar, tamoyillar va yo'llar majmui bo'lib, tashkilotning maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan mehnat unumdorligi va ish sifatining o'sishini ta'minlash maqsadida xodimlarning ijodiy salohiyatini to'liq ochib beradi.

Inson resurslarini boshqarishning maqsadi inson kapitalidan shunday foydalanishni ta'minlashki, ish beruvchi personalning barcha ko'nikma va qobiliyatlaridan maksimal foyda olishga qodir. Xodimlarning o'zlari esa, o'z navbatida, ham moddiy, ham psixologik jihatdan o'z faoliyatining amalga oshirilishidan maksimal darajada qoniqish olishga qodir.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi boshqaruv darajasidagi yetakchi yo'nalishlardan biri bo'lib, unda tashkilotning amaliy faoliyatiga joriy etilgan tamoyillar, mezonlar va tashkiliy harakatlar usullari to'plami mavjud.

Inson resurslarini boshqarish samaradorligi inson kapitaliga investitsiyalar bilan bevosita bog'liq. Xodimlarning ehtiyojlari tashkilot uchun juda muhimdir, chunki ular qondirilganda xodimlarning tashkilot farovonligiga qo'shgan hissassi ortadi.

Inson resurslarini boshqarishning maqsadi: tashkilotning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojini qondirish, qayta moliyalash darajasini tashkil etish, personalni rivojlantirish, yetakchilik kompetensiyalarini kengaytirish va tashkilot xodimlari o'rtasida kommunikativ tizimni shakllantirish.

Strategiyani tanlash komponentlar tahlili asosida amalga oshiriladi (1-jadval).

1-jadval – Inson resurslarini boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari

Inson resurslarini boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari	Parametrlar namunasi
Xodimlarni jalb qilish	Davlat xizmati yoki xorijiy idoralar orqali tashkilotning ichkarisida yoki tashqarisida
Xodimlarni qisqartirish	Qisqartirish uchun ariza beruvchilarni tanlash mezonlari: ishlash ko'rsatkichlari yoki ijtimoiy himoya. Ortiqcha xodimlarni qo'llab-quvvatlash uchun variantlarni tanlash
Personallarni baholash	Baholash mezonlari va usullari tanlovi. Personallar ishini baholovchi shaxslarni tanlash
Personallarni rivojlantirish	O'qitishning shakl va usullarini tanlash, o'quvchilar kontingentini tanlash. Personallar tayyorlash va malaka oshirish natijalarini baholash mezonlarini tanlash
Mukofot	Qayta moliyalash strukturasi shakllanishi va ularning o'zaro bog'liqligi. To'lov miqdorini oqlash yo'nalishlari tanlovi
Tashkiliy tuzilma	Ixtisoslashuv yoki keng profil rag'batlantiriladi. Asosan ishning individual yoki guruh shakllaridan foydalaniladi
Tashkiliy madaniyat	Nizo rag'batlantiriladi yoki vazifa barcha mumkin bo'lgan yo'llar bilan oldini olishdir. Rahbarlik: Har qanday sharoitda ham ishlab

	chiqarish maqsadlariga erishish yoki xodimlarning qoniqishi va rivojlanishi eng asosiy vazifa sifatida
--	--

Strategik boshqaruvning vazifasi nafaqat vakolatli va qiziquvchan mutaxassislarni malakasini oshirish va o'zlashtirish, ularning faol pozitsiyasini shakllantirish, o'z faoliyati natijalariga, butun tashkilotning muvaffaqiyat va erishgan yutuqlariga shaxsan mas'uliyat bilan qaralgan holda, tashkilotning boshqaruv siyosatida ishtirok etishdan iborat.

Quyidagi strategiyalarni ajratish odat tusiga kirgan:

1. Tadbirkorlik strategiyasi yuqori darajada moliyaviy xavf va cheklangan resurslarga ega bo'lgan taqdirda amalga oshiriladi, chora-tadbirlarni tezda qabul qilish xususiyatini o'z ichiga oladi. Bu jarayonda xodimlar xavf-xatarni qo'lga kiritishga tayyor bo'lganlar yollanadi, ammo yetakchi lavozimlarda xodimlarning mustahkamligi muhim ahamiyatga ega. Shaxsiy ehtiyojlarni qondiradigan mukofotlash ijroga asoslangan holda raqobat asosida amalga oshiriladi.

2. Dinamik o'sish strategiyasi - kamroq xavf, barqaror o'sish va uzoq muddatli rejalashtirish. Umumiy maqsadlarga rioya qilish bo'yicha natijalar monitoringi. Xodimlar vazifalar majmuasi bilan muayyan lavozimga tayinlanadi, deb hisoblaydi, ammo qiyinchiliklarga duch kelganda yaqin hamkorlik ham zarur. Aniq mezonlarga muvofiq mukofotlash.

3. Rentabellik strategiyasi foydaning hozirgi darajasini saqlab qolish, moliyaviy xarajatlarni kamaytirish, ishga qabul qilinmasligi, keng boshqaruv tizimiga ega bo'lishdir. Xodimlarni qat'iy mezonlarga muvofiq tanlash. Kattalik asosida qayta moliyalash.

4. Lizing strategiyasi - foydaning sezilarli darajada pasayishi bilan, bu faoliyatni kamaytirishni o'z ichiga oladi. Ishga qabul qilish ehtimoldan xoli emas, ammo ishga joylashishda yordam berish imkoniyati mavjud. Ish haqi shaxsiy loyqlik asosida jadal o'sadi, xodimlarni faqat zarur bo'lgandagina rivojlantiradi.

5. Transformatsiya strategiyasi - maqsad tashkilotning tugatilishiga yo‘l qo‘ymaslikdir. Bu umumiy holatni barqarorlashtirish maqsadida xarajatlar va xodimlarni keskin kamaytirishni nazarda tutadi. Xodimlarni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha maslahatlashuvlar olib borilmoqda. Qayta moliyalashtirish faoliyat natijalari bilan yaqindan bog‘liq, ammo rag‘batlantirish mumkin.

Idrok qilish osonligi uchun qisqacha tavsifga ega bo‘lgan ushbu strategiyalar 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval – Inson resurslarini boshqarish strategiyalari

Strategiya	Xususiyat
Tadbirkorlik strategiyasi	Yuqori kommunikativ va zamonaviy kompetensiyalarga ega bo‘lgan xodimlarni yollashga qaratilgan, uzoq muddatli rejalashtirishning yo‘qligi bilan xarakterlanadigan yuqori xavfli holatlar uchun mos
Dinamik o‘shish strategiyasi	Ko‘proq barqarorlik va kamroq xavf. Tartibga solishni nazorat qilish va hujjatlarni ko‘paytirish xarakterlidir. Barcha xodimlar o‘z joylarida, ammo ular butun vaziyatni muloqot qilishlari va yo‘lga qo‘yishlari mumkin.
Rentabellik strategiyasi	soni minimallashtiriladi, personallarning sifat darajasiga e‘tibor qaratiladi, moliyaviy xarajatlarni kamaytirish
Likvidatsion strategiya	Kompaniya aktivlarini sotish va yo‘qotishlarning kamayishi xodimlarning kamayishiga olib keladi, xodimlarning sadoqati zaif
Transformatsiya strategiyasy	Tashkilot pozitsiyasining xavfliligi tufayli noqulay psixologik iqlim. Uni darajaga ko‘tarish

	uchun xodimlarni qo'llab-quvvatlash va ularga ko'mak berishning ijtimoiy dasturlari amalga oshirilmoqda.
--	--

Inson resurslarini boshqarishning har qanday strategiyasiga ish sharoitlari, kasbiy salomatlik va xavfsizlik, nizolarni hal qilish metodikasi, martaba yo'l-yo'riqlari va moslashish, biznes etikasi kodeksi, inson resurslarini qurish yo'llari, xodimlarni baholash usullari, qayta moliyalash va rag'batlantirish tizimi, rivojlanish strategiyasi kiritilishi kerak.

Inson kapitali tashkilotning samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va inson resurslarini boshqarish strategiyasi personallar bilan aloqalarning barcha yo'nalishlarini batafsil ishlab chiqish va personallar siyosatining yo'nalishlarini erishish zarur bo'lgan zarur natijalar bilan bog'lash imkonini beradi. Boshqaruv yanada rivojlanishni tanlash, ustuvor vazifalarni mohirona belgilash va optimal strategiyani belgilash haqida mulohazali bo'lishi kerak, chunki inson resurslarini boshqarish ushbu tashkilotda ishlaydigan xodimlar va ushbu kompaniya tomonidan erishilishi kerak bo'lgan umumiy yo'nalish yordamida muvaffaqiyatli amalga oshiriladi.

9.2. “Inson resurslarini boshqarish” tushunchasining kelib chiqishi.

Inson resurslarini boshqarishning maqsadlari.

Taniqli ekspert Maykl Armstrong inson resurslarini boshqarishni (HR) tashkilotning eng qimmatbaho aktivlarini - unda ishlaydigan, uning maqsadlariga erishishga alohida va birgalikda hissa qo'shadigan odamlarni boshqarishga strategik va izchil yondashuv sifatida belgilaydi. Zero, faqat odamlargina imkoniyatlarni ko'ra oladilar va kompaniyaning barcha resurslarini to'g'ri boshqarishlari va uni maqsadga yo'ndira oladilar. Shuning uchun mehnat bozorida inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislar (HR menejerlari) har qachongidan ham ko'proq talabga ega. Dastlab, menejmentning bu sohasidagi mutaxassisning faoliyati boshqaruvga qisqartirildi: xodimlarni yollash, xodimlarni

hisobotlarini boshqarish va ish haqini shakllantirish. Ammo tez o'zgarayotgan biznes muhiti inson resurslarini boshqarish tashabbuslarini asoslash va biznes strategiyalariga birlashtirishni talab qiladi.

Zamonaviy HR menejerlari - bu strategik darajadagi boshqaruv mutaxassislari bo'lib, ular inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqadilar, ichki aloqalarni quradilar, korporativ madaniyat, HR brendini shakllantiradi, xodimlarni moslashtirish, baholash va rivojlantirish, martaba rejalashtirish, rag'batlantirish, jamoa qurilishi, murabbiylik faoliyati bilan shug'ullanadi va madaniy xilma-xillikni boshqaradi – bu bugungi kunda HR menejerlariga yuklatilgan vazifalarning to'liq ro'yxati emas. Koronavirus pandemiyasi natijasida yuzaga kelgan ishlarni tashkil etishdagi o'zgarishlar va kompaniyalarning ko'plab xodimlari uchun masofaviy ish formatiga o'tish sharoitida, HR-menejerlarga maxsus topshiriq — tashkilotni butunligicha saqlab qolish, hududiy masofadan turib, umumiy maqsadga erishish uchun harakat qilayotgan kuchli jamoaga odamlarni birlashtiruvchi uning korporativ madaniyatini mustahkamlash, xodimlarning ishga jalb etilishini, ularning tashkilot faoliyati natijalariga daxldorlik hissini oshirish vazifasi yuklatilgan.

Gartner tadqiqotlariga ko'ra, kelajakdagi HR menejerlari katta o'ylashlari, texnik jihatdan saviyali bo'lishlari, o'zgarishlarga tez javob berishlari, eng yaxshilarini topish va saqlab qolish uchun kompaniya xodimlarining ehtiyojlariga e'tibor berishlari kerak. "Ishda aqlli odamlarni jalb qilish va saqlab qolish uchun ularga boshqa aqlli odamlar bilan bog'lanish imkoniyatini berishingiz kerak" - Bill Geys, Microsoft kompaniyasining hammuassisi. "Bugungi kunda ko'pchilik kompaniyalar emas, balki mahsulot yaratadi. Korxona tirik organizm hisoblanadi. Siz o'zingizni jamoaning a'zosi kabi his qiladigan, kompaniya ularning rolini tushunadigan tashkilotni qurishni xohlashingiz kerak" - Ester Dyson, amerikalik tadbirkor, investor. "Siz dunyodagi eng yaxshi strategiya va eng yaxshi binoga ega bo'lishingiz

mumkin. Ammo siz bilan ishlaydigan odamlarning qalbi va ongini qozonmagan bo'lsangiz, g'oyalaringizning hech biri samara bermaydi", – Rene Vest, Prezident, Luxor va Ekskalibur mehmonxonasi. HR haqidagi qiziqarli faktlar: - Jalb qilingan xodimlar korporativ madaniyat qadriyatlariga sherik bo'lmaganliklari haqida xabar berganlarga qaraganda o'z tashkilotini tark etish ehtimoli 87 foizga kam. Suhbatning o'rtacha davomiyligi 40 daqiqa bo'lsa-da, so'rov o'tkazilgan 33 900 tadbirkorning 90 foizi ushbu nomzodni yollashlarini bilishlarini ko'rsatdi. Xodimlarning 54 foizi hozirgi kompaniyasida jamoatchilik hissi kuchli ekanini aytmoqda. – Ishga qabul qiluvchilarning 93 foizi nomzod profilini ijtimoiy tarmoqlarda ko'rishi mumkin. - Ko'k kiyimdagi nomzodning yollanish ehtimoli yaxshiroq. HR menejerlari seshanba kunini haftaning eng samarali kuni deb hisoblashadi.

9.3. Inson resurslarini boshqarish aksiomalari va inson kapitali

Inson resurslari (human resources) nafaqat butun mamlakat iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotining asosiy omili, balki har qanday tashkilotning asosiy boyligi hamdir. Ular professional va psixofiziologik personallar, kasbiy mahorat va bilimlar, kapitalizatsiya va ijodkorlik parametrlarini birlashtiradi. Inson resurslariga bunday yondashuv nafaqat iqtisodiyot, balki xodimning o'zi va butun jamiyatning rivojlanishiga kuchli turtki beradi.

F.Teylor "Ilmiy menejment" asoschilaridan biri hisoblanib, u o'zining "Ilmiy menejment tamoyillari" ilmiy asarida mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etishda haqiqiy inqilob yasagan. F.Teylor menejmentni aniq qoida va prinsiplarga asoslangan aniq ilm deb hisoblagan. F.Teylor boshqaruv va ijro funksiyalarini taqsimlash tizimini taklif qildi. Boshqaruv ishini kasb deb belgilagan; Agar har bir guruh xodimlar bajarilgan ishlarning muvaffaqiyatiga e'tibor bersalar, butun tashkilot g'alaba qozonishiga ishongan. Bu xulosa ishlab chiqarish aloqalarining yangi mentaliteti shakllanishiga sabab bo'ldi, bu esa katta hajmdagi mashina ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'ldi.

P.Drucker o'zining "Menejment amaliyoti" asarida strategik qarorlarning muhimligini ta'kidlab o'tdi. Uning fikriga ko'ra, "kompaniyaning maqsadlari va ularga erishish yo'llari to'g'risidagi barcha qarorlar" kiritilgan. Biroq, K. Andrevs va I. Ansoff kabi strategiya ta'limotining ajoyib kashshoflari o'z so'zlarini aytmaguncha kompaniya strategiyasi tushunchasi etarlicha ishlab chiqilgan. Keyinchalik ularning o'rnini M. Porter, G. Mintzberg va boshqa ko'plab kishilar egalladilar. Ular strategik g'oyalarni ishlab chiqishda davom etdilar va zamonaviy sharoitga moslashtirdilar.

Manbalar tahlili inson resurslarini boshqarish strategiyasi va amaliyoti bilan korxonalarning raqobatdoshligi o'rtasidagi munosabatlar mavjudligini isbotlaydi. Raqobatbardoshlik uzoq muddatda muvaffaqiyatli rivojlanish va muvaffaqiyatli raqobatlashish qobiliyati sifatida tushuniladi. Bunda inson resurslarini boshqarish korporativ boshqaruvning tegishli funksional yo'nalishi sifatida ko'rib chiqiladi.

Strategik inson resurslarini boshqarish (HRM) - kompaniyaning mehnat munosabatlari sohasidagi niyat va rejalari to'g'risida qaror qabul qilish, shuningdek ishga qabul qilish, o'qitish, rivojlantirish, ijrochilikni boshqarish, personalni baholash va shaxslararo munosabatlar sohasida siyosat va amaliyotlarni shakllantirishda yondashuv. Ushbu yondashuv kompaniyaning korporativ yoki biznes strategiyalarining asosiy tarkibiy qismlaridan biridir.

Strategik HRMning qiziqish doirasi inson resurslarini boshqarish va strategik menejmentning kompaniyadagi o'zaro munosabatlarini o'z ichiga oladi. Strategik HRM kompaniyaning odamlarni boshqarish orqali o'z maqsadlariga erishish yo'lidagi harakatining umumiy yo'nalishini ko'rsatadi. Ma'lumki, inson kapitali raqobatbardosh ustunlikning eng kuchli manbai bo'lib, so'nggi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, strategik rejalarni amalga oshiradigan odamlardir, shuning uchun yuqori boshqaruvchilar korporativ strategiyalarni ishlab chiqishda ushbu omillarni to'liq hisobga olishlari kerak. Strategik HRM strategik rejalarning ajralmas qismi hisoblanadi.

Strategik HRM kompaniyaning barcha darajalarida personalni boshqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lgan va raqobatbardosh ustunlikni yaratish va ta'minlashga qaratilgan barcha masalalarni va harakatlarni qamrab oladi.

Shunday qilib, strategik inson resurslarini boshqarish (strategic human resource management - S HRM) biznes-strategiyalar bilan birgalikda kompaniya maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan HR strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishga yondashuvdir. Bu inson resurslarini boshqarish strategiyasi va kompaniyaning biznes strategiyasi integratsiyasi.

Yuqori texnologiyali jamiyatning zamonaviy rivojlanishi, albatta, ishchi kuchining tarkibi va sifatini o'zgartirishga, ishchilarning kasbiy va malaka darajasiga qo'yiladigan talablarning oshishiga, mehnat intizomiga va boshqalarga olib keladi.

Demak, inson resurslarining yangi turini shakllantirish asosi dastlabki g'oyalar, elementlar, modellar, mavjud texnologiyalarning yangi tartibi va boshqalarni yaratish va qo'llay olish qobiliyati bo'lishi kerak. Bu yondashuv bilan u o'z oldiga keladigan bilimlarning egaligi emas, balki uni yaratish qobiliyatidir. Boshqacha aytganda, intensiv ichki rivojlanish nuqtai nazaridan har qanday tashkilotning eng muhim vazifalaridan biri, raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lish o'zining zamonaviy va kreativ resurslar.

Iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, u ishlab chiqarish samaradorligiga eng katta ta'sir ko'rsatadigan inson taraqqiyoti darajasidir. Aslida bu degani, inson potensialining to'planishi va ulardan samarali foydalanish uchun zarur sharoitlarni yaratib bergan har qanday tashkilot iqtisodiy rivojlanish sohasida muvaffaqiyatga erishishi mumkin.

Ko'pgina yirik kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish yuqori boshqaruv (boshqaruv raisi o'rinbosari darajasida) nazorati ostidagi ixtisoslashgan tuzilmalarga ishonib topshiriladi, bu esa faoliyatning ushbu sohasining strategik ahamiyatini ko'rsatishi mumkin. Shu nuqtai

nazardan, strategik HRM kompaniyaning kelajakdagi yoʻnalishni tanlashga oid niyatlariga muvofiq inson resurslarini boshqarishning umumiy yondashuvi sifatida koʻrib chiqilishi mumkin. Boshqaruvning ushbu turi uzoq muddatli personal masalalari bilan shugʻullanadi va kompaniyaning strategik boshqaruv jarayonining bir qismidir. Ushbu ishlar natijasida yuzaga keladigan qarorlar korxonaning HRM xulq-atvor modelini tashkil etadi va zarur aniq HRM strategiyalari ishlab chiqiladigan yoʻnalishlarni belgilaydi. HRM ning makro fokusi tuzilmalar, qadriyatlar, madaniyat, sifat, bagʻrikenglik, samaradorlik, kompetensiyalar va yetakchilikni rivojlantirishni oʻz ichiga oladi.

HRM strategiyalarining asosiy eʼtibori korxonaning zarur harakatlar va oʻzgarishlarni amalga oshirish boʻyicha aniq niyatlariga qaratilgan. Ushbu strategiyalar bilan koʻrsatilgan masalalar qatori kompaniyaga zarur xodimlar, oʻquv mashgʻulotlari, motivatsiya, mukofot tizimi, moslashuvchanlik, jamoaviy ish va mehnat munosabatlarini taʼminlashni oʻz ichiga oladi. Bu masalalarning barchasini hal qilish korporativ strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga hissa qoʻshadi.

Strategik inson resurslarini boshqarish personalni rivojlantirishning umumiy modelini yaratishni koʻzda tutadi. Inson resurslarini boshqarish jarayonlarining aksariyati xodimlarni rivojlantirishga qulay muhit yaratishni koʻzda tutadi. HRM faoliyati intellektual kapitalni rivojlantirish va tashkiliy, jamoaviy va individual taʼlimni rivojlantirish boʻyicha oʻquv dasturlarini oʻz ichiga oladi. Bilimlarni tizimli boshqarish boʻyicha oʻquv tashkiloti yaratiladi. Strategik inson resurslarini boshqarish, shuningdek, tashkilotning qoʻllab-quvvatlashi va yoʻl-yoʻriqlari bilan oʻz-oʻzini rivojlantirishni ragʻbatlantirish yoʻllarini rejalashtirmoqda.

Strategik boshqaruvda personallar dunyoning eng yaxshi texnologiyalari va amaliyotini oʻrganib, eng yaxshilaridan foydalanishga harakat qilishi kerak. Zamonaviy personallar texnologiyalaridan foydalanishga asoslanib, rentabellik va barqarorlikni oshirishni taʼminlash kerak. Faoliyat va moslashuvchanlik prinsipiga muvofiq

xodimlar strategik maqsadlarga erishishda juda faol bo'lishlari va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezkor javob bera olishlari lozim.

Strategik menejment ham korporativ boshqaruv deb ataladi, chunki u strategiyani amalga oshirish doirasida kompaniyani umumiy boshqarishni ta'minlaydi. Bu, shuningdek, kompaniyaning samarali ishlashi uchun zarur bo'lgan bir qator tadbirlar bilan bog'liq: rejalashtirish, atrof-muhitni tahlil qilish, resurslarni hisobga olish, nazorat qilish va tartibga solish.

Inson resurslarini boshqarish siyosati personalga investitsiyalar kiritish va tashkilotlarning inson kapitalini rivojlantirish bilan bog'liq. Shu munosabat bilan inson resurslarini boshqarishning (HRM) asosiy maqsadlaridan biri xodimlarga yashirin potensialini amalga oshirishga imkon beradigan sharoitlarni yaratishdir. Odatda bu nafaqat yangi bilim, ko'nikma va qobiliyatlarni egallash va ulardan foydalanish qobiliyatini, balki tashkilot faoliyatini rivojlantirish uchun amalga oshmagan g'oyalarning to'planishini ham o'z ichiga oladi.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Inson resurslarini boshqarish bo'yicha sohasidagi tushunchalar, atamalar va konsepsiyalarini tushuntirib bering.
2. "Inson resurslarini boshqarish" tushunchasining kelib chiqishini tahlil qilib bering.
3. Inson resurslarini boshqarishning maqsadlari nimalardan iborat?
4. Inson resurslarini boshqarish aksiomalari va inson kapitali tushunchasining mohiyati

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Inson resurslarini boshqarish tushunchasining nazariy va amaliy ahamiyati.
2. Tashkilotda inson resurslarini boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlari.

10-BOB. XORIJIY PSIXOLOGIYADA PERSONALLARNING BAHOLANISH MUAMMOSI.

Darsning maqsadi:

Tashkilotlarda personalning baholanishi va munosabatlarining nazariy muammolari, xorijiy psixologiyada personalni baholash muammosi va xodimlarning motivatsiyasini oshirish muammosiga umumiy yondashuvlar, inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari, g‘arb menejmenti amaliyotida personalni baholash, personalni boshqarish va baholashda yapon tizimining xususiyatlari to‘g‘risida ma’lumot berish.

Reja:

- 1.Xorijda tashkilotlarda personalning baholanishi va munosabatlarining nazariy muammolari.
- 2.Xorijiy psixologiyada personalni baholash muammosi va xodimlarning motivatsiyasini oshirish muammosiga umumiy yondashuvlar.
- 3.Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari.
4. G‘arb menejmenti amaliyotida personalni baholash.
5. Personalni boshqarish va baholashda yapon tizimining xususiyatlari.

Tayanch so‘zlar: Boshqaruv texnologiyalari, boshqaruv texnikasi, individ, shaxs, individuallik, boshqarish texnologiyasining maqsadi, boshqarish texnologiyasining asosiy vazifasi, axborot jarayoni, klassik funksional yondashuv, vaziyatli yondashuv, moslashuvchanlik, ishonchlilik, iqtisodiy samaradorlik, foydalanish qulayligi

10.1. Xorijda tashkilotlarda personalning baholanishi va munosabatlarining nazariy muammolari.

Boshqaruv fani tashkilot maqsadlariga eng samarali erishishga, mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish rentabelligini oshirishga yordam beradigan vositalar va usullarni topish va ishlab chiqishga intiladi. Bu zamonaviy sharoitda muhim inson resurslariga ega bo'lgan yirik tashkilotlarda boshqaruv muammolarini hal qilishga qaratilgan yangi konsepsiyalarning paydo bo'lishiga va rivojlanishiga olib keldi.

Xodimlarni boshqarishning psixologik asoslarini aniqlashga xorijiy va mahalliy psixologlar, faylasuflar va top-menejerlar katt hissa qo'shdilar. Konseptual asoslarni, psixologik mexanizmlarni, samarali boshqaruv usullarini aniqlash, personallar malakasini oshirish, ijtimoiy-psixologik omilni maksimal darajada hisobga olish ko'plab mamlakatlar olimlari uchun muhim vazifa bo'lib kelgan.

Tadqiqotning alohida yo'nalishlari xodimlarning samaradorligini, ularning ish joyidagi ijtimoiy farovonlik darajasini, psixologik iqlim va mehnat jamoalaridagi munosabatlarning xodimlarning samaradorligiga ta'sirini baholashning turli usullarini topish muammolari edi.

Ushbu bo'limda mualliflarning fikriga ko'ra, zamonaviy tashkilot va firmalarning xodimlarini, mehnat va mehnat resurslarini baholashda ijtimoiy-psixologik omilni hisobga olish muhimligini eng yuqori darajad ko'rsatishga imkon beradigan ilmiy fikrning yutuqlari taqdim etiladi: shuningdek, ularni hal qilishda yangi yondashuvlarni talab qiladigan zamonaviy menejment muammolarini yoritib beradi. ***Xorijiy tashkilotlarda personallarni baholashga yondashuvlar:***

Amerika yondashuvi. Xodimlarni baholash muammolarini hal qilishda an'anaviy tamoyillardan foydalaniladi, ya'ni personallarni tanlash bosqichida maxsus bilim va kasbiy mahoratga alohida e'tibor beriladi. Xodimlarni tanlashning umumiy va asosiy mezonlari quyidagilardir: ta'lim, psixologik muvofiqlik, ish tajribasi va jamoada ishlash qobiliyati. Usullari: test, intervyu (bu usul o'ziga xos xususiyat

hisoblanadi, chunki ularda professional psixologlar nomzodning yashirin fazilatlarini aniqlash uchun ishtirok etadilar).

Fransuzcha yondashuv. Korxona xodimlarini baholashda shaxsiy yondashuv tobora ko‘proq qo‘llanilmoqda. Ushbu yondashuv individual xodimning o‘ziga xos xususiyatlarini tushunishga yordam beradi. Fransiya tashkilotlarining o‘ziga xos xususiyati shundaki, eng mas’uliyatli lavozimlarga nomzodlarni tanlashda ko‘pincha test sinovlari o‘tkaziladi.

Yapon yondashuvi. Tashkilotlar xodimlarini baholash jarayonining o‘ziga xos xususiyatlari: - "to‘liq ishtirok etish" tashkilotning barcha xodimlari, istisnosiz, ma’lum bir xodimni baholash jarayonida ishtirok etishini anglatadi. - "ishonch" ma’lum bir tashkilot xodimlarining kompaniya faoliyatiga qo‘shgan har qanday hissasi ertami-kechmi mukofot olishga yordam berishiga qat’iy ishonch hosil qilishini anglatadi.

10.2. Xorijiy psixologiyada personalni baholash muammosi va xodimlarning motivatsiyasini oshirish muammosiga umumiy yondashuvlar.

Xorijda XX asrda zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga katta hissa qo‘shgan konsepsiyalar ishlab chiqildi. Bu ,birinchi navbatda, psixologiya va inson munosabatlari nuqtai nazaridan boshqaruv tushunchasi, shuningdek, xulq-atvor fanlari nuqtai nazaridan menejment tushunchasi hisoblanadi.

Menejment tushunchasi psixologiya va insoniy munosabatlar nuqtai nazaridan

Psixologiya va insoniy munosabatlar nuqtai nazaridan menejment tushunchasi birinchi marta menejmentni “ boshqa shaxslar yordamida ishning bajarilishini ta’minlash” deb ta’riflangan.

XX asrning 30-yillarida Amerika menejment nazariyasida “inson munosabatlari” haqidagi ta’limot ilmiy jihatdan rasmiylashtirildi. Bu konsepsiyaning asoschilaridan biri antropologiya, sotsiologiya,

psixologiya va psixiatriya sohasidagi mutaxassis E.Meyo (1880-1949) edi. Ushbu maktab o'z tadqiqotining predmetini ishlab chiqarish jarayonida odamlar xatti-harakatlarining psixologik motivlari, "guruh munosabatlari", nizo va hamkorlik muammolari", "muloqot to'siqlari", "norasmiy tashkilot" kabilarni kiritdi.

Ko'p yillik eksperimentdan so'ng (3.1 ga qarang.) E.Meyo natijaning o'sishiga hal qiluvchi ta'sir moddiy emas, balki asosan psixologik va ijtimoiy omillar degan xulosaga keldi. Shuning uchun barcha ishlab chiqarish muammolari aynan shu omillarni hisobga olgan holda insoniy munosabatlar nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak.

E.Meyo va uning izdoshlari mehnatkashlarning ijtimoiy-psixologik ehtiyojlari qondirilsa, shaxs va tashkilot o'rtasidagi ziddiyatni to'liq bartaraf etish mumkinligiga amin edilar. Shu bilan birga, tadbirkorlar faqat foyda ko'radi, chunki mehnat unimdorligi sezilarli darajad oshadi. "Inson munosabatlar" konsepsiyasi tarafdorlari asarlarida boshqaruvning tashkiliy tamoyillari muhim o'rin egalladi.

Gap shundaki, ishchilarnin unumdorligi ish haqining oshishi bilan emas, balki ishchilar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlarning o'zgarishi, ishchilarning o'z mehnatidan qoniqishi va jamoadagi munosabatlari natijasida oshishi mumkin. "Inson munosabatlari" maktabining izdoshlari taklif qilingan tavsiyalar ishchilar o'rtasida boshqaruvda "ishtrok etish samarasini" keltirib chiqaradi va ularni egasining sheriklari ekanligiga ishontirishga yordam beradi, deb ishonishgan. Ushbu maqsadlar uchun ishchilarga o'z boshliqlarini baholash, malak komissiyalarida qatnashish, kamchiliklarga qarshi kurashish yo'llarini muhokama qilish, mukofotlarni taqsimlash to'g'risida qaror qabul qilish va h.k huqulari berildi. Ushbu konsepsiya shaxslarao munosabatlarni boshqarish xodimlarning o'z ishi natijalaridan qoniqishini oshiradi va bu esa samaradorligini oshirish uchun asos bo'ladi, degan g'oyaga asoslangan edi. Eng katta tarqalish-XX asrning 30-50yillariga to'g'ri keldi.

Xulq-atvor fanlari nuqtai nazaridan menejment konsepsiyasi 1960-

yillarda ishlab chiqilgan nisbatan zamonaviy nazariyadir. Uni rivojlantirishning asosiy maqsadi xodimlarni boshqarishni takomillashtirish natijasida tashkilot samaradorligini oshirishdir.

Ushbu konsepsiya doirasida ijtimoiy o‘zaro ta’sirning turli jihatlarini, motivatsiya, tashkiliy tuzilma, tashkilotdagi muloqot, yetakchilik, ish mazmunidagi o‘zgarishlar va mehnat unumdorligi sifati bo‘yicha tadqiqotlar olib borildi. Motivlar odamlarning mehnatga munosabatining asosiy ko‘rsatkichi sifatida qoraladi. Ijobiy motivatsiya ish muvaffaqiyatining asosiy omilidir.

Psixolog A.Maslou (1908-70) tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, odamlar harakatlarining motivlari ko‘pincha ilgari ishonilgan ilmiy boshqaruv konsepsiyasi tarafdorlari sifatida iqtisodiy kuchlar emas, Balki har doim ham pul ko‘rinishida qondirib bo‘lmaydigan turli ehtiyojlardir. Bu soha rivojiga F.Gersberg, D.Makgregor va boshqalar katta hissa qo‘shdilar.

10.3. Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari.

Hozirgi vaqtda menejment nazariyalarining asoschilari tomonidan qo‘yilgan g‘oyalar rivojlanishining yangi bosqichini boshdan kechirmoqda. Zamonaviy menejment turli yondashuvlarning eng yaxshi yutuqlarini ishlab chiqishda davom etmoqda.

Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari:

- Tashkilotni boshqarishda tizimli yondashuv;
- Personalni kasbiy tanlash;
- Modellashtirishni ishlab chiqish va qo‘llash orqali murakkab boshqaruv muammolarini tushunishni chuqurlashtirish;
- Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda miqdoriy usullarni qo‘llash;
- Mehnat unumdorligi va ishdan qoniqish darajasini oshirish uchun shaxslararo munosabatlarni optimallashtirish usullarini ishlab chiqish;
- Vaziyatli yondashuvni ishlab chiqish;

-Boshqaruvda psixologik bilimlardan foydalanish, har bir xodimning shaxsiy salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun tashkilotda sharoit yaratish zarurligini anglash va hokazo.

10.4. G'arb menejmenti amaliyotida personalni baholash.

Agar tashkilotning faoliyati yomonlashayotgan bo'lsa, unda ushbu holatning sabablarini aniqlash va tahlil qilishni boshlash kerak. Buning uchun birinchi navbatda tashqi va ishki muhit har tomonlama tahlil qilinadi.

Tahlil jarayonida tashkilotga nisbatan kompaniyaning imkoniyatlari va u uchun mavjud bo'lgan tahdidlarni aniqlash uchun tashkilot omillari nazorat qilinadi. Muayyan tashkilot oldida turgan tahdid va imkoniyatlarni baholash odatda quyidagi sohalarda amalga oshiriladi: iqtisodiyot, bozor imkoniyatlari, raqobat, texnologiya, xalqaro vaziyat, ijtimoiy muhit. Rahbariyat tomonidan hal qilinadigan navbatdagi muammo bu- vaziyatni aniqlashdir: tashkilot tashqi imkoniyatlaridan foydalanishi uchun ega yoki ega emasligini aniqlash, shuningdek, atrof-muhit omillari bilan murakkalshishi mumkin bo'lgan o'zining zaif tomonlarini aniqlash. Ichki imkoniyatlarini baholash boshqaruv so'rovi usuli yordamida amalga oshiriladi. Oddiylik uchun so'rovga quyidagi besh funksiyani kiritish tavsiya etiladi: marketing, moliyaviy(buxgalteriya), operatsiyalar(ishlab chiqarish jarayoni), personal va korporativ madaniyat.

Ushbu qismda inson resurslarini baholashga alohida e'tibor qaratilgan.

Personalni baholash qachon o'tkaziladi?

G'arb menejerlarining fikriga ko'ra, kompaniya vaqti-vaqti bilan (yiliga bir yoki ikki marotaba) personalni professional va shaxsiy baholashni o'tkazishi kerak. Bu sizga personalni kuchli va zaif tomonlarini ko'rish, o'quv rejalarini shakllantirish, individual yondashuvni ta'minlaydigan personalni rag'batlantirishning moslashuvchan tizimini yaratish, jamoa va personallar zaxirasini

shakllantirish imkonini beradi.

Personalni baholashda amalga oshiriladigan eng keng tarqalgan holatlar quyidagilar:

1) yangi ishga qabul qilingan personalni baholash yoki bo'sh lavozimga eng munosib nomzodni tanlash kerak;

2) baholash menejer uchun yuzaga keladigan nizolarning haqiqiy sabablarini aniqlash uchun zarurdir. Buning sababi ba'zi personallarning malakasi va halolligi yo'qligi bo'lishi mumkin;

3) kompaniya qayta tashkil etilganda personal zaxirasini aniqlash kerak.

Personalni baholash funksiyalari.

G'arb olimlari tashkilot personalini baholashning quyidagi funksiyalarini alohida ta'kidlaydilar.

Ma'muriy funksiyalar. Personal moslashganidan keyin jamoada ishlagan va o'z ishini samarali bajarish uchun zaruriy tayyorgarlikni olgan bo'lsa, uning ishining samaradorligi darajasini aniqlash kerak. Bu boshqaruv funksiyasining kengaytmasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin bo'lgan samaradorlikni baholashning maqsadi. Har bir tashkilot personalni lavozimga ko'tarish, bo'sh joyga ko'chirish yoki u bilan mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risida qaror qabul qilish uchun o'z personalining ish faoliyatini baholashi kerak.

Axborot funksiyalari. Qo'l ostidagilarga o'z vazifalarini qanchalik samarali bajarishlari to'g'risida xabardor qilish orqali menejer nafaqat ularni xabardor qiladi, balki ularning xatti-harakatlari umumiy qabul qilingan xatti-harakatlarga mos kelmasa, ularni tuzatish imkonini beradi. Axborot jarayonini to'g'ri tashkil etish bilan personal nafaqat u yetarli darajada yaxshi ishlayaptimi yoki yo'qligini, balki uning kuchli yoki zaif tomonlari nima ekanligini, qaysi yo'nalishda yaxshilash mumkinligini ham bilib oladi.

Motivatsion funksiyalar. Mehnat faoliyati natijalarini baholash shaxslar xatti-harakatlarini rag'batlantirishning muhim vositasidir. Baholash eng zo'r personalni aniqlash va haqiqatda ularning yutuqlari

darajasini oshirish, ularni yanada yuqori lavozimlarga o'tkazish imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini baholashning axborot, ma'muriy va motivatsion funksiyalari o'zaro bog'liqdir, ya'ni lavozimga ko'tarilish to'g'risidagi ma'muriy qarorga olib keladigan ma'lumotlar shaxsni yaxshi ishlashga ijobiy turtki berishi kerak.

Shaxsiy personalni baholash muammolari.

Ko'pincha, xodimning ishi uning bevosita rahbari tomonidan baholanadi. Shuning uchun u o'z bahosini xodimiga shaxsiy munosabatiga asoslanmasdan, ishni tog'ri baholash qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Bundan tashqari, u o'z bahosini o'z qo'l ostidagisiga yetkaza olishi kerak. Munosabat bo'yicha qo'shimcha bilimlarsiz bunday vazifa menejerlar uchun juda qiyin bo'lib chiqadi. Ushbu mumkin bo'lgan muammolar ko'pincha menejerning xodimlarning faoliyatini tizimli ravishda baholashdan bosh tortishining haqiqiy sababidir.

Qo'l ostidagi xodimni ishidagi kamchiliklar haqida xabardor qilishning asosiy usullaridan biri bu tanqiddir. Tanqid xodimda xulq-atvorning himoya reaksiyasini keltirib chiqaradi, u bu holda muammoning mohiyati va ishni yaxshilash yo'llari bilan emas, balki o'zini himoya qilish bilan ko'proq shug'ullanadi. Samarali ma'lumot va to'g'ri fikr-mulohazalar uchun menejer ish faoliyatini yaxshilash uchun muayyan masalalar bo'yicha konstruktiv muhokamani o'tkazish kerak. Bu uning uchun subektiv muammo ham bo'lishi mumkin.

Ma'lum bo'lishicha, menejerdan qo'l ostidagilarni ba'zi xarakter xususiyatlari(ishonchlilik, odamlar bilan munosabatlar va boshqalar) bo'yicha baholash so'ralgan hollarda reytinglarda "burgut effekti" paydo bo'ladi. Bu ta'sir insonning barcha xarakter xususiyatlari uchun bir xil baholarni olishini anglatadi, garchi ba'zi xususiyatlar aniqroq, boshqalari esa kamroq ifodalangan bo'lsa-da. Bundan tashqari, ba'zi menejerlar hammaga yuqori baho berishadi, boshqalari esa yo'q. Bu esa personal reytinglarining aniqligi va foydaliligini yanada pasaytiradi.

Personalni baholashni o'tkazish.

Barcha menejerlar o'z xodimlarining ish faoliyatini baholash muhimligini istisnosiz tan olishadi, ammo juda kam odam buni professional darajada bajaradi. Agar ilgari ulardan faqat yuqori darjadagi kasbiy bilim talab etilsa, endilikda ularning muloqot qobiliyati, jamoada ishlash qobiliyati kabi insoniy fazilatlariga tobora ko'proq ahamiyat berilmoqda.

Bo'sh lavozimga nomzod haqida uning rezumesini o'qish, shuningdek, puxta o'ylangan savollarga bergan javoblarini tahlil qilish orqali ko'p narsalarni bilib olish mumkin, deb ishoniladi. Savollarga berilgan javoblarning tabiati nomzodlarni baholash uchun ishlatilishi mumkin. Shunday qilib, rasmsiz rezumeni yuborgan odamlar ijodiy yondashuvni talab qilmaydigan ishlarga mos kelishi mumkin, deb ishoniladi. Biroq, agar sizga ma'lum bir sohada mutaxassis kerak bo'lsa, unda siz yangi g'oyalarni qabul qiladigan odamni tanlashingiz kerak.

Nomzod bilan suhbat davomida nafaqat uning kasbiy fazilatlarini baholanadi, balki qiyin vaziyatdagi xatti-harakatlari ham tahlil qilinadi. Agar nomzod texnik lavozim uchun suhbatdan o'tayotgan bo'lsa, unda murakkab kompyuter atamalari ro'yxatini ko'rib chiqish va ulardan birining mohiyatini xuddi foydalanuvchi undan bu haqida so'raganidek, ommabop tarzda tushuntirishi so'raladi. Olingan javobga asoslanib, ish beruvchi darhol bir necha fikrlarni tushunadi:

1) kompaniyada ishlamoqchi bo'lgan kishi ko'p sonli maxsus atamalarga murojaat qilmasdan, "noaniq" foydalanuvchiga texnik tushunchani asosli va tushunarli tushuntirishi mumkinmi;

2) o'z fikrini ixcham ifodalay oladimi;

3) ba'zan juda qiyin va ba'zan ataylab ma'nosiz savollar berilsa, nomzod haqiqatdan ham berilgan savolga javobi bo'lmasa, aqlbovar qilmaydigan taxminlar o'rniga "bilmayman" deb javob berishiga jur'ati yetadimi?

Xodimlarning ish faoliyatini baholash tartibi birinchi navbatda

kelajakka qaratilgan. Bu xodimlarning kasbiy o'sishiga va ularning ishlarida yaxshi natijalarga erishishiga yordam berishi kerak. Shu bilan birga, ish faoliyatini baholash tartibi har bir personalning o'tgan yil davomida umumiy mehnat jarayoniga qo'shgan hissasini baholashga imkon beradi va har bir personalning kasbiy o'sish istiqbollarini aniqlashga yordam beradi.

Muvaffaqiyat profili- bu ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan psixologik fazilatlarining batafsil tavsifi.

Psixologik baholash chuqurlashtirilgan suhbatlar va testlar orqali amalga oshiriladi. Ish natijalarini tahlil qilishda g'arb menejerlarining fikriga ko'ra, personalning o'zini-o'zi qadrlashi katta ahamiyatga ega. U insonning doimiy rivojlanishiga hissa qo'shadigan katta imkoniyatlarni o'z ichiga oladi. Personalning ishini tahlil qilishda uni ushbu jarayonning faol ishtrokchisiga yanlantirish kerak, deb ishoniladi. Bunga erishishning eng yaxshi usuli- uning o'zini-o'zi baholashi.

Menejerlar baholash jarayonini aniq rejalashtiradilar va personalga savollar berish orqali buni amalga oshiradilar. Ular tabiatan juda umumiy bo'lishi mumkin, lekin ayni paytda ular vaziyatning asosiy maqsadlariga qat'iy mos kelishi kerak. Masalan, har bir personaldan uchta eng muhim texnik yutug'ini nomlash so'raladi(u o'zi hal qilgan texnik muammolarni, joriy etilgan texnologiyalarni, ishlab chiqilgan yangi mahsulotlarni va hokazolarni ko'rsatishi mumkin). Keyin unga yoki uning hamkasblariga ishini qayta tashkil etish va uning samaradorligini oshirishga, shuningdek, umuman korxona faoliyatini yaxshilashga u yoki bu darajada yordam bergan uchta shaxsiy tashabbusini nomlash so'raladi. Personalning shaxsiy faolligini oshirish va uni nafaqat texnik, balki tashkiliy muammolarini hal qilishga yo'naltirish uchun bunday savolni berish kerak, deb qaraladi.

Shuningdek, har qanday personalning ishini tahlil qilishning xolisligi uchun uning hamkasblarining u haqidagi sharhlari katta ahamiyatga ega. Masalan, Personaldan biriga o'z ishini malakali bajarishi va hisobotida keltirilgan ma'lumotlarni tasdiqlashi mumkin

bo'lgan uchta mutaxassisning (ulardan kamida bittasi ushbu bo'limning xodimi bo'lmasligi kerak) ismini aytib berish so'raladi. Keyinchalik bu odamlar bilan suhbatlashish qiziq. Suhbat davomida ularga baholanayotgan shaxs haqida eng yaxshi narsalarni aytib berish imkoniyati beriladi. Keyin ulardan ,ularning fikricha, kelajakda nima va qanday qilib yaxshilash kerak degan savolga javob berish so'raladi. Ularning malsahatlari ba'zan babaho bo'lib chiqadi, chunki bu ularning hamkasbiga yordam berish istagi bilan bog'liq.

Suhbat davomida xodimlardan asosiy muvaffaqiyatsizliklari yoki loyihaning amalga oshirilmagan rejalari haqida gapirishlari so'raladi. Aksariyat hollarda odamlar o'zlarining muvaffaqiyatsizliklari haqida gapirishdan tortinmaydilar. Bu juda maqbuldir, chunki murakkab muammolarni hal qilish ahr doim ba'zi noto'g'ri hisob-kitoblar bilan bog'liq.

Yuqorida aytib o'tilganidek, personalning ish faoliyatini baholashda menejer o'z faoliyati haqida ularning fikrlarini bilish imkoniyatiga ega. Siz ularni menejer qanday qilib samaraliroq ishlashga yordam berishi haqida o'z istaklarini bildirishga taklif qilishingiz mumkin. Ko'pchilik, agar siz personalning fikrlarini diqqat bilan tinglasangiz, bu ular va rahbariyat o'rtasidagi munosbatlarni yaxshilaydi, deb hisoblaydi.

Personalni baholash natijalari

Personalning ish faoliyatini baholash jarayoni natijalariga ko'ra, uning natijalrini aks ettiruvchi bayonnoma tuziladi. Ushbu hujjat jamoa kelgusi yilda hal qilishi kerak bo'lgan vazifalarni shakllantiradi, chunki ko'pchilik personallar o'z kompaniyasiga bo'lishga intiladi, ammo agar ulardan nima talab qilinishini aniq bilmasalar, bu istakni amlag oshira olmaydilar.

Baholash natijalariga ko'ra yozma hisbot va xulosa taqdim etiladi, uning tuzilishi "Muvaffaqiyat profili" deb belgilanadi.

Hisobot quyidagi bo'limlarni o'z ichiga olishi mumkin.

1. Fikrlash qobiliyatlari (insonning intellektual qobiliyatlari, uning mantiqiy, mavhum fikrlash qobiliyati, katta hajmdagi ma'lumotlar bilan

ishlash qobiliyati, xulosa chiqarish qobiliyati).

2. Muloqot ko'nikmalari (boshqa odamlarni tushunish va ularning nuqtai nazarini hisobga olish qobiliyati, murosali yechimlarni topish qobiliyati, hamkorlik qilish istagi, ziddiyatli vaziyatlarda taktika, notiqlik mahorati).

3. Ishbilarmonlik fazilatlari (tashkiliy va ijro etuvchi qobiliyatlar, mustaqillik va tashabbuskorlik, qaror qabul qilish va mas'uliyatni o'z zimmasiga olish qobiliyati, yetakchilik fazilatlari).

4. Motivatsiya (mehnatga e'tibor, yetakchi motivlar, qiziqishlar, umumiy yo'nalish, belgilangan maqsadlarga erishish qobiliyati).

Hisobotda personalning kuchli va zaif tomonlari, "xavf sohalari, potensial imkoniyatlar va ularni amalga oshirish mumkin bo'lgan sharoitlar tasvirlangan bo'lishi kerak.

Hisobot bilan tanishish qat'iy cheklangan. Natijalar bilan faqat menejer tanishishi va so'rov natijalriga ko'ra personal bilan gaplashishi mumkin. Rahbar va personal bilan keyingi ish aniqlangan shaxsiy xususiyatlarga asoslanadi.

10.5. Personalni boshqarish va baholashda yapon tizimining xususiyatlari.

Yaponiya boshqaruv tizimi uzluksiz xizmat konsepsiyasi bilan bog'liq bo'lib, unda personal to'g'ridan to'g'ri maktabdab tashqari yoki o'qishni tugatgandan so'ng ishga olinadi va nafaqaga chiqqunga qadar bir kompaniyada ishlaydi.

Yapon menejmentining o'ziga xos xususiyati ham personalni rag'batlantirish amaliyotidir. Ko'tarilish ko'p jihatdan ish staji va hamkasblarining hurmati va roziligini qozonish qobiliyatiga bog'liq. Eng yaxshi personal bir xil ish stajiga ega bo'lgan kam qobiliyatli hamkasblar tomonidan hurmat qilinsagina yuqori martabaga ko'tarilishi mumkin.

Yaponiya boshqaruv tizimining madaniy asoslari qiziq. Yapon axloqining eng diqqatga sazovor xususiyatlari "amae" va "sumanae"

nomlari bilan bog'liq. Ular yapon fe'l-atvorini aks ettiradi, hech qanday mistik narsaga ega emas, mojarolardan qochish istagini bildiradi.

Amae- passiv sevgini qabul qilish istagi, tashqi dunyo bilan faol munosabatda bo'lishni istamaslik. Sumanae- bu boshqa odamlar tomonidan o'ziga nisbatan yaxshi munosabatda bo'lish istagi.

Ishonch, yaqinlik, nafosat.

Yapon boshqaruv uslubida Uilyam Uchining Z-nazariyasi alohida ajralib turadi. Uchi Z-nazariyadan foydalanib, Yaponiya boshqaruv tizimining muvaffaqiyatining asosiy sababi bo'lgan shaxslararo munosabatlarning uch turini aniqlaydi: 1. Ishonch; 2. Yaqinlik; 3. Nafosat.

Z-nazariyasining birinchi darsi ishonchni o'rnatishdir. Natija va ishonch yonma-yon keladi. (Uchi, 1981)

“Yaqinlik” atamasi yaqin ijtimoiy aloqalarni amalga oshirishga imkon beradigan g'amxo'r, qo'llab-quvvatlovchi va fidoi tabiat kabi ko'rinishlarda qo'llaniladi.

“Nafosat”- bu odamlarning xususiyatlarini yetarlicha yaxshi tushunish va ular uchun eng samarali jamoalarni yaratish uchun joy topishdir. Ushbu shaxslararo aloqalar majmuasi boshqaruvga quyidagi tarkibiy qismlardan iborat yondashuvni shakllantiradi:

- 1) bir joyda umrbod xizmat qilish;
- 2) personalni baholash va rag'batlantirish;
- 3) noto'g'ri martaba yo'llari;
- 4) ichki nazorat mexanizmlari;
- 5) rozilik asosida qaror qabul qilish;
- 6) odamlarga har tomonlama g'amxo'rlik qilish.

Aksariyat korporatsiyalarning yuqori lavozimli menejerlari umr bo'yi bir joyda xizmat qilish ko'plab afzalliklarni beradi deb hisoblashadi: personalni rejalashtirilgan yollash va o'qitish, yaxshi jamoaviy ish va yaxshi ma'naviy nuhit, personal va menejerlar o'rtasidagi barqaror munosabatlar. Yapon firmalaridagi personal odatda 10 yil yoki undan ko'proq vaqt davomida firmada ishlamaganlaricha

mustaqil shaxslar hisoblanmaydi. Bu davrda personal shunchaki guruhning bir qismi hisoblanadi.

Kollektiv qadriyatlar tashkilot maqsadlari uchun jamoaviy mas'uliyat hissini aks ettiradi. Shaxsiy mukofotlar yo'q, mukofotlar faqat guruh yutuqlari va guruh qobiliyatlariga asoslanadi.

Guruh bilan identifikatsiya qilish

Yapon ishchilarining fikriga ko'ra, eng muhimi malakadan qat'iy nazar guruh bilan identifikatsiya qilish va guruhdagi ish staji. Inson birinchi navbatda uning qaysi guruhga mansubligiga qarab baholanadi. Guruh qat'iy ierarxik tartib asosida qurilganligi sababli, odam unga faqat ierarxiyaning eng quyi darajasidan kirishi mumkin: guruhga o'zboshimchalik bilan kirish guruhdagi a'zolar o'rtasidagi tartib va aloqalarni buzadi.

Personalni ushbu tizimni qabul qilishining asosiy sababi uning kelajakka bo'lgan ishonchidir. Qabul qilingan qarordan og'ish bu ishonchga tahdid sifatida qaralishi mumkin. Agar firma o'ziga xos malakali shaxsni yuqori lavozimga ko'tarmoqchi bo'lsa, u hamkasblarini bir xil bir xil xavsizlikni ta'minlaydigan lavozimlarga ko'tarishi kerak. Personal uchun guruh kuchning timsolidir. Shunday qilib, guruh o'z a'zolarini himoya qilish uchun o'z kuchidan foydalanadi.

Agar biror kishi o'z ishida xato qilsa, uni guruhdagi do'stlari himoya qiladi. Hatto juda og'ir holatlarda ham, uning harakatlarini oqlash uchun asosli dalillar bo'lmasa, ular uni guruh kuchi bilan himoya qiladilar va kerak bo'lsa qandaydir mantiqsiz yoki hissiy asoslarni yaratadilar. Guruh o'z a'zolaridan birining tashqi manba tomonidan jazolanishiga ruxsat bera olmaydi, chunki bu guruhga putur yetkazishi mumkin. Guruh bilan identifikatsiya qilish shu yili kompaniyaga qo'shilgan boshqa personallar bilan bir xil qatlamda qolish zaruratidan ko'ra ko'proq. Personal xuddi shu ish beruvchida ishlashni davom ettirishi kutiladi.

Vaqtinchalik bo'lsa ham aloqani uzib qo'ygan odamning guruhga qayta kirishi qiyin. Personal bir vaqtlar guruhni tark etmoqchi

bo'lganligi sababli, u buni yana qiladi, deb ishoniladi. Bundan tashqari uning yo'qligida guruh yanada yaqinroq birlashadi. Biror kishi sodir bo'lgan o'zgarishlar tufayli qurilgan to'siqlarni buzishga harakat qilishi kerak va bu deyarli o'xshamaydi. Ayniqsa, erishilgan yutuqlar qiyin muammolarni hal qilish bilan bog'liq bo'lsa.

Yaponiya Amerika kabi mobil jamiyat emas. Bir qishloq farzandlarining obro'si butun umri davomida qattiq nazorat qilinadi. Yaponiyada odamlar bir necha marta hayotni qaytadan boshlamaydilar. Shubhasiz, guruh bilan identifikatsiya qilish oilaviy qadriyatlar tizimining kengaytmasi bo'lib, bu oila tuzilishining muhimligini ta'kidlaydi. Ideal an'anaviy yapon oilasida uning a'zolari, qoida tariqasida, muhokama qilinayotgan narsadan qat'iy nazar o'z fikrlarida bir ovozdan bo'lishi kerak. Oila bilan identifikatsiya qilish muhimligi haqida kuchli his tuyg'ular manbai qarama-qarshi fikrlar bildirish, o'zini tuta olmaslikning ko'rinishi guruh va guruhga tegishli bo'lish zarurati sifatida qaraladi.

Xulosalar

1. Personalni boshqarish nazariyasi va amliyoti rivojiga katta hissa qo'shgan XX asrning asosiy g'arbiy konsepsiyalari psixologiya va insoniy munosabatlar menejment tushunchasi va menejment konsepsiyasi xulq-atvor haqidagi fan nuqtai nazaridan edi.

2. Personalni baholash bilan shug'ullanadigan G'arb firmalari maxsus bilim va kasbiy ko'nikmalarga e'tibor berishadi. Amerika kompaniyasida xodimlarning kasbiy fazilatlarini aniqlash uchun sinovdan o'tkaziladi va odatda har bir kompaniya o'z baholash mezonlarini ishlab chiqadi. Personalni baholashning umumiy mezonlari: ma'lumot, amaliy ish tajribasi, psixologik muvofiqlik, jamoada ishlash qobiliyati.

3. Yaponiya tashkilotlari quyidagilar bilan tavsiflanadi: umrbod xizmat, personalni sekin rag'batlantirish, noto'g'ri martab yo'llari, ichki nazorat mexanizmlari, jamoaviy qaror qabul qilish, jamoaviy javobgarlik, odamlarga har tomonlama g'amxo'rlik qilish.

Personalni boshqarishning yapon tipining tamoyillari quyidagilardan iborat: kompaniya manfaatlari va faoliyat sohalari o‘zaro bog‘liqligi, personalning o‘z kompaniyasiga o‘ta bog‘langanligi, kompaniyaga sodiqlik, ijtimoiy kafolatlanganligi, imtiyozlarning mavjudligi, kompaniya ichida, turli kichik guruhlarda hamkorlikni rag‘batlantirish, xodimlar o‘rtasida tenglik muhiti va hokazo.

Yaponiya kompaniyalarida personalni baholashda egallab turgan lavozimi, ish tajribasi, kompaniya an‘analariga muvofiq amalga oshiriladi va bu jarayon personalni boshqarish prinsiplarini qat’iy hisobga olishga asoslanadi.

Bob bo‘yicha nazorat savollari:

1. Xorijda tashkilotlarda personalning baholanishi va munosabatlarining nazariy muammolari masalasi.
2. Xorijiy psixologiyada personalni baholash muammosi va xodimlarning motivatsiyasini oshirish muammosiga umumiy yondashuvlarning tahlili.
3. Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari izohlang.
4. G‘arb menejmenti amaliyotida personalni baholash masalasi.
5. Personalni boshqarish va baholashda yapon tizimining xususiyatlari nimalardan iborat.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Xorijiy psixologiyada personalni baholash muammosi va xodimlarning motivatsiyasini oshirish muammosi
2. G‘arb menejmenti amaliyotida personalni baholash masalasi.

11-BOB. PERSONALNI TANLASH, SARALASH VA BAHOLASH

Darsning maqsadi:

G'arb menejmenti amaliyotida personalni tanlash, saralash va baholash, korxonada personal monitoringi haqida umumiy ma'lumot va professiogramma, "Akmeogramma", personalni professional tarzda aniqlash masalalari, personalni tanlash, saralash va baholashda individual faoliyat uslubini hisobga olish, personalni tanlash, saralash va baholash usullarining tahlili, personalni tanlash, saralash va baholashning samaradorlik masalasi to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. G'arb menejmenti amaliyotida personalni tanlash, saralash va baholash
2. Korxonada personal monitoringi haqida umumiy ma'lumot va professiogramma.
3. "Akmeogramma". Personalni professional tarzda aniqlash masalalari.
4. Personalni tanlash, saralash va baholashda individual faoliyat uslubini hisobga olish.
5. Personalni tanlash, saralash va baholash usullarining tahlili
6. Personalni tanlash, saralash va baholashning samaradorlik masalasi
7. Tavsiya xatlari va arizachi haqida ma'lumot olish uchun telefon so'rovi.
8. Kasbiy tanlovda qo'llaniladigan test turlari.
9. Tashkilotlarda test o'tkazishning afzalliklari va kamchiliklari.

Tayanch soʻzlar: Personal, personalni tanlash, personalni saralash, personalni baholash, "Akmeogramma", professiogramma, boshqaruv texnikasi, individ, shaxs, individuallik

11.1. Gʻarb menejmenti amaliyotida personalni tanlash, saralash va baholash

Agar tashkilot faoliyati natijalari yomonlashsa, unda ushbu hodisaning sabablarini aniqlash va tahlil qilishni boshlash kerak. Buning uchun, birinchi navbatda, tashqi va ichki muhitni har tomonlama tahlil qilish amalga oshiriladi.

Tahlil jarayonida korxonaning imkoniyatlari va uning uchun mavjud boʻlgan tahdidlarni aniqlash uchun tashkilotdan tashqaridagi omillar boshqariladi. Muayyan tashkilot uchun tahdid va imkoniyatlarni baholash odatda quyidagi sohalarida amalga oshiriladi: iqtisodiyot, siyosat, bozor imkoniyatlari, raqobat, texnologiya, xalqaro mavqe, ijtimoiy muhit.

Boshqaruv tomonidan hal qilingan keyingi muammo tashkilotning tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun ichki imkoniyatlari bor-yoʻqligini, shuningdek, atrof-muhit omillari bilan murakkablasha oladigan oʻz zaif tomonlari fenomenini aniqlashdir. Ichki imkoniyatlarni baholash boshqaruv soʻrovi usuli bilan amalga oshiriladi. Oddiylik uchun soʻrovda quyidagi beshta vazifani oʻz ichiga olishi tavsiya etiladi: marketing, moliyaviy (hisobot), operatsiyalar (ishlab chiqarish jarayoni), inson resurslari va korporativ madaniyat.

Shu munosabat bilan inson resurslarini baholashga alohida eʼtibor qaratilmoqda.

Gʻarb menejerlarining fikriga koʻra, vaqti-vaqti bilan (yiliga bir yoki ikki marta) xodimlarni professional va shaxsiy baholashni oʻtkazish kerak. Bu xodimlarning kuchli va zaif tomonlarini koʻrish, oʻquv rejalarini shakllantirish, individual yondashuvni taʼminlovchi moslashuvchan personal motivatsiyasi tizimini yaratish, jamoa va talaba hovuzini shakllantirish imkonini beradi.

Personallarni baholash amalga oshiriladigan quyidagi holatlar eng keng tarqalgan: 1) yangi ishga olingan xodimlarni baholash yoki bo'sh lavozimga eng munosib nomzodni tanlash zarur; 2) ta'minot menejer uchun paydo bo'lgan mojarolarning haqiqiy sabablarini aniqlash uchun zarurdir. Buning sababi ba'zi xodimlarning malakasi yoki vijdotsizligi bo'lishi mumkin; 3) kompaniya qayta tashkil etilishi kerak, shuning uchun xodimlar zaxirasini ko'rsatish kerak.

"Menejment asoslari" o'quv qo'llanmasi mualliflarining fikriga ko'ra, xodimning ish faoliyatini baholash jamoaga moslashgandan va samarali bajarish uchun zaruriy tayyorgarlikni olganidan so'ng amalga oshirilishi kerak.

G'arb olimlari tashkilot xodimlarini baholashning quyidagi vazifalariga alohida e'tibor qaratadilar.

Ma'muriy funksiyalar. Xodim jamoaga moslashib, o'z ishini samarali bajarish uchun zarur o'quv mashg'ulotlarini olganidan so'ng, uning mehnat samaradorligi darajasini aniqlash zarur. Ijro baholashning maqsadi shu bo'lib, u boshqaruv funksiyasining davomi sifatida taqdim etilishi mumkin. Har bir tashkilot xodim bilan mehnat shartnomasini rag'batlantirish, uzatish yoki bekor qilish to'g'risida qaror qabul qilish maqsadida o'z xodimlarining ishini baholashi kerak.

Axborot funksiyalari. Bo'ysunuvchilarga o'z vazifalarini qanchalik samarali bajarishlari to'g'risida ma'lumot berish orqali menejer ularga nafaqat ma'lumot beradi, balki umumiy qabul qilinganga to'g'ri kelmasa, ularning xatti-harakatlarini tuzatish imkoniyatini beradi.

Axborot jarayonini to'g'ri tashkil qilish bilan xodim nafaqat etarlicha yaxshi ishlashini, balki uning kuchli yoki zaif tomonlari nima ekanligini, qaysi yo'nalishda yaxshilashi mumkinligini ham bilib oladi.

Motivatsion funksiyalar. Mehnat faoliyati natijalarini baholash insonlarning xatti-harakatlarini motivatsiya qilishning muhim vositasidir. Baholash eng ajoyib xodimlarni aniqlash va haqiqatan ham ularning yutuqlari darajasini ko'tarish imkonini beradi, ularni yanada chiroyli lavozimlarga o'tkazmoqda.

Ishni baholashning axborot, ma'muriy va motivatsion vazifalari o'zaro bog'liq, ya'ni rag'batlantirish to'g'risidagi ma'muriy qarorga olib keluvchi ma'lumotlar insonni yaxshi ishga salbiy undashi kerak.

Ko'pincha, bo'ysunuvchining ishi uning darhol nazoratchisi tomonidan baholanadi. Shuning uchun u o'z ta'minotini o'z bo'ysunuvchisiga bo'lgan shaxsiy munosabatiga asoslamasdan ishni to'g'ri baholay olishi kerak. Aloqa texnikasi bo'yicha qo'shimcha mashg'ulotlar o'tkazmasdan, bunday vazifa menejer uchun juda qiyin bo'lib chiqadi. Ushbu potensial muammolar ko'pincha menejerning quyi bo'g'inlar faoliyatining natijalarini tizimli baholashdan bosh tortishining haqiqiy sababi hisoblanadi.

Bo'ysunuvchiga o'z ishining kamchiliklari haqida ma'lumot berishning asosiy yo'llaridan biri tanqiddir. Tanqid quyi bo'g'indagi xatti-harakatlarning himoyaviy reaksiyasiga sabab bo'ladi, u bu holatda o'zini himoya qilishdan ko'proq xavotirda, muammoning mohiyati bilan emas, balki ishni yaxshilash yo'llari bilan emas. Samarali ma'lumot va to'g'ri fikr-mulohazalar uchun menejer ishni takomillashtirishning aniq masalalari bo'yicha konstruktiv muhokama o'tkaza olishi kerak.

Qayd etilishicha, menejerdan o'z bo'ysunuvchilarini qandaydir xarakter xislatlari (ishonchlilik, odamlar bilan munosabatlar va h.k.) bo'yicha baholash so'ralgan hollarda "halo effekti" reytinglarda namoyon bo'ladi.

Bu ta'sir shuni anglatadiki, inson barcha xarakter xususiyatlari uchun bir xil reytinglarni oladi, garchi ba'zi xususiyatlar aniqroq, ba'zilari esa kamroq namoyon bo'ladi. Bundan tashqari, ba'zi menejerlar har kimga yuqori baho berishga moyil, boshqalari esa, aksincha, past baho beradi, bu esa baholarning aniqligi va foydaliligini yanada pasaytiradi.

11.2. Korxonada personal monitoringi haqida umumiy ma'lumot va professiogramma.

Xodimlar monitoringi ijtimoiy va mehnat monitoringining ajralmas

qismi bo'lib, uni yig'ish, qayta ishlash va qayta ishlash tizimi sifatida tushuniladi texnik, iqtisodiy, ijtimoiy-iqtisodiy va tahlili asosida bashorat qilish mumkin bo'lgan sotsiologik ma'lumotlar tadqiqot ob'ektining holati va oqilona boshqarish yechimlar shular jumlasidandir. Ijtimoiy -mehnat monitoringini tavsiflovchi rasmiy hujjatlar:

- 1) korxona kartasi;
- 2) statistik va ijtimoiy-iqtisodiy beshta blok ma'lumot;
- 3) "Hayotingizda ishlang" anketasi;
- 4) jamoa shartnomasi;
- 5) jamoa shartnomasini amalga oshirish to'g'risidagi guvohnoma.

Korxona xaritasida u haqida umumiy ma'lumotlar mavjud: masalan joylashuvi, sohasi, ishlab chiqarish turi, shakli, mulkchilik, xususiylashtirish sanasi, mahsulotning asosiy turlari. Anketa sotsiologik ma'lumotlarni yig'ishning asosiy vositasidir davom etayotgan haqidagi ob'ektiv ma'lumotlarni solishtirish imkonini beruvchi ma'lumotlar sub'ektiv bilan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni tashkil etishda ularning xodimlar tomonidan idrok etilishi. Statistik va ijtimoiy-iqtisodiy ma'lumotlarning birinchi blok korxonaning umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlari bilan ifodalanadi: hajmi asosiy fondlar, mahsulot sotish hajmi, mehnat unumdorligi, korxonaning moliyaviy holati, balans foydasi, tartibi uchun tashkilot ixtiyorida qolgan foydani taqsimlash iste'mol va jamg'arma. Ikkinchi blok personallar muammolariga bag'ishlangan va asosiy qismini tashkil qiladi. Xodimlar monitoringi mazmuni: xodimlar soni to'g'risidagi ma'lumotlar - umumiy, asosiy toifalar bo'yicha, malakasi bo'yicha, ayollar ulushi, yoshlar, ishlaydigan pensionerlar; ishchidan foydalanish darajasi haqida vaqt, harakat va ta'lim, yashirin ishsizlik. Uchinchi blok shartlarni tavsiflovchi ko'rsatkichlardan iborat va mehnatni muhofaza qilish (noqulay ish joylarida band bo'lganlar soni). mehnat sharoitlari, kasbiy jarohatlar to'g'risidagi ma'lumotlar, kasallanish, har xil turdagi nafaqalarni to'lash uchun moliyaviy xarajatlar va zararli mehnat sharoitida ishlaganlik uchun kompensatsiya to'lash, belgilash imtiyozli pensiyalar). To'rtinchi

blok ish haqini tashkil etish tahliliga bag‘ishlangan (iste’mol fondi, ish haqi fondi, o‘rtacha ish haqi, tarifning ulushi va to‘lashda farqlanish darajasi mehnat, rahbarlar va yetakchi kasblar ishchilarining ish haqi miqdori). Beshinchi blok ijtimoiy xarakterlovchi ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi siyosat, uchun foydalaniladigan noishlab chiqarish fondlari hajmi to‘g‘risidagi ma’lumotlar ishchilarning ijtimoiy va maishiy ehtiyojlarini qondirish, haqida umumiy ovqatlanish, ishchilarni davolash va dam olishni tashkil etish, tizim xodimlar uchun imtiyozlar va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash (kompensatsiyalar va qo‘shimcha to‘lovlar miqdori oziq-ovqat uchun, davolanish uchun vaucher sotib olish, bolalarni uyda saqlash uchun bolalar bog‘chalari va boshqalar).

Kollektiv bitimning bajarilishi to‘g‘risidagi guvohnoma rasmiy hisoblanadi ijtimoiy-mehnat monitoringini tasdiqlovchi hujjat ushbu shartnomaning tuzilishi va uning mavjudligi. Kasbiyografiya personallarni professional tanlash, tanlash va oqilona joylashtirish kasblar va ishchilarning individual psixologik xususiyatlari haqidagi bilimlarni taqqoslashga asoslanadi. Shuning uchun, bu talab qilinadi dastlabki psixologik tadqiqot, psixologik tahlil kasbiy faoliyatning o‘ziga xos turlari va bu borada rivojlanish mehnat sub’ekti sifatida shaxsga qo‘yiladigan talablar asosi. Bu talablar psixofiziologik va shaxsiy xususiyatlarda ko‘rsatilgan uchun kasbiy muhim fazilatlarining asosini tashkil etuvchi shaxs bu maxsus mutaxassislik. Bu soha bilan mehnat psixologiyasining bo‘limlaridan biri shug‘ullanadi - ma’lum bir kasbning xususiyatlarini o‘rganadigan professografiya; kasbiy ishning mazmuni va talablarini ochib berish; bu ishning predmeti sifatida shaxsga taqdim etiladi. Professional kartalarning ikki turi mavjud - professional kartalar va to‘liq professionalogrammalar.

Professional xaritada zamonaviy nom haqida ma’lumotlar mavjud muayyan kasb, mehnat faoliyati va asosiy shaxsiy kasb uchun zarur bo‘lgan fazilatlar, mehnat sharoitlari, mumkin bo‘lgan yo‘llar personallar tayyorlash va boshqalar, to‘liq professional profillar tasvirlangan ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar

mehnat faoliyati va qo'yilgan psixofiziologik talablar odamga kasb. Misol uchun, ko'p dastgohli stanoklar uchun psixofiziologik talablar ishlab chiqilgan texnik va mantiqiy fikrlash, yaxshi majoziy xotira va fazoviy g'oyalar, diqqat va kuzatishning yuqori barqarorligi, diqqatni taqsimlash va almashtirish qobiliyati, yuqori ko'rish keskinligi va ko'z, rivojlangan qo'shma-mushak hissi, yaxshi muvofiqlashtirish Professional xaritada zamonaviy nom haqida ma'lumotlar mavjud muayyan kasb, mehnat faoliyati va asosiy shaxsiy kasb uchun zarur bo'lgan fazilatlar, mehnat sharoitlari, mumkin bo'lgan yo'llar personallar tayyorlash va boshqalar, to'liq professional profillar tasvirlangan ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar mehnat faoliyati va qo'yilgan psixofiziologik talablar odamga kasb. Misol uchun, ko'p dastgohli stanoklar uchun psixofiziologik talablar ishlab chiqilgan texnik va mantiqiy fikrlash, yaxshi majoziy xotira va fazoviy g'oyalar, diqqat va kuzatishning yuqori barqarorligi, diqqatni taqsimlash va almashtirish qobiliyati, yuqori ko'rish keskinligi va ko'z, rivojlangan bo'g'im-mushak hissi, qo'l harakatlarini yaxshi muvofiqlashtirish, ish rejimlaridagi o'zgarishlarni quloq orqali aniqlash qobiliyati mashina, mexanizm yoki boshqa jihozlar va boshqalar.

Professional dasturlarning tuzilishi odatda quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi: kasb (kasb haqida umumiy ma'lumot, uning istiqbollari), mehnat jarayoni (mehnat faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari sanab o'tilgan - asosiy asboblari, ishlab chiqarish operatsiyalari, mahsulot turlari va boshqalar. va boshqalar), sanitariya-gigienik mehnat sharoitlari (ish joyi, shovqin darajasi, tebranish, yorug'lik va boshqalar), kasbning xodimga qo'yiladigan psixofiziologik talablari (idrok, fikrlash xususiyatlariga qo'yiladigan talablar, e'tibor va boshqalar), kasbiy bilim va ko'nikmalar (ro'yxat zarur bilim, ko'nikma va malakalar), o'qitish talablari va xodimlarning malakasini oshirish (o'qitish shakllari, usullari, muddatlari, kasbiy o'sish istiqbollari).

11.3. "Akmeogramma". Personalni professional tarzda aniqlash masalalari.

Kasbiyografiyaning keyingi rivojlanishi yangisining rivojlanishiga olib keldi. Akmeografiya deb ataladigan yoʻnalish boʻlmagan narsalarni oʻrganishni anglatadi. Bu sifatida faqat kasbning mazmuni va shaxsga qoʻyiladigan talablar mehnat predmeti, balki shaxsning ijodiy salohiyatini ham aniqlash professional oʻsish uchun asoslar yaratadi. Akmeografik yondashuv samarali asoslarga asoslangan professionografiya va xodimlarning rol xususiyatlaridan tashqari, kasbiy pozitsiyalar va faoliyatning individual xususiyatlari ham aniqlaydi. Professionallik muayyan sharoitlarda yuqori darajaga erishish imkonini beradi. Akmeografik tadqiqotlar natijasida professional modelni aks ettiruvchi akmeogramma tuzilgan shaxs va unga qoʻyiladigan talablar tizimi. Bularga rioya qilish talablar oʻz vazifalarini samarali bajarilishini taʼminlaydi va shaxs ijodiy salohiyatining doimiy rivojlanishiga yordam beradi. Faoliyat-rol xususiyatlari, oʻz navbatida, subʼektiv maʼlumotlar orqali vositachilik qiladi, professional muhim fazilatlar ularning asosi hisoblanadi. Professional jihatdan muhimligini aniqlang mutaxassislarning sifatiga tegishli yordami bilan psixofiziologik usullar erishish mumkin. Ulardan baʼzilar 3-bob uchun psixologik seminar (kasbiy oʻrganish metodikasi "odam-mashina" tizimidagi xodimlarning muhim fazilatlarini ramziy tizim"; "inson - texnologiya" tizimida mutaxassislarning kasbiy muhim fazilatlarini aniqlash va tahlil qilish metodologiyasi; ekspert tekshiruvi kasbiy ahamiyatga ega boʻlgan xususiyatlar) berilgan. Psixologik ustaxonada 5-bob mavjud aniqlashga yordam beradigan psixodiagnostika texnikasi shaxsning kommunikativ va tashkiliy moyilligi (tezkorlik qobiliyati boshqa odamlar bilan aloqa oʻrnatish, boshqalarga taʼsir qilish qobiliyati; qarorlar qabul qilish va masʼuliyatni oʻz zimmasiga olish, tashabbus koʻrsatish va hokazo.)

11.4. Personalni tanlash, saralash va baholashda individual faoliyat uslubini hisobga olish.

Xodimlarning individual faoliyat uslubi, individual psixologik xususiyatlari sezilarli darajada shaxsning sub'ektiv-faol fazilatlariga, shakllanishiga ta'sir qiladi. Birinchi bobda individual psixologik shaxs xususiyatlari birinchi navbatda , temperament, xarakter, qobiliyat va birgalikda tashkil etuvchi hissiy-irodaviy soha ham shaxsning sub'ektiv-faoliyat xususiyatlarining o'ziga xosligi va uning yo'nalishini aniqlang. Temperament psixologik faoliyat dinamikasini, uning xulq-atvorining xususiyatlari va reaksiyalar muvozanati darajasi va hayotiy ta'sirlar haqida muhim ko'nikmalarni belgilaydi. Turg'unlar to'plami sifatida belgi shaxsning individual xususiyatlari unga xos bo'lgan narsani belgilaydi xulq-atvor usullari. B Teplovning so'zlariga ko'ra qobiliyatlar u yoki bu samarali faoliyatni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun shart bo'lgan shaxsning individual psixologik xususiyatlarini ifodalaydi. Teplovga ko'ra, qobiliyatlarning asosiy belgilari:

- boshqa odamdan birini ajratib turadigan individual psixologik xususiyatlar;
- har qanday muayyan faoliyatni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan barcha individual xususiyatlar;
- psixologik shakllanishlarga tushirib bo'lmaydigan qobiliyatlar (bilim, qobiliyatlar, ko'nikmalar).

Qobiliyatlarning rivojlanish darajasi kognitivlik darajasini belgilaydi. Insonning mehnat va ijtimoiy faoliyati (iqtidor, iste'dod, daho). Psixologlar kasbiy faoliyatidagi shaxs xulq-atvorga oid ko'plab tadqiqotlar o'tkazdilar. Qabul qilinganlar asosida natijalar inson faoliyatining individual uslubini aniqladi - shaxsga xos bo'lgan ko'nikmalar, usullar va echimlar tizimi muayyan faoliyatning vazifalari, ko'p yoki kamroq ta'minlash uning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi tekshirildi. E.A.ning so'zlariga ko'ra. Faoliyatning individual uslubi bog'liqlikni tarbiyaning o'ziga xos xususiyatlarini, shaxsning psixologik fazilatlarini, shartli uning asab tizimining holatini, shuningdek, uning

tarkibiga kirishning o'ziga xos xususiyatlari bir xil turdagi vaziyatlarni doimo takrorlash ochib beradi. Klimovga ko'ra, inson faoliyatining individual uslubini o'rganish va hisobga olish, faoliyat samaradorligini bashorat qilish imkonini beradi. E. A. Klimov tomonidan tadqiqot va V.S. Merlin individual faoliyat uslubi muammolari bo'yicha aniqlandi: turli xil qobiliyatga ega bo'lgan odamlar, temperament va xarakter bilan teng samaradorlikka erishish mumkin turli usullar yordamida bir xil faoliyatni amalga oshirish. Bular usullar o'sha individual xususiyatlarni qoplash kabi ko'rinadi muvaffaqiyatga to'sqinlik qiladi. Quyida mashq bajariladi uning yordamida siz o'zingizning shaxsiy uslubingizni kashf qilishingiz mumkin tadbirlar o'z uslubingizni va bir nechta uslubni ko'rib chiqishga harakat qiling siz bilgan odamlar. Tahlil qilish odatida ham kichik o'sish foydali bo'ladi. Tahlil dasturi asarning o'ziga xosligining ko'rinadigan ko'rinishlari:

- kognitiv faoliyatni boshdan kechirish (e'tiborni mavzu, ijtimoiy muhit yoki birovning tajribalari, tez-tez yoki kamdan-kam hollarda nima bo'layotganini nazorat qilish);
- ijro etuvchi faoliyatdan (shoshilinch yoki sekinlik, tez-tez tuzatishlar yoki aniqlik, davriylik yoki faoliyatning uzluksizligi);
- ishlash natijalarini baholash (ko'p yoki kam yakuniy mahsulot, past yoki yuqori sifatli va hokazo). Kuzatilgan uslubning tavsiya etilgan sabablari:
 - ichki sharoitlar (xabardorlik, tajriba, mavjudlik) sohasida kasbiy ko'nikmalar, o'z-o'zini tartibga solish texnikasi);
 - tashqi predmet shartlari sohasida (mavjudligi yoki yo'qligi mahsulot, asboblari, materiallarning yaxshi namunalari);
 - tashqi ijtimoiy sharoitlar (almashinuv an'analari) sohasida tajriba, guruhning birlashishi, hamkasblar, shaxslararo xususiyatlar munosabatlar). Uslubni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar loyihasi (qo'llaniladigan o'z-o'zini tartibga solish usullari, talablar bilan tarnishning yakuniy mahsulot, jamoa a'zolaringiz va hamkasblaringizni yaxshiroq bilib oling).

11.5. Personalni tanlash, saralash va baholash usullarining tahlili

Attestatsiya. Xodimning ish darajasi, salohiyati va fazilatlariga egallab turgan lavozim talablariga muvofiqligini baholash uchun amalga oshiriladi. Sertifikatlash yuridik kuchga ega, shuning uchun uning natijalariga ko'ra, xodimni lavozimi pasaytirishi yoki ko'tarilishi, boshqa lavozimga o'tkazilishi, o'qitilishi yoki ishdan bo'shatilishi mumkin.

- xodimlarga yaxshi tanish va uslubiy jihatdan ishlab chiqilgan; - sertifikatlashtirish asosida qonuniy qarorlar qabul qilinishi mumkin; - qaror kollektiv ravishda qabul qilinadi.

- ko'plab xodimlar tomonidan salbiy qabul qilinadi; - katta vaqt va mehnat xarajatlarini talab qiladi; - xodimlar minimal fikr-mulohazalarni olishadi; - sertifikatlash o'tgan yutuqlarni baholashni o'z ichiga oladi

Xodimlarni baholash usuli MBO (Management by Objectives) (Maqsadlar bo'yicha boshqarish). Maqsadlar bo'yicha boshqarish menejer va xodim o'rtasida birgalikda maqsadlar qo'yish va hisobot davridan keyin natijalarni baholashdan iborat. Kompaniyaning barcha pozitsiyalari baholanadi.

- Xodim topshiriqni boshlashdan oldin o'z ishining muvaffaqiyati mezonlarini tushunadi; - fikr-mulohazalarni bildirish; - xarajatlar minimal yoki yo'q.

- baholashning sub'ektivligi, chunki faqat bitta shaxs (rahbar) baholaydi; - rivojlanishga emas, balki o'tmishdagi yutuqlar va yutuqlarga e'tibor bering.

Performance Management (natijadorlikni boshqarish). Bu MBO ga qo'shimcha bo'lib, uning kengaytirilgan versiyasini ifodalaydi. Xodimning faoliyati natijalariga qo'shimcha ravishda, Bosh vazir uning vakolatlari va shaxsiy fazilatlarini baholaydi va unga rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash va xodim uchun martaba rejalashtirishni amalga oshirish imkonini beradi. Baholashda kompaniyaning barcha xodimlari ishtirok etadilar. Usulning mohiyati menejer va bo'ysunuvchining

hamkorligidir. E'tibor yiliga bir marta - rasmiy ravishda, ko'pchilikka - norasmiy ravishda, agar kerak bo'lsa, muntazam ravishda aloqalar orqali olingan fikr-mulohazaga qaratiladi.

- Xodim topshiriqni boshlashdan oldin o'z ishining muvaffaqiyati mezonlarini tushunadi;
- butun rejalashtirilgan davr mobaynida fikr-mulohazalarni ta'minlash;
- xodimlarni rivojlantirish va malakasini oshirishni ta'minlaydi.

- katta vaqt xarajatlari; - bu usul rivojlangan korporativ madaniyatga ega kompaniyalarda qo'llaniladi.

«360 gradus». Ushbu usulda xodim o'z ish faoliyatida u bilan bog'liq bo'lgan barcha xodimlar va mijozlar tomonidan baholanadi. Qabul qilingan barcha ma'lumotlar taqqoslanadi va qayta ishlanadi, shundan so'ng xodim haqida umumiy xulosa chiqariladi.

- ob'ektiv, har tomonlama baholash; - faolroq qayta aloqa.
- kompetensiya va kamroq darajada ishlash natijalari baholanadi; - yuqori darajadagi maxfiylik talab etiladi; - qo'l ostidagilarning rahbar haqida ochiq fikriga erishish qiyin.

Assessment Center. Usul xodimning ma'lum bir xodim vazifasi bo'yicha vakolatlarini baholashga mo'ljallangan. Baholash baholanayotgan kompetensiyalar to'plami uchun maxsus mo'ljallangan intervyular va amaliy vaziyatlarni (o'yin vaziyatlari) o'z ichiga olishi mumkin.

- Xodimning potensialini aniqlashga imkon beradigan eng ob'ektiv baholash;
- xodimning korporativ madaniyatga muvofiqligini aniqlash imkonini beradi;
- xodimning barcha afzalliklari va kamchiliklarini aniq ko'rsatib beradi.

- sezilarli moliyaviy xarajatlar; - tayyorlash va amalga oshirish uchun katta vaqt sarflangan;
- fikr-mulohazalarni qabul qilishda stressning yuqori darajasi.

Key Performance Indicators (asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari). Bu kompaniyaning (bo'linma, xodim) strategik va taktik maqsadlariga erishishga yordam beradigan bajarilgan faoliyat samaradorligining

ko'rsatkichlari. KPI tizimi - bu "maqsadlar daraxti" bo'lib, unda kompaniya strategiyasi bo'limlarning biznes maqsadlariga va agar kerak bo'lsa, har bir xodimning vazifalariga qarab belgilanadi:

- aniq belgilangan mas'uliyat sohalari;
- tizimlashtirish;
- shaffoflik;
- maqsadlar va har bir xodim o'rtasidagi munosabat;
- jamoada ishlashga salbiy ta'sir ko'rsatishi;
- juda yuqori yoki past bo'lgan KPI chegara qiymatlarini o'rnatish;
- xodimlar uchun KPI ni o'rnatishdagi qiyinchilik;
- natijalarini miqdoriy ko'rsatkichlar bilan baholab bo'lmaydigan.

11.6. Personalni tanlash, saralash va baholashning samaradorlik masalasi

G'arb menedjerlarining fikriga ko'ra, zamonaviy korxonalarining aksariyatida mutaxassislarning malakasini baholash mezonlari o'z faoliyati xususiyatining o'zgarishiga mos ravishda o'zgaradi. Agar ilgari ulardan faqat yuqori darajadagi professional bilimlar talab qilingan bo'lsa, endi ularning insoniy fazilatlariga, masalan, muloqot ko'nikmalari va jamoaning bir qismi sifatida ishlash qobiliyatiga tobora ko'proq ahamiyat berilgan.

Taxminlarga ko'ra, agar siz uning rezyumeini o'qisangiz, bo'sh lavozimga nomzod haqida ko'p narsalarni bilib olishingiz mumkin, shuningdek, u diqqat bilan o'ylangan savollarga bergan javoblarini tahlil qilishingiz mumkin. Savollarga javoblarning mohiyatiga ko'ra, nomzodlar haqida hukm chiqarishingiz mumkin. Shunday qilib, rezyumelarni yuborgan odamlar ijodiy yondashuvni talab qilmaydigan ish uchun mos bo'lishi mumkin deb hisoblashadi.

Biroq, agar sizga ma'lum bir sohada mutaxassis kerak bo'lsa, unda siz yangi g'oyalarni qabul qiladigan odamni tanlashingiz kerak.

Nomzod bilan suhbat davomida nafaqat uning kasbiy fazilatlarini baholanadi, balki qiyin vaziyatda uning xatti-harakati ham tahlil qilinadi.

Agar texnik xodim lavozimiga nomzod intervyu olsa, u holda undan murakkab kompyuter atamolari ro'yxatini ko'rib chiqishni va ulardan birining mohiyatini mashhur tushuntirishni so'rashadi - go'yo undan ba'zi foydalanuvchi tomonidan so'ralgandek. Olingan javobga asoslanib, ish beruvchi darhol bir nechta nuqtalarga aniqlik kiritadi:

1) kompaniyada ishlash istagida bo'lgan shaxs ko'p sonli maxsus shartlarga qo'l urmasdan, texnik tushunchani "unsavvy" foydalanuvchiga oqilona va tushunarli tushuntirish bera oladimi yoki yo'qmi;

2) u o'z fikrlarini aniq ifoda eta oladimi yoki yo'qmi;

3) chunki ba'zan juda qiyin va ba'zan qasddan ma'nosiz savollar beriladi, nomzodning aql bo'lmagan taxminlar o'rniga: "Bilmayman" deb javob berishga jur'ati bo'ladimi, agar u haqiqatan ham berilgan savolga javob bermasa.

Personallar ishining samaradorligini baholash tartibi asosan kelajakka qaratilgan. Bu xodimlarning kasbiy o'sishiga va ularning ishida yuqori natijalarga erishishiga hissa qo'shishi kerak. Shu bilan birga, samaradorlikni baholash tartibi har bir xodimning o'tgan yil davomidagi umumiy ish jarayoniga qo'shgan hissasini baholash imkonini beradi va har bir xodimning kasbiy o'sishi istiqbollarini aniqlashga yordam beradi.

HR menejeri o'z ish vazifalarini bajarishda xodimlarni reytingga olish tizimini joriy etadi va xodimlarning ish faoliyatini baholash bo'yicha quyi darajadagi menejerlar uchun trening tashkil etadi. Ijrochilikni baholashning maqsadi personallar faoliyati samaradorligi darajasini aniqlashdan iborat. Nazorat jarayoni standartlarni o'rnatish va natijalarni belgilangan me'yorlardan kelib chiqadigan natijalarni aniqlash va zarur bo'lganda tuzatish choralarini ko'rishni o'z ichiga oladi.

Yanada aniqroq baholashni o'tkazish uchun ushbu mutaxassislik uchun "Muvaffaqiyat profili" amalga oshirilishidan oldin yaratiladi. "Muvaffaqiyat profili" - bu ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur

bo'lgan psixologik fazilatlarning batafsil tavsifi.

Psixologik baholash chuqur intervyu va test orqali amalga oshiriladi. ish natijalarini tahlil qilishda, G'arb menejerlarining so'zlariga ko'ra, *xodimning o'z-o'zini baholash* katta ahamiyatga ega. Insonning uzluksiz takomillashishiga hissa qo'shadigan katta potensialga ega. Taxminlarga ko'ra, xodimning ishini tahlil qilishda uni ushbu jarayonning faol ishtirokchisi qilib qo'yish zarur.

Menejerlar baholash jarayonini aniq rejalashtiradilar va o'tkazadilar, o'z xodimlariga diqqat bilan ko'rib chiqilgan savollarni taklif qiladilar. Ular juda umumiy bo'lishi mumkin, lekin ayni paytda ular ushbu tadbirning asosiy maqsadlariga qat'iy mos kelishi kerak. Masalan, har bir xodimdan o'zining uchta eng muhim texnik yutug'ini nomlash so'raladi (u o'zi hal qilgan texnik muammolarni, joriy etilgan texnologiyalarni, yangi mahsulotlarni o'zlashtirganligini va boshqalarni ko'rsatishi mumkin). So'ngra undan o'z tashabbusining uchtasiga nom berish so'raladi, bu esa bir darajagacha o'zi yoki hamkasblariga o'z faoliyatini qayta tashkil etish va uning samaradorligini oshirishga yordam berdi, shuningdek, butun korxona faoliyatini yaxshilashga yordam berdi. Xodimning shaxsiy faolligini oshirish va uni nafaqat texnik, balki tashkiliy muammolarni hal qilishga yo'naltirish uchun bunday savolni berish kerak deb hisoblashadi.

Shuningdek, har qanday xodimning ishini tahlil qilishning ob'ektivligi uchun hamkasblarining *u haqidagi* fikr-mulohazalari katta ahamiyatga ega. Masalan, bir xodimdan o'z ishini kompetentlik bilan tasvirlab bera oladigan va hisobotida keltirilgan ma'lumotlarni tasdiqlay oladigan uchta mutaxassisga (ulardan kamida bittasi bo'limdan bo'lmasligi kerak) ism qo'yish so'raladi.

Shundan so'ng, bu odamlar bilan suhbatlashish qiziq, ammo umuman olganda, ularning ro'yxati qiziq. Suhbat davomida ularga baholanganlar haqidagi barcha eng yaxshi narsalar haqida ma'lum qilish imkoniyati beriladi. Keyin savolga, nima va qanday qilib, qanday qilib javob berish taklif etiladi. ularning fikriga ko'ra, kelajakda uni yanada

rivojlantirish kerak. Ularning maslahatlari ba'zan oddiygina bebaho bo'lib chiqadi, chunki bu ularning hamkasbiga yordam berish istagi bilan belgilanadi.

Suhbat davomida xodimlardan o'tgan yil davomida asosiy muvaffaqiyatsizliklari yoki amalga oshmagan rejalari haqida ham so'z yuritish so'raladi. Ko'pincha odamlar muvaffaqiyatsizliklari haqida gapirishga shoshilmaydilar. Bu juda maqbuldir, chunki murakkab muammolarni hal qilish har doim ba'zi noto'g'ri hisob-kitob bilan bog'liq - axir, hech narsa qilmaydigan odam xato qilmaydi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, xodimlarning ish faoliyatini baholashda menejer o'z faoliyati to'g'risida o'z fikrlarini bilish imkoniyatiga ega. Siz ularni menejerning yanada samarali ishlashiga qanday yordam berishi mumkinligi haqida o'z xohish-irodalarini bildirishga taklif qilmoqchi bo'lishingiz mumkin. Ko'pchilik xodimlarning fikrlarini diqqat bilan tinglash ular bilan boshqaruv o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilaydi, deb hisoblaydi.

Xodimlarning faoliyatini baholash jarayoni natijalariga ko'ra protsedura tuziladi, unda uning natijalari aks ettiriladi. Ushbu hujjat jamoa keyingi yilda hal qilishi kerak bo'lgan vazifalarni ishlab chiqadi, chunki aksariyat xodimlar o'z kompaniyasiga foydali bo'lishga intiladilar, ammo ulardan nima talab qilinishini aniq bilmasa, bu istakni anglay olmaydilar.

Baholash natijalariga ko'ra yozma hisobot va xulosalar taqdim etiladi, uning tarkibi "Muvaffaqiyat profili" bilan belgilanadi.

Hisobotda quyidagi bo'limlar bo'lishi mumkin:

1. *Fikrlash qobiliyatlari* (insonning intellektual qobiliyatlari, mantiqiy, abstrakt fikrlash qobiliyati, ko'p miqdordagi axborotlar bilan ishlay olish qobiliyati, suv yasash qobiliyati).

2. *Muloqot ko'nikmalari* (boshqa odamlarni tushunish va ularning nuqtai nazarini hisobga olish qobiliyati, kompromis yechimini topa olish qobiliyati, hamkorlikka intilish, ziddiyatli vaziyatlarda xatti-harakatlar taktikasi, auditoriya bilan muloqot qilish qobiliyati, oratoriy

ko'nikmalar).

3. *Biznes fazilatlari* (tashkilotchilik va ijro mahorati, mustaqillik va tashabbus, qaror qabul qilish va mas'uliyatni o'z zimmasiga olish qobiliyati, yetakchilik sifatleri).

4. *Motivatsiya* (ishga e'tibor berish, bosh motivlar, manfaatlar, umumiy yo'nalish, maqsadlarga erishish qobiliyati).

Hisobotda xodimning kuchli va zaif tomonlari, "xavf zonalari", ular amalga oshirilishi mumkin bo'lgan potensial imkoniyatlar va shart-sharoitlar tasvirlangan bo'lishi kerak.

Hisobotga kirish qat'iiyan cheklangan. Faqat menejer (anketa mijosi) natijalar bilan tanishadi va xodimlarning har biri so'rov natijalariga ko'ra maslahatlashadi.

Menejering xodim bilan keyingi ishi aniqlangan shaxsiy xususiyatlarga asoslanadi.

11.7. Tavsiya xatlari va arizachi haqida ma'lumot olish uchun telefon so'rovi.

Keng qo'llaniladigan tanlov usuli, ayniqsa tashkilot ishining muhim yo'nalishlari uchun, avvalgi ish beruvchilar va hamkasblardan ariza beruvchi haqida ma'lumot olishni o'z ichiga oladi. So'rov natijalari shuni ko'rsatadiki, xodimlar bo'yicha qarorlar qabul qilish uchun mas'ul bo'lgan respondentlarning 82% dan 99% gacha tavsiyalar va sharhlardan foydalanishadi. Eng ko'p ishlatiladigan usullar taqdim etilgan ma'lumotni telefon orqali tekshirish yoki rasmiy tavsiyanoma orqalidir. G. Bason va J. Belt davlat va xususiy sektordagi 250 ta tashkilotda ko'rsatmalardan foydalanish bo'yicha tadqiqot o'tkazdilar. Respondentlarning 48 foizi xodimlarni hisobga olish varaqasida ko'rsatilgan ma'lumotlarni tasdiqlash uchun tavsiyalardan, 30 foizi qo'shimcha ma'lumot olish uchun, 21 foizi esa murojaat etuvchi haqida salbiy ma'lumotlar yo'qligini tekshirish uchun foydalanadi. Biroq, bunday mashhurlikka qaramasdan, tavsiyanomalar tanlov maqsadlarida foydalanish uchun juda jiddiy cheklovlarga ega. Tavsiya haqiqiy

bo'lishi uchun muallif avvalgi ish tajribasidan tavsiyaning kuchli va zaif tomonlarini chuqur bilishi kerak. Bundan tashqari, u o'zining xarakteristikasida samimiy va ob'ektiv bo'lishi kerak. Afsuski, aksariyat hollarda bu shartlar bajarilmaydi. Tavsiya maktublari yoki ba'zida sobiq xodimi nima qilganini bilmagan menejerlar tomonidan yoziladi (imzolanadi). Ko'pgina tavsiya xatlari sobiq ish beruvchining meHRibon bo'lishni xohlayotgani yoki nomaqbul odamdan qutulish umidida yoki biror kishini yozma ravishda tanqid qilishdan qo'rqib, tashkilotni tark etgan xodim uchun maqtov bilan to'ldiriladi. Bunday vaziyatda kadrlar xizmatlari murojaat etuvchiga qiziqqan faktlarni tekshirish va qo'shimcha ma'lumot olish uchun telefon so'rovlaridan tobora ko'proq foydalanmoqda.

Xo'sh, tashkilot tavsiya xatlari va telefon so'rovlarining haqiqiylikni yaxshilash uchun nima qilishi mumkin?

1. Tavsiyalar, agar ular ariza beruvchining sobiq bevosita rahbaridan kelgan bo'lsa, eng haqiqiy hisoblanadi. Ammo bu holatda ham tavsiya beruvchining qanchalik bilimli va vakolatli ekanligini tekshirish tavsiya etiladi.

2. Taqqoslanadigan, bir xil ma'lumotni olish uchun tavsiyalar uchun hisoblab chiqiladigan, standartlashtirilgan shaklni ishlab chiqish va tuzilmagan tavsiya xatlaridan foydalanmaslik tavsiya etiladi. Xuddi shunday, erkin shakldagi telefon suhbatidan foydalanishdan ko'ra, telefon so'rovlarining tuzilgan shaklini ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir.

3. Telefon orqali berilgan savollarning matni nihoyatda aniq bo'lishi va faqat muayyan xatti-harakatlarga taalluqli bo'lishi kerak (masalan: Xodim kasallik tufayli bir oyda necha marta ishga kelmagan? O'zining bevosita rahbari bilan ochiq bahslarga kirishganmi?). Shu tarzda tuzilgan savollar an'anaviy savollarga qaraganda ko'proq ma'lumotga ega: Sizningcha, xodim yuqori ish motivatsiyasiga egami? Agressivmi? Balanslanganmi?

4. Ish faoliyatini tahlil qilish yo'li bilan aniqlangan ish bilan bog'liq

masalalar (masalan, ko'nikma, bilim, malaka va h.k.) bo'yicha savollarni asoslang. Ish bilan tanish bo'lgan uch-oltita ekspert guruhi ushbu fikrlarni nisbiy ahamiyati bo'yicha tartiblashi mumkin, bu esa tuzilgan telefon so'rovi yoki tuzilgan tavsiya xatini yaratishga imkon beradi.

Hamkasblar va menejerlarning reytinglari. Ko'pincha norasmiy do'stlikni anglatuvchi xodimlarni baholash, yaqin vaqtlargacha armiyalarda juda mashhur bo'lgan bo'lsa-da, tashkilotlarda ishonchsiz edi. Hozirda vaziyat o'zgargan. Ko'pgina hollarda, xodimlarning reytinglari uch-to'rt haftalik guruh mashg'ulotlari davomida olinadi va keyinchalik boshqaruv yoki ishlab chiqarish ko'rsatkichlari, masalan, sotish hajmi bilan bog'liq. Ushbu usul treningda ishtirok etayotganlar orasidan boshqaruv xodimlarining zaxirasini aniqlashda foydalidir, chunki u boshqaruv faoliyatining yaxshi prognozlarini beradi.

Ba'zi tadqiqotchilar xodimlarning reytinglari biznes muvaffaqiyatining kuchli prognozi ekanligini aniqladilar.

Usulning asosiy mazmuni shundan iboratki, har bir kishi boshqa barcha guruh a'zolarini qandaydir o'ziga xos xususiyat (masalan, "muvaffaqiyatli menejer bo'lishi mumkin") bo'yicha baholashni so'raydi. Usulning uchta varianti mavjud. Birinchi variant, ya'ni "hamkasblar reytingi" har bir kishi o'z hamkasblarini ma'lum bir xususiyatga ko'ra "eng yaxshi" dan "eng yomoni" gacha tartiblashni o'z ichiga oladi. Har birining o'rtacha darajasi individual daraja sifatida ishlatiladi. Ikkinchi variantda - "hamkasblar tomonidan nomzodlik" har bir kishi ma'lum miqdordagi hamkasblarini (masalan, beshtasini) har qanday baholash xarakteristikolari uchun "eng yaxshi" sifatida "tayinlaydi". Ushbu variant psixologik jihatdan qulayroqdir va guruh a'zolarini xodimning majbur qilishlarini e'lon qilishlariga olib kelmaydi. Uchinchi modifikatsiyada - "hamkasblarni baholash" - har bir kishi guruhning qolgan barcha a'zolarini berilgan xulq-atvor yoki faoliyat xususiyatlariga ko'ra ko'p balli shkala yordamida baholaydi. Ko'rib chiqilgan variantlarning har biri o'zining afzalliklari va kamchiliklariga

ega. Hamkasblar reytingi, garchi qo'shimcha ishonchlilik va asoslilik tadqiqotini talab qilsa ham, unumdorlik darajasining to'liq diapazoni (ya'ni, eng yaxshi ko'rsatkichlardan eng yomon ko'rsatkichlargacha) bo'yicha farqlashning eng yaxshi usuli bo'lishi mumkin. "Hamkasblar nominatsiyasi" usulining kuchliligi uning eng yaxshisini ajratib ko'rsatish qobiliyatidir va shu ma'noda ishchi guruh ichidagi boshqaruv zaxiralarini aniqlash uchun yaxshi vositadir. Ushbu usulning aniq cheklovi yetarli fikr-mulohazalarning yo'qligi: u "nomzod qilinganlar" haqida qiyosiy miqdoriy ma'lumot bermaydi va umuman, ularning soniga kiritilmaganlar haqida ma'lumot yo'q. Va nihoyat, "hamkasblar reytingi", aksincha, foydali fikr-mulohazalarni taqdim etadi, chunki har bir guruh a'zosi o'z faoliyati va xatti-harakatlarining turli xususiyatlari bo'yicha reytinglarni oladi, ammo guruh a'zolari o'rtasidagi munosabatlardagi noto'g'ri yoki qo'shimchalar tufayli usul past ishonchlilik va asoslilikka ega.

Ko'pgina dalillar shuni ko'rsatadiki, hamkasblar reytingi rahbarlar reytingidan sezilarli darajada farq qiladi. Buning ajablanarli joyi yo'q, chunki hamkasblar va menejerlar baholanayotgan odamning xatti-harakatlarini turli pozitsiyalardan ko'rib, turli mezonlar asosida baholaydilar. Bundan tashqari, tashqi jozibadorlik, do'stona munosabat va boshqa shu kabi tashkilotdan tashqari omillar hamkasblarning baholarini menejerlarga qaraganda ancha ko'proq darajada bo'lishi ta'kidlandi.

Tashkilotda professional xodimni tanlashda buni qanday hisobga olish mumkin? Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, kadrlar bo'yicha qarorlarning eng katta samaradorligiga turli manbalar - menejerlar, hamkasblar, tashkilot mijozlari va ko'rib chiqilayotgan nomzodlarning o'z-o'zini baholashlarini umumlashtirish orqali erishish mumkin. Turli baholovchilardan foydalanish mulohazalarning subektivligini pasaytiradi va shu bilan birga har bir usulning afzalliklarini saqlab qoladi.

Ilmiy asoslangan psixologik testlar javob beradigan ma'lum talablar mavjud: standartlashtirish, me'yorlar, ishonchlilik va haqiqiylik. Aynan

shu xususiyatlar birinchi navbatda test foydalanuvchilari tomonidan e'tiborga olinishi kerak. Bu omillar haqiqiy psixologik testni mashhur jurnallarda tez-tez chop etiladigan testlarning parodiyalaridan ajratib turadi. Shuni ta'kidlash kerakki, hamma, hatto keng ma'lum bo'lgan testlar ham ushbu talablarga to'liq mos kelmaydi. Biroq, xodimlarni tanlashda qo'llaniladigan barcha testlar bajarilishi kerak bo'lgan standartlar mavjud.

Standartlashtirish. Standartlashtirish testni taqdim etish va qayta ishlashning bir xilligini anglatadi. Agar bir nechta xodimlarning test natijalarini solishtirish zarur bo'lsa, unda, albatta, test shartlari hamma uchun bir xil bo'lishini ta'minlash kerak. Aks holda, sinov shartlaridagi har qanday o'zgarish boshqalarga nisbatan ba'zilarini noqulay ahvolga solishi mumkin. Bir xillikka erishish uchun test yaratuvchilari qo'llanmalarda vaqt chegaralari, og'zaki ko'rsatmalar, test topshiruvchilarning aniq savollarga javoblari, testni topshirish uchun zarur bo'lgan shakllar jismoniy sharoitlar (masalan, stolda o'tirish, yorug'lik sharoitlari) bo'yicha aniq test tartib-qoidalarini belgilaydilar. va boshqalar, shuningdek natijalarni qayta ishlash tartiblari.

Normalar. Agar xodim fikrlash testida 100 ta topshiriqdan 60 tasini to'g'ri yechgani ma'lum bo'lsa, bu ma'lumot uning boshqa xodimlarga nisbatan ko'rsatkichlari haqida aniq hech narsa aytmaydi. Ushbu ma'lumotlarni sharhlash uchun uni boshqa ariza beruvchilar guruhi tomonidan ko'rsatilgan natijalar bilan solishtirish kerak. Bunday taqqoslash sinov me'yorlari mavjud bo'lganda mumkin bo'ladi. Aslida, normalar ma'lum bir ish joyi yoki mutaxassisligi bo'yicha potensial xodimlar deb hisoblanishi mumkin bo'lgan xodimlar populyatsiyasini ifodalovchi shaxslarning katta na'munasidan olingan test ballarini taqsimlashdir. Bunday mos yozuvlar guruhining taqsimlanishi talabnoma beruvchilar tomonidan ko'rsatilgan natijalarni taqqoslash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ariza beruvchining natijalari guruhdagi o'rtacha ko'rsatkichga mos keladimi yoki ular o'rtacha ko'rsatkichdan sezilarli darajada yuqori (pastda)mi? Ko'rsatkichlari o'rtacha

ko'rsatkichdan 2 standart og'ish yuqori bo'lgan arizachi mos yozuvlar guruhining 97,8% dan yaxshiroq ishlaydi.

Psixologik testlarni baholash bo'yicha batafsil ko'rsatmalar Amerika Psixologik Assotsiatsiyasi tomonidan "Ta'lim va psixologik testlar uchun standartlar" deb nomlangan. Ushbu standartlar test qo'llanmalarida aks ettirilishi kerak bo'lgan haqiqiylik, ishonchlilik, me'yorlar va boshqa test xususiyatlari haqidagi ma'lumotlarga asoslanadi. Sinov normalari uchun eng muhim standartlar quyidagilardir:

1. Standartlar amaliy foydalanish uchun nashr etilgan vaqtda sinov qo'llanmasida nashr etilishi kerak. (Aslida, nashr etilgan testlarning aksariyati standartlarga ega emas; eng yaxshi holatda, mualliflar ularni yaqin kelajakda nashr etishga va'da berishadi.)

2. Sinov qo'llanmasiga qo'shiladigan standartlar foydalanilgan na'munalar haqida aniq va batafsil ma'lumotni taqdim etishi kerak. Ushbu na'munalar test foydalanuvchisi ishlashni rejalashtirgan xodimlar guruhlari bo'lishi kerak,

3. Guruh me'yorlarining tavsifi yetarlicha to'liq bo'lishi kerak, shunda foydalanuvchi o'z na'munasining xususiyatlarini ular bilan osongina bog'lashi mumkin. Ushbu tavsif shuningdek, yosh, jins va ta'lim xususiyatlarini o'z ichiga olishi kerak.

4. Standartlar olingan holatlar soni qo'llanmada aniq ko'rsatilishi kerak. Agar holatlar soni kichik yoki aniq bo'lmasa, foydalanuvchi olingan ma'lumotlarni sharhlashda, xususan, o'lchash xatosining mumkin bo'lgan kattaligini baholashda juda ehtiyot bo'lishi kerak.

5. Testdan foydalanish bo'yicha ko'rsatmalar yosh, jins, tayyorgarlik darajasi va professional nuqtai nazardan muhim bo'lgan boshqa o'zgaruvchilar bo'yicha guruh farqlarini ko'rsatishi kerak.

Ishonchlilik. Sinovning muhim xususiyati uning ishonchliligi, ya'ni qayta-qayta foydalanilganda izchil barqaror natijalarni berish qobiliyatidir. Tarozi har kuni ertalab boshqacha vazn ko'rsatib, samimiy hayajonga sabab bo'lsa, mutlaqo foydasiz bo'lar edi: men vazn

yo‘qotyapmanmi yoki semirayapmanmi? Xuddi shunday, agar keyingi foydalanishda mos kelmaydigan natijalarni ko‘rsasa, psixologik test juda kam foyda keltiradi. Kadrlar bo‘yicha qarorlar qabul qilishda menejer ishonchi komil bo‘lishi kerakki, agar A xodimi psixologik testda B arizachisiga qaraganda ancha yaxshi natijalarga erishgan bo‘lsa, bu farq, masalan, ikki hafta o‘tgach, qayta sinovdan o‘tganda ham saqlanib qoladi. Agar bir xil test protsedurasidan foydalangan holda, bir xil ariza beruvchilar qarama-qarshi natijalarni ko‘rsasa, unda bunday tartib xodimlarni tanlash uchun unchalik ahamiyatga ega emas.

Albatta, sinov shartlari qanchalik o‘xshash bo‘lmasin, hech qanday test to‘liq ishonchli emas. Sinov natijalariga har doim imtihon topshiruvchilarning holati (masalan, bioritmlar, charchoq, stress va boshqalar) va hatto sinov sharoitlaridagi kichik o‘zgarishlar (shovqin, yorug‘lik, ob-havo va boshqalar) ta’sir qiladi. Shunday qilib, xodimlarni tanlash uchun testdan foydalanishdan oldin uning ishonchliligini ta’minlash kerak.

Sinovning ishonchliligini aniqlashning bir qancha usullari mavjud. Keling, ulardan bir nechtasini ko‘rib chiqaylik.

Sinov-qayta sinov usuli. Bu usul bir xil testni imtihon oluvchilarning bir xil na’munasiga ikki marta taqdim etishni va keyin ikkita taqsimotni korrelyatsiya qilishni o‘z ichiga oladi. Olingan korrelyatsiya qiymati +1.00 ga qanchalik yaqin bo‘lsa, test ko‘rsatkichlari qanchalik barqaror va uning ishonchliligi shunchalik yuqori bo‘ladi. Albatta, test qo‘llanmasida ikkita taqdimot o‘rtasidagi vaqt oralig‘i ko‘rsatilishi juda muhim, chunki taqdimotlar orasidagi vaqt qancha uzoq bo‘lsa, testning ishonchliligi odatda past bo‘ladi. Biroq, takrorlanganda test natijalariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan amaliyot va xotira effektlari tufayli, testlarning ishonchliligini tekshirishning ushbu usuli ba’zi turdagi testlar uchun tavsiya etilmaydi (masalan, idrok etish tezligi, xotira, harakatni muvofiqlashtirish va boshqalar).

Ekvivalent shakllar usuli test-qayta sinov usuli bilan bir xil yondashuvdan foydalanadi, ammo bu erda ikkinchi marta bir xil emas, balki testning ekvivalent shakli taqdim etiladi, ya'ni barcha tarkib xususiyatlarida o'xshash, lekin shakli va shakli jihatidan farq qiladi. savollar vazifalar soni. Masalan, MMPI anketasining uzun va qisqa shakllari ekvivalentdir. Ushbu usulning asosiy afzalligi - yodlash va o'rganish ta'siri bilan bog'liq muammolarni bartaraf etishdir. Shu bilan birga, kamchilik - qo'shimcha xarajatlarni talab qiladigan ekvivalent shaklni ishlab chiqish zarurati.

"Yarimlarga bo'linish usuli" deb ataladigan narsa xamirning vaqtinchalik barqarorligi bilan emas, balki uning ichki mustahkamligini aniqlash bilan bog'liq. Ushbu usul yordamida ishonchlilikni aniqlash uchun test natijalari sun'iy ravishda ikkita taqsimotga bo'linadi: biri juft savollar test topshiriqlari, ikkinchisi toq bo'lganlar bilan tuzilgan. Keyin ikkala taqsimotning ma'lumotlari bir-biri bilan qanchalik korrelyatsiya qilishini aniqlab, natijada olingan korrelyatsiya koeffitsientini Spirman-Braun formulasiga almashtiring. Bu usul, ehtimol, vaqt va narx jihatidan samaradorligi tufayli eng mashhurdir.

Kasbiy skrining yoki tanlov uchun ishlatiladigan testning ishonchliligi $+0,80$ dan $+0,90$ oralig'ida bo'lishi kerak. Sinov qo'llanmasida korrelyatsiyaning kattaligi ko'rsatkichlari ishonchlilikni aniqlash uchun ishlatiladigan usul to'g'risidagi ma'lumotlar bilan birga bo'lishi kerak.

Yaroqlilik. Keng ma'noda, haqiqiylik test bilan o'lchanadigan xarakteristikaning o'ziga mos kelishi bir xilligi darajasini ko'rsatadi. Misol uchun, agar shaxs intellekt testida yuqori ball olgan bo'lsa, unda bu test uning natijalari rivojlangan intellektning boshqa ko'rinishlariga (o'qishda yuqori ko'rsatkichlar, ishda maqbul qarorlarni ishlab chiqish va boshqalar) zid bo'lmasagina haqiqiy hisoblanadi. Agar bunday o'zaro bog'liqlik bo'lmasa va yuqori IQ egasi o'zining ahmoqligi bilan boshqalarni hayratda qoldirsa, test haqiqiy emasligi va, ehtimol, aqlni emas, balki boshqa narsani o'lchashi aniq bo'ladi.

Haqiqiylikning bir necha turlari mavjud. Kadrlarni saralash va tanlash vazifalari nuqtai nazaridan mezon va mazmun asosliligi eng katta qiziqish va ahamiyatga ega.

Mezonning haqiqiyliigi shaxsning test ko'rsatkichlarining uning kasbiy faoliyatining mavjud ko'rsatkichlariga muvofiqligi (korrelyatsiyasi) darajasi bilan belgilanadi. Shunday qilib, masalan, savdo agenti sifatida ishlashga layoqatlilik imtihonining haqiqiyliyini tekshirish uchun uni tegishli kasbdagi ishchilar na'munasiga taqdim etish kerak va agar yuqori test ballari savdo bilan sezilarli ijobiy bog'liqlik bo'lsa, so'nggi uch yil ichida sinovdan o'tganlarning ishlashi, test savdo bo'limiga yangi ishchilarni yollash uchun juda mos keadi. Mezon haqiqiyliyining ikki turi mavjud: bashoratli haqiqiylik va bir vaqtda haqiqiylik. Ulardan birinchisi tanlov uchun eng ishonchli hisoblanadi, chunki u test topshiruvchining keyingi faoliyatini bashorat qilish qobiliyatini bevosita baholaydi. Bashoratli asoslilikni baholash uchun ariza beruvchining ishga qabul qilishdan oldingi test natijalari keyinchalik ishlash ko'rsatkichlari bilan taqqoslanadi (masalan, ishga qabul qilinganidan keyin bir yil o'tgach). Bir vaqtning o'zida haqiqiylik testni mavjud xodimlarga taqdim etish va test ma'lumotlarini ularning professional muvaffaqiyati mezonlari bilan bog'lash orqali aniqlanadi. Ta'lim va psixologik testlar standartlari xodimlarni tanlash va tanlashda testlardan foydalanish uchun foydali bo'lgan quyidagi tavsiyalarni beradi:

1. Test qo'llanmasida tavsiyanoma berilgan har bir mezon bo'yicha testning haqiqiyliigi to'g'risidagi ma'lumotlar bo'lishi kerak.

2. Har bir bashorat uchun test qo'llanmasida kasb, tashkilotlar va vaziyatning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatgan holda test ballari va ob'ektiv mezonlar o'rtasidagi bog'liqlik haqida xabar berish kerak.

3. Sinovdan foydalanish bo'yicha qo'llanmada testni taqdim etish vaqti va mezon ma'lumotlarini yig'ish vaqti o'rtasidagi interval ko'rsatilishi kerak.

4. Agar test uzoq muddatli bashorat qilish uchun tavsiya etilsa,

lekin faqat bir vaqtda haqiqiylik mavjud bo'lsa, testdan foydalanish bo'yicha ko'rsatmalar ushbu bashoratning haqiqiy emasligini ko'rsatishi kerak.

5. Mezon ma'lumotlari test ko'rsatkichlaridan mustaqil bo'lishi kerak. Sinovdan foydalanish bo'yicha qo'llanmada mezon ma'lumotlarini mumkin bo'lgan tuzatishning oldini olish uchun qanday choralar ko'rilganligi ko'rsatilishi va uni qabul qilib bo'lmasligi haqida ogohlantirish kerak.

6. Testdan foydalanish bo'yicha qo'llanmada yoshi, jinsi, ta'lim xususiyatlari va ijtimoiy-iqtisodiy holati ko'rsatilgan holda test sinovi tasdiqlangan na'muna to'g'risidagi ma'lumotlar bo'lishi kerak.

7. Sinovni tasdiqlash testdan foydalanish tavsiya etilgan shaxslar bilan bir xil yosh, ta'lim yoki kasbiy xususiyatlarga ega bo'lgan na'munada amalga oshirilishi kerak.

8. Agar testning mezon asosliligi uchun qimmatli bo'lishi mumkin bo'lgan qo'shimcha ma'lumotlar mavjud bo'lsa, test qo'llanmasi ushbu ma'lumotni test va mezon ma'lumotlari bilan bog'liqligini ko'rsatishi kerak.

Kontentning haqiqiyliги odatda muvaffaqiyat testlarini tasdiqlash uchun ishlatiladi. Bu testning mazmunini tizimli tahlil qilishni, uning muayyan kasbda zarur bo'lgan o'lchangan ko'nikma, bilim va malakalarga muvofiqligini aniqlashni o'z ichiga oladi. Bunday asoslilik ekspertlarning (masalan, boshqaruv, muhandislik-texnik xodimlar va boshqalar) test mazmunining muayyan kasbiy faoliyat mazmuniga muvofiqligi haqidagi mulohazalari asosida aniqlanadi. Masalan, ekspertlardan mustaqil ravishda test savollari topshiriqlarining muayyan kasbiy faoliyat uchun ahamiyati (foydasizligi) bo'yicha baholash so'ralishi mumkin. Tashkilotda xodimlarni saralash va tanlash bo'yicha testlarning mazmuni va mezonlari bo'lishi tavsiya etiladi.

11.8. Kasbiy tanlovda qo'llaniladigan test turlari.

Barcha tanlov usullari texnik jihatdan "sinov" bo'lsa-da, ko'pchilik

odatda testlarni psixologik testlar deb o'ylaydi. Hozirda bir yarim mingdan ortiq psixologik testlar nashr etilgan. Bunday xilma-xillikda qanday harakat qilish kerak? Testlarni turli mezonlarga ko'ra tasniflash mumkin, masalan, ob'ektiv va sub'ektiv, individual va guruhli, yozma va og'zaki va boshqalar. Xodimlarni boshqarish maqsadlarida testlarni ular o'lchaydigan xususiyatlar bo'yicha tasniflash maqsadga muvofiq ko'rinadi.

Sinovlarning beshta asosiy toifasi mavjud:

- 1) intellektual,
- 2) qobiliyatlar,
- 3) psixomotor;
- 4) shaxsiy va manfaatlar;
- 5) proektiv.

Intellekt testlari. Qisqa (12-30 daqiqa) va boshqarish oson guruhli razvedka testlari sanoatdagi past va o'rta bo'g'indagi xodimlarni tekshirish uchun maxsus yaratilgan. Muayyan ishni muvaffaqiyatli o'zlashtirish va bajarish uchun zarur bo'lgan og'zaki va arifmetik qobiliyatlar darajasiga qarab, bunday testlar muayyan kasblar uchun nisbatan yuqori haqiqiylikka ega bo'lishi mumkin yoki umuman amal qilmasligi mumkin. Afsuski, bunday testlar deyarli har qanday faoliyatda muvaffaqiyatni bashorat qilishi mumkin degan noto'g'ri tushuncha mavjud. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, aslida bunday testlar faoliyatdan ko'ra o'rganishdagi muvaffaqiyatni bashorat qilishda yaxshiroqdir. Buning sababi, ko'plab tashkiliy o'quv dasturlari standart maktab o'quv vaziyatlari kabi bir xil intellektual qobiliyatlarni talab qiladi.

Aql-idrok ko'p (J.Gilford bo'yicha - 120) intellektual xususiyatlardan tashkil topgan murakkab konstruksiyadir. An'anaviy ravishda qo'llaniladigan intellekt testlari intellektual qobiliyatning faqat kichik qismini qamrab oladi, asosan o'rganish orqali olingan bilim va ko'nikmalarni o'lchaydi.

Bundan tashqari, murakkabroq razvedka testlari mavjud (masalan,

Wechsler Adult Test/WAIS). Ushbu individual test malakali psixolog tomonidan o'tkazilishi kerak va ko'p vaqtni talab qiladi. Yuqori xarajatlar tufayli ushbu test asosan yuqori darajadagi menejerlarni tanlash uchun ishlatiladi.

Qobiliyat testlari. Professional tanlash va o'qitish zarurati psixologlarni maxsus qobiliyatlar uchun ko'plab testlarni yaratishga majbur qildi. Umumiy o'rganish qobiliyatini aniqlashga qaratilgan intellektual testlardan farqli o'laroq, qobiliyat testlari xodimning muayyan kasbni o'rganish (o'zlashtirish) qobiliyatini bashorat qiladi. Masalan, mexanik sifatida ishlash qobiliyatini aniqlash uchun bir qator testlar mavjud. Ushbu testlar, birinchi navbatda, mexanik o'zaro ta'sirlarni va fazoviy o'zgarishlarni tushunish qobiliyatini o'lchaydi. Ular mexanik prinsiplarni tushunishni talab qiladigan kundalik vaziyatlarning rasmlarini ishlatadilar. Sinovchi ushbu prinsiplarga oid savollarga javob berishi kerak.

Ofisda ishlash qobiliyatini aniqlash uchun ko'plab testlar mavjud. Shunday qilib, idrok tezligi va aniqligini, shuningdek, kotib sifatida ishlash uchun zarur bo'lgan boshqa funksiyalarni o'lchaydigan testlar mavjud. Misol uchun, umumiy ish yuritish testi to'qqiz qismdan iborat, xususan: ism va raqamlarning to'g'ri yozilishini tekshirish, bo'sh joylarni to'ldirish, oddiy arifmetika, raqamlarni manipulyatsiya qilishdagi xatolarni aniqlash, arifmetik mulohaza yuritish, lug'at, o'qishni tushunish, imlo va grammatika. Bu uchta baholashni ta'minlaydigan guruh taqdimoti testi: ish yuritish qobiliyati; raqamli va og'zaki qobiliyatlar.

Ba'zi hollarda (masalan, kotib lavozimini tanlashda) ushbu testdan matn terish yoki stenogramma testlari bilan birgalikda foydalanish tavsiya etiladi.

Fazoviy va mexanik qobiliyatlar kasbning o'ziga qaraganda o'rganishdagi muvaffaqiyatning kuchli prognozidir. Shu bilan birga, idrok etishning aniqligi ham o'qishda, ham faoliyatda muvaffaqiyatning bir xil darajada muhim ko'rsatkichidir. Fazoviy va mexanik

qobiliyatlarni sinovdan o'tkazish bir qator sanoat va xizmat ko'rsatish kasblari uchun yaxshi prognozlar beradi. Perseptiv aniqlik testlari o'rganish va ishlashni bashorat qilishda qoniqarli ishonchlilikka ega.

Psixomotor testlar. Mexanik, montajchi, qadoqlovchi yoki operator kabi ko'plab kasblar yuqori muvofiqlashtirish va epchillikni talab qiladi. Ko'pgina psixomotor testlar harakatni muvofiqlashtirish tezligi va aniqligini baholashga qaratilgan. Ushbu testlarning aksariyati individualdir va haqiqiy uskunalar yoki simulyatorda ishlashni o'z ichiga oladi. Shunday qilib, Crawford Small Pars Dexterity Test sinovdan o'tuvchining pinset yordamida tor teshikka yupqa pinni kiritish va keyin uni yuvish vositasi bilan mahkamlash qobiliyatini o'lchaydi. Misol uchun, sinovdan o'tuvchidan kichik vintni tishli teshikka kiritish va uni miniatyura tornavida yordamida burama qilish so'raladi.

Psixomotor testlarning asosiy xususiyati ularning o'ziga xosligi, ya'ni turli testlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik shunchalik kichikki, ularning har biri o'ziga xos vosita qobiliyatini o'lchaydi deb taxmin qilish mumkin. Bu xodimlarni tanlash va saralash uchun ushbu testlardan foydalanish uchun ayniqsa qattiq talablarni qo'yadi, ular orasida biz quyidagilarni ta'kidlaymiz:

1) test talabnoma beruvchi shug'ullanadigan muayyan kasb faoliyat uchun haqiqiylikini ta'minlash zarurati.

2) kasbiy tanlov uchun alohida test (va shunga mos ravishda alohida bashoratchi) emas, balki ma'lum testlar va topshiriqlar to'plamidan foydalanish zarurati.

3) agar iloji bo'lsa, arizachi bajaradigan harakatlar asosida ixtisoslashtirilgan vosita testini yaratish tavsiya etiladi.

Shaxs testlari va qiziqish testlari. Shaxsiyat testlari va qiziqish testlaridan foydalanishning asosiy g'oyasi, agar shaxsning shaxsiyati va qiziqishlari tuzilishi ma'lum bir ishda muvaffaqiyatga erishgan xodimlarnikiga o'xshash bo'lsa, u yanada muvaffaqiyatli xodim bo'ladi degan taxmindir. Qiziqish so'rovnomalari asosan professional maslahat uchun qo'llaniladi, agar savol shaxs uchun maqbul ish topish haqida

bo'lsa. Biroq, ko'pgina tashkilotlar skrining akkumulatorlarining bir qismi sifatida qiziqish anketalaridan foydalanadilar.

Eng mashhurlari Kuder Preference Record Kasbiy formasi va Strong-Campbell Interest Inventory/SCII. Strong-Kampbell testi 325 ta savoldan iborat bo'lib, imtihon topshiruvchidan turli kasblarni, maktab fanlarini, mashg'ulotlarni, o'yin-kulgilarni va odamlarning turlarini yoqtirishini, yoqtirmasligini yoki befarqligini ko'rsatishni so'raydi. Shuningdek, unga turli vaziyatlarni solishtirish so'raladi (masalan, "Omadingizni sinab ko'ring" yoki "Xavfsiz joyda o'tiring"). Testning oxirgi qismida respondent o'zining kuchli va zaif tomonlarini tavsiflashi kerak, taklif qilingan o'zini-o'zi tavsiflaridan birini tanlashi kerak.

Kuder kasbiy imtiyoz testi xodimning ma'lum bir kasbga emas, balki faoliyatning o'nta keng yo'nalishi bo'yicha nisbiy manfaatlarini belgilaydi.

O'z-o'zidan hisobot berish bo'yicha so'rovnomalar odatda imtihon topshiruvchidan berilgan bayonotga qanchalik rozi ekanligi, uning shaxsiyatini qanchalik yaxshi tasvirlashi yoki berilgan muqobil variantlardan qaysi birini afzal ko'rishini so'raydi. Tanlash maqsadlarida ko'pincha ijtimoiy kompetensiya, muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj, o'zini o'zi qadrlash va boshqalar kabi individual shaxsiy xususiyatlar qo'llaniladi.

Shaxsiyat anketalari va qiziqish testlari ishlatilganda bir qator cheklovlarga ega. Asosiy muammolardan biri bu nosamimiy, buzilgan javoblardir. Ariza beruvchilar o'zlarining javoblarini ijobiy tomondan ko'rsatish va shu tariqa ishga joylashish imkoniyatlarini oshirish uchun buzib ko'rsatishlari mumkin. Yaxshiyamki, bir qator shaxsiyat testlari respondentning samimiylik darajasini aniqlash imkonini beruvchi maxsus tarozilar bilan jihozlangan. Boshqa testlar bu muammoni ijtimoiy maqbullikka moslashtirilgan, oldindan tavsiya etilgan javoblar bilan ko'p tanlovli test formatidan foydalangan holda hal qiladi, bu boshqa test formatlarida eng katta tarafkashlikdir.

Proektiv testlar. Proektiv testlarda noaniq ma'noga ega test

materialidan foydalaniladi, masalan, siyoh dog'lari, tugallanmagan jumlar, syujet rasmlari. Taxminlarga ko'ra, tuzilmagan test materiali sinovdan o'tuvchi o'zining asosiy ehtiyojlarini, tashvishlarini, ziddiyatlarini va ongsiz jarayonlarini aks ettirishi mumkin bo'lgan ekran bo'lib xizmat qiladi. Malakali psixolog, olingan materialga asoslanib, tekshirilayotgan shaxs to'g'risida xulosa chiqaradi. Ushbu testlar dastlab klinik psixologlar tomonidan shaxsiyat anomaliyalarini tahlil qilish uchun yaratilgan. Xodimlarni boshqarishda proektiv usullardan foydalanishga nisbatan munozarali munosabatga qaramay, ular boshqaruvchi lavozimlarga tanlashda konsalting kompaniyalari tomonidan juda keng qo'llaniladi.

Umuman olganda, proektiv testlarning haqiqiyliigi past, ammo ba'zi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ularning ba'zilar o'zlarining bashoratlarida juda aniq bo'lishi mumkin. Bu, masalan, tematik appersepsiya testiga (TAT) tegishli. Sinovchi oq va qora rasmlar to'plami haqida hikoyalar yozishi kerak. TAT yordamida baholangan muvaffaqiyat va kuchga bo'lgan ehtiyoj boshqaruv muvaffaqiyati bilan sezilarli bog'liqlikni ko'rsatdi. D. Grant va uning hamkasblari 201 nafar menejer ishtirok etgan baholash markazining bir qismi sifatida (quyida muhokama qilinadi) uchta proektiv testdan foydalanganlar. Sinov protokollariga asoslanib, klinik psixologlar har bir test ishtirokchisining to'qqizta xususiyatini baholadilar. Ushbu hisob-kitoblar to'qqiz yil o'tgach, ularning ish haqining o'sish sur'atlari bilan taqqoslandi. Bir qator baholashlar (yutuq, samaradorlik, qaramlik va yetakchilikka bo'lgan ehtiyoj) ob'ektiv mezon bilan sezilarli bog'liqlikni aniqladi.

J. Miner boshqaruv ishining muvaffaqiyatini juda aniq bashorat qiladigan Miner Sentence Completion Scalening yuqori haqiqiyligini tasdiqlovchi uchta tadqiqot haqida xabar beradi. Ushbu test 40 ta tugallanmagan jumladan iborat (masalan, "Yuqori boshqaruv.....") test topshiruvchisi bajarishi kerak. Test boshqaruv motivatsiyasining turli jihatlarini baholaydi.

11.9. Tashkilotlarda test o'tkazishning afzalliklari va kamchiliklari.

Tashkiliy sharoitlarda testlardan foydalanish bo'yicha tanqidlarni quyidagicha umumlashtirish mumkin:

1. Shaxsning intim hayoti va odatlariga oid ayrim shaxsiy test savollari inson huquqlarining buzilishi hisoblanadi.

2. Sinovlar yakunda rahbarlik lavozimlariga faqat o'ziga xoslik va individuallik yo'qligini ko'rsatadigan shaxslarni tanlash imkonini beradi.

3. Professional tanlov uchun foydasiz bo'lgan juda ko'p testlar mavjud.

4. Testlarning umumiy asosliligi yo'qligi ularning kasbiy tanlovda qo'llanilishini asossiz qiladi.

Garchi bu mulohazalarning ba'zilar to'g'ri bo'lsa-da, ularning har biriga jiddiy qarshi dalillar mavjud. Birinchidan, psixologlar o'zlarining testlari hech qanday tarzda har kimning shaxsiy hayotiga bo'lgan huquqini buzmasligiga ishonch hosil qilish uchun juda ehtiyot bo'lishadi. Ariza beruvchidan faqat uning kelajakdagi faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ma'lumotlarni olish asosli bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, xodim test maqsadi va olingan ma'lumotlardan qanday foydalanilishi haqida xabardor qilinishi kerak.

Ikkinchidan, testlar mavjud mezonlarni o'zgartirish uchun emas, balki ularni bashorat qilish uchun yaratiladi. Agar menejerning muvaffaqiyati uning muvofiqligiga bog'liq bo'lsa, unda aynan shunday shaxs arizachining muvaffaqiyati haqida ishonchli prognozni berishi mumkin bo'lgan haqiqiy test orqali aniqlanadi. Albatta, mezonlarning o'zgarishi testlarni tasdiqlashda ham o'zgarishlarni talab qiladi.

Uchinchidan, HR mutaxassislari test va test standartlari haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'lishadi. Bu, mening fikrimcha, professional bo'lmagan maslahatchilar (va ba'zan shunchaki havaskorlar) xizmatlariga kamroq talabga ega bo'lishning birinchi shartidir. Bunga psixolog ishida axloqiy tamoyillarni ishlab chiqish ham yordam beradi.

Nihoyat, psixologik testlar tanlash va saralash jarayonini sezilarli

darajada yaxshilaydi, ayniqsa tanlash texnikasining diqqat bilan ishlab chiqilgan bir qismi sifatida foydalanilganda. Ular kamroq vaqt va pul talab qiladi (masalan, intervyu bilan solishtirganda) va ekspert baholarining sub'ektivligi va tarafkashligidan xoli.

Baholash markazi. Ehtimol, kadrlarni tanlash va saralashning aksariyat usullarining eng katta cheklovi shundaki, ular inson, uning xulq-atvori, qobiliyatlari, bilimlari, ko'nikmalari va boshqalar to'g'risidagi juda keng ma'lumotlarni bir yoki bir nechta ko'rsatkichlarga kamaytirishga harakat qiladilar. Insonning shaxsiyati va uning kasbiy faoliyati, albatta, ancha murakkabroq. Shuning uchun tashkilotdagi eng mas'uliyatli lavozimlarga xodimlarni tanlash va saralash uchun nomzodlarning barcha qobiliyatlari va bilimlarini yetarli darajada ko'rsatadigan eng katta ma'lumot manbalariga tayanish kerak. Ko'pgina tashkilotlar boshqaruv salohiyatini aniqlash muammosini "xodimlarni baholash markazi" yordamida yanada to'liqroq hal qiladi.

"Xodimlarni baholash markazi" atamasi hatto "markaz" so'zini tom ma'noda "maxsus tashkil etilgan muassasalar" deb qabul qiladigan mutaxassislarni ham chalg'itadi. Aslida, bu umuman tashkiliy tuzilma emas, balki professional tanlash, saralash, yangi lavozimlarga ko'tarilish va rivojlanish maqsadlarida ishtirokchilarning boshqaruv salohiyatini aniqlashga mo'ljallangan standartlashtirilgan protsedura. Oddiy "xodimlarni baholash markazi" quyidagi tartib-qoidalaridan iborat:

1. Ish qog'ozlari, eslatma va xatlar bilan ishlash uchun vaziyatli mashqlar bo'lgan "qog'oz savat" turidagi mashqlar. Baholanayotgan nomzodlarga ish stolida ko'plab rasmiy va shaxsiy hujjatlar to'plangan ish holati taqdim etiladi. Ular qog'ozlarda aks ettirilgan muammolarni bir soat ichida hal qilishlari kerak (yoki majoziy ma'noda ularni "qog'oz savatiga" yuborishlari kerak).

2. Kasbiy muammolarni hal qilish bo'yicha vazifalar. Bunday vazifalar individual yoki guruh bo'lishi mumkin. Masalan, vazifa bo'lishi mumkin: nomzod (yoki nomzodlar) o'z biznesini boshlash uchun zarur bo'lgan kapitalni shartli ravishda oladi. Uning (ularning)

vazifasi biznesni tashkil qilishni, u (ular) ishlab chiqarmoqchi bo'lgan mahsulotlar yoki xizmatlarni, etkazib berish va tarqatish tizimlarini, foydani hisoblash va hokazolarni o'ylab ko'rish va tavsiflashdir.

3. Erkin guruh muhokamasi – bu ma'lum bir mavzu bo'yicha bir necha nomzodning belgilangan rasmiy guruh rahbarisiz muhokamasi. Bunday muhokama odatda raqobat xarakteriga ega: har bir ishtirokchi o'z faolligini ko'rsatishga va guruhni yetakchilik huquqiga ishon tirishga harakat qiladi. Misol uchun, ishtirokchilardan yetakchilik lavozimiga bir qator shartli nomzodlarni baholash so'ralishi mumkin. Har bir ishtirokchiga taklif qilingan shartli nomzodlar to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslanib, har kim o'z fikrini asoslashi va umuman guruh qandaydir bir fikrga kelishi kerak.

4. Baholash bo'yicha suhbat yoki suhbat o'tkazish. Har bir ishtirokchi o'z navbatida ma'lum bir ish uchun shartli nomzod bilan suhbatlashishni so'raydi. Nomzodning hujjatlari, kadrlarni ro'yxatga olish varaqasi ma'lumotlari va yozma tavsiyalar asosida "kadrlarni baholash markazi" ishtirokchisi nafaqat professional va malakali baholash suhbatini o'tkazishi, balki nomzodning bo'sh lavozimga muvofiqligini ham baholashi kerak.

5. Notiqlik mahoratini namoyish etish. Ishtirokchilardan qisqa vaqt ichida tayyorlanishlari va berilgan mavzu bo'yicha taqdimot qilishlari so'raladi.

Ko'pincha ishtirokchilardan qisqa avtobiografiya yozish kabi yozma topshiriqni bajarish so'raladi. Boshqa protseduralardan ham foydalanish mumkin. Har bir mashqdan keyin boshqa guruh a'zolarining ham, mashqni bajargan ishtirokchining o'z-o'zini baholashi ham yig'iladi. Bundan tashqari, "xodimlarni baholash markazi" protsedurasi intellektual qobiliyatlarni, matn ko'nikmalarini, qiziqishlarni va shaxsiy xususiyatlarni sinovdan o'tkazishdan keng foydalanadi. Proektiv testlar ba'zan ishtirokchilarning motivatsiyasini baholash uchun ishlatiladi. Va nihoyat, ushbu usulning ba'zi mutaxassisleri ishtirokchilarni baholash uchun mashqlar orasidagi tanaffuslar va ovqatlanish paytida ularning

xatti-harakatlarini kuzatishdan foydalanadilar.

"Markazlar" da qo'llaniladigan usullar soni har xil, lekin ko'pincha standart protsedura yetti usulni o'z ichiga oladi. Nomzodlar odatda 6 yoki undan ortiq kishilik guruhlarda o'z stollaridan bir kundan yetti kungacha vaqt o'tkazadilar. Baholovchilarning funksiyalari yuqori lavozimlarni egallagan (odatda baholanayotganlarga qaraganda ikki yoki undan ortiq daraja) protsedurani amalga oshiruvchi tashkilotning rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi. Ba'zan baholovchilar qatoriga psixologlar ham kiritiladi. Nomzodlar har bir mashqda bir nechta parametrlar bo'yicha baholanadi. Baholovchilar va baholanuvchilar nisbati odatda 1:2 yoki 1:3 ni tashkil qiladi. Umuman olganda, nomzodlar menejerning keyingi faoliyatida muvaffaqiyatni ta'minlaydigan 15-25 xususiyat bo'yicha baholanadi. Amerikaning AT&T telefon korporatsiyasi "xodimlarni baholash markazi" davomida baholangan xususiyatlar qatoriga quyidagilar kiradi:

- o'quv qobiliyatlari,
- og'zaki va yozma muloqot qobiliyatlari;
- odamlar bilan muloqot qilish qobiliyati;
- shaxsiy ta'sir;
- ijodkorlik,
- ob'ektiv o'zini o'zi qadrlash;
- boshqalarni ob'ektiv idrok etish,
- xatti-harakatlarning moslashuvchanligi;
- noaniq vaziyatlarda sog'lom fikr.
- stressga qarshilik,
- energiya,
- qaror qabul qilish qobiliyati;
- rahbariyat tomonidan ruxsat olish zarurati;
- hamkasblarning roziligini olish zarurati;
- ishingiz uchun ichki yuqori standartlar,
- o'sishga bo'lgan ehtiyoj;
- xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj;

- maqsadni belgilashda moslashuvchanlik,
- ishning ustuvorligi;
- tashkilot qadriyatlariga yo‘naltirilganlik;
- real umidlar,
- darhol mukofotsiz ishlash qobiliyati;
- keng qiziqish doirasi;
- tashkil etish va
- rejalashtirish qobiliyati.

Agar baholashda nomuvofiqlik bo‘lsa, baholovchilar o‘z pozitsiyalarini asoslaydilar va muhokamadan so‘ng umumiy yechim topadilar. Mutaxassislar har bir nomzodning boshqaruv salohiyatini baholaydi va tashkilot rahbariyati uchun ham, nomzodning o‘zi uchun ham uning kuchli va zaif tomonlari haqida fikr tayyorlaydi. Har bir nomzodga natijalar to‘g‘risida og‘zaki va yozma ravishda ma’lumot beriladi, shu jumladan rivojlanish bo‘yicha tavsiyalar.

"Xodimlarni baholash markazi" turli bo‘limlarning (ba‘zan geografik jihatdan uzoqda joylashgan) va turli tashkiliy funksiyalarni bajaradigan xodimlarni standartlashtirilgan va ob‘ektiv shaklda baholash imkonini beradi.

Hozirgi vaqtda usul juda mashhur bo‘lib, General Electric Co. kabi yirik kompaniyalar tomonidan qo‘llaniladi; AT&T; IBM; Ford Motor Co.; Volkswagen AG, Baer AG va boshqalar. Bugungi kunga qadar ushbu baholash va ishlab chiqish protsedurasida 800 000 dan ortiq kishi ishtirok etgan. Aksariyat ishtirokchilar rahbariyatga ko‘tarilish uchun baholangan bo‘lsa-da, bu yondashuv politsiya, davlat xizmati, jamoat tashkilotlari va savdo sohalariga tanlashda ham qo‘llaniladi.

“Xodimlarni baholash markazi” asosida tuzilgan umumiy baholash va prognozlar turli mezonlar yordamida tasdiqlandi:

- 1) kasbiy faoliyat (ya’ni, nomzod tanlangan faoliyatni baholash bo‘yicha);
- 2) martaba o‘sishi (ish haqining o‘sishi va ko‘tarilishi);
- 3) tashkilotda keyingi o‘shish istiqbollari baholash. Ba’zi uslubiy

cheklovlarga qaramay, natijalar.

Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, HR baholash markazlari menejer muvaffaqiyatining samarali prognozchilaridir. Ko'pincha haqiqiylik koeffitsienti 0,70 - 0,80 ga etadi, bu etakchilik qobiliyatini baholash uchun shakl usullarining past haqiqiyligi bilan solishtirganda ayniqsa ta'sirli ko'rinadi. Ushbu usul professional tanlash va saralashning boshqa barcha usullariga nisbatan eng ishonchli prognozlarni berishi haqida dalillar mavjud. Umuman olganda, "xodimlarni baholash markazlari" tashkilotning boshqaruv salohiyatini faollashtirishning muhim vositasidir, ayniqsa menejerning o'sishining keyingi bosqichlari uning hozirgi lavozimida muvaffaqiyatini ta'minlaganidan farq qiladigan yangi fazilatlar va ko'nikmalarni talab qiladigan holatlarda. Shuni ta'kidlash kerakki, "xodimlarni baholash markazi" ni o'tkazish davomiylik, joylashuv va ishtirokchilar soniga qarab katta xarajatlarni talab qiladi. Odatda har bir kishi uchun 500-600 dollar turadi. Usulning kamchiliklaridan biri nomzodlarning tashvishi bo'lib, ular ba'zida "xodimlarni baholash markazida" ishtirok etishni butun keyingi martaba uchun tahdid deb bilishadi. Garchi ko'pchilik menejerlar o'zlarining tashvishlarini nazorat qilish qobiliyatiga ega bo'lsalar ham, ko'pincha "asabiylashgan" bir nechta ajoyib nomzodlar bor, ular o'z potentsiallarining bir qismini namoyish etishga imkon bermaydilar. "Xodimlarni baholash markazi" tashkilotchilari ushbu muammolarni inobatga olib, ulardan chiqish yo'lini topishlari zarur.

Shunday qilib, xodimlarni yollash va tanlash tashkilot xodimlarini takomillashtirish jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi. Tanlov dasturi xodimlarning keyingi natijalarini bashorat qilish uchun tanlashda qo'llaniladigan turli usullardan iborat. Ushbu usullardan tashkilot ichidagi rahbarlik lavozimlariga nomzodlarni tanlashda ham foydalanish mumkin. Tanlash usullarining har biri o'zining afzalliklari va ma'lum cheklovlariga ega, ular tanlov dasturlarini tuzishda diqqat bilan o'lchanishi kerak.

Qadimgi yunon mutafakkiri Aflotun mashhur "Davlat" risolasida,

aftidan, insoniyat tarixidagi ideal tashkilotning birinchi modelini taklif qilgan. Uning fikricha, bunday tashkilotning tuzilishi go'zal inson qalbining tuzilishiga o'xshash bo'lishi kerak. Ko'rinib turibdiki, bu g'oya shaxs va tashkilotni o'zaro takomillashtirishni o'z oldiga qiyin vazifa qilib qo'ygan tashkilot psixologlarining fikrlari va intilishlari bilan to'liq mos keladi. Qaysidir ma'noda, ushbu kitobda taklif qilingan yondashuv Platonik gipotezaning rivojlanishidir, ammo hokimiyatni asosiy tashkiliy jarayon sifatida ko'rib, biz tashkilotni va uning xususiyatlarini mavhum inson ruhi bilan emas, balki, birinchi navbatda, inson ruhi bilan bog'laymiz. tashkiliy hokimiyat sub'ekti sifatida harakat qiladigan aniq bir shaxsning ruhi va shaxsiyati.

Psixologiya endigina hokimiyatni jiddiy o'rganishni boshlamoqda va ishonchim komilki, agar hokimiyat ilmiy tadqiqotning asosiy predmetlaridan biriga aylansa va uning ishlash tamoyillarini optimallashtirish mumkin bo'lsa, odamlarning xatti-harakati va tashkilotlarning faoliyati ancha yuqori samaradorlikka erishish va ko'plab qarama-qarshiliklar, noto'g'ri tushunchalar va xatolardan xalos bo'lishi mumkin bo'ladi.

Zamonaviy tashkiliy psixologiya ushbu eng muhim vazifani samarali bajarishga qodir va bugungi kunda tashkilotning kuchini yaxshilash uchun psixologiyadan faol foydalanish vaqti keldi. Inson haqidagi to'plangan psixologik bilimlarning katta qatlamini mavhum xodim yoki tashkilot rahbariga nisbatan emas, balki asosiy tashkiliy jarayon - kuchga nisbatan qayta ko'rib chiqish va yo'naltirish kerak.

16-asrda N.Makiavelli achchiq bilan shunday yozgan edi: "Ammo Italiya va Gresiyada tug'ilib, Italiyada fransuz yoki nemis, Gresiyada turk bo'lmagan kishining o'z davrini tahqirlash va maqtash uchun barcha asoslar bor. Chunki u yerda bir vaqtlar hayratga tushadigan narsa bor edi; Endi hech narsa o'ta qashshoqlik, va sharmandalikni to'lay olmaydi: bu mamlakatlarda din hurmat qilinmaydi, qonunlarga rioya qilinmaydi va tashkilotlar yo'q; endi ular har xil jirkanch narsalar bilan bo'yalgan. Ularning illatlari esa jirkanchroq, chunki ular asosan sudda

o'tirganlar, boshqalarga buyruq beradigan va butparast bo'lishni xohlaydiganlarga uyadilar."

Buyuk italyan boshidan kechirgan his-tuyg'ularni har bir rus yaxshi tushunadi, chunki Makiavelli aytganlarining aksariyati 21-asr boshlarida Rossiyaga ham tegishli. Mamlakatning inqirozdan chiqishiga yordam berish, chinakam samarali rus tashkilotini qurish uchun tashkilotdagi hokimiyat organlarining professionalligi va nufuzini eng yuqori darajaga ko'tarish kerak. Va bu faqat fan tomonidan to'plangan tajriba barcha tashkiliy darajalarda, shu jumladan tashkiliy hokimiyat sub'ektlarida qo'llanilganda mumkin. Faqat bu holatda hokimiyat qanday bo'lishi kerak bo'lsa, shaxs, tashkilot va jamiyatning eng muhim qadriyatlaridan biriga aylanadi. Shaxs, tashkilot va jamiyatning eng muhim qadriyatlaridan biriga aylanadi.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. G'arb menejmenti amaliyotida personalni tanlash, saralash va baholash masalasi.
2. Korxonada personal monitoringi haqida umumiy ma'lumot va professiogramma muammosi.
3. "Akmeogramma". Personalni professional tarzda aniqlash masalalari.
4. Personalni tanlash, saralash va baholashda individual faoliyat uslubini hisobga olish nimadan iborat.
5. Personalni tanlash, saralash va baholash usullarining tahlili muammosi.
6. Personalni tanlash, saralash va baholashning samaradorlik masalasi nimalardan iborat?
7. Tavsiya xatlari va arizachi haqida ma'lumot olish uchun telefon so'rovi.
8. Kasbiy tanlovda qo'llaniladigan test turlari.
9. Tashkilotlarda test o'tkazishning afzalliklari va kamchiliklari.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Personalni tanlash, saralash va baholash muammmosi.
2. Personalni tanlash, saralash va baholash usullarining tahlili.
3. Personalni tanlash, saralash va baholashning samaradorlik masalasi.
4. Personalni tanlash, saralash va baholashda test o'tkazishning afzalliklari va kamchiliklari.

12-BOB. PERSONAL BILAN ISHLASHNING PRINSIP VA PSIXOTEXNOLOGIYALARI

Darsning maqsadi:

Personal bilan ishlashga doir yondashuvlar evolyusiyasi, xodimlar bilan ishlashning asosiy yoʻnalishlari psixologiyasi, korxonada personal xizmati, personal bilan ishlash tizimidagi prinsip va psixotexnologiyalar, personal bilan ishlashning asosiy psixologik va pedagogik tamoyillari, psixologik texnologiyalari va boshqaruv texnologiyalarida psixologik vositalar toʻgʻrisida maʼlumot berish.

Reja:

1. Personal bilan ishlashga doir yondashuvlar evolyusiyasi
 2. Xodimlar bilan ishlashning asosiy yoʻnalishlari psixologiyasi
 3. Korxonada personal xizmati
 4. Personal bilan ishlash tizimidagi prinsip va psixotexnologiyalar.
- Personal bilan ishlashning asosiy psixologik va pedagogik tamoyillari
5. Psixologik texnologiyalari
 6. Boshqaruv texnologiyalarida psixologik vositalar

Tayanch soʻzlar: Boshqaruv texnologiyalari, boshqaruv texnikasi, individ, shaxs, individuallik, boshqarish texnologiyasining maqsadi, boshqarish texnologiyasining asosiy vazifasi, axborot jarayoni, klassik funksional yondashuv, vaziyatli yondashuv, moslashuvchanlik, ishonchlilik, iqtisodiy samaradorlik, foydalanish qulayligi

12.1. Personal bilan ishlashga doir yondashuvlar evolyusiyasi

Oldingi boblarda muhokama qilingan barcha maʼlumotlarda korxona xodimlarining hal qiluvchi oʻrni eʼtirof etildi. Ishlab chiqarish va bozor holatini yaxshilash, korxonaning rentabelligini oshirish uchun

imkoniyatlarni izlash va choralarni ko'rish davomida, xodimlarni e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi, bu tarmoqni o'rganish imkoniyatlardan to'liq foydalanish va ishlab chiqarilayotgan mahsulotga hissa qo'shishga ta'sir etadi. Mahsulot yoki xizmatning sifati, albatta, uning odamlari mehnatining sifatidir, korxonaning muvaffaqiyati ishchilar mehnatining muvaffaqiyatidir. Korxonaning asosiy qiymati - bu xodimlarning sifati. Hatto avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish ham uskunalarining ishini kuzatib boradigan, uni sozlaydigan, nosozliklarni oldini oladigan va bartaraf etadigan kam sonli odamlarning malakasi va ishchanligiga bog'liq.

Xodimlarni boshqarish, personal boshqaruvi menejmentning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib, uning psixologik funksiyasini maxsus amalga oshirishda - xodimlar psixologik menedjmenti bilan bog'liq.

Ilmiy menejment nazariyasi va amaliyoti paydo bo'lganidan beri odamlar bilan ishlash diqqat va kompetensiyani talab qiladigan alohida va muhim yo'nalish sifatida tan olingan. Dastlab e'tibor uning psixologik jihatlariga qaratilgan. Biroq, ushbu yo'nalishning mohiyati nima, u nimadan iborat bo'lishi kerakligi, psixologik jihatida nima ekanligini tushunish aniq o'z yechimini topmadi. Yuqoridagi bobda ham ular muhokama qilingan. Umuman olganda, ushbu evolyusiyada korxonalar muvaffaqiyati ishchilar sifat xususiyatlariga bog'liqligi va ular to'g'risida yanada vakolatli psixologik tushuncha aniqroq aniqlanishi lozimligi belgilandi. Bu hatto boshqaruv konsepsiyalari o'zgarganda - "ishchi kuchi", "mehnat resurslari", "inson omili", "personal" da ham o'z aksini topdi. Ularning har biri korxonada ishlaydigan odamlarga nisbatan o'z tushunchasi va munosabatiga ega edi. Masalan, "inson omili" tushunchasi yaqinda ijtimoiy va psixologik jihatdan noto'g'ri deb hisoblandi, chunki «omil» tushunchasi lotinchadan "usta, ishlab chiqaruvchi, harakatlantiruvchi kuch" degan ma'noni anglatuvchi omil. Tor iqtisodiy, texnokratik, sanoat mulohazalari sharoitida odam omil sifatida mashina, moliya, xom ashyo, energiya va boshqalar bilan tenglashadi. Garchi inson aslida korxonada

harakatlantiruvchi, kuch beradigan bo'lsada, u narsa emas, garov ham, vosita ham emas, balki tirik mavjudot, shaxsiyat, ong, ma'naviyat egasi. O'z ehtiyojlari, qiziqishlari, tashvishlari, rejalari, o'z hayotini boshqa odamlarning hayoti, o'zi uchun mas'ul bo'lgan oila bilan bog'lash unga xosdir. Hayot ishdangina iborat emas. Biror kishi yashash uchun harakat qiladi va uning hayotining katta qismi ishdan iborat bo'la boshlaydi, garchi ko'pchilik uchun bu hayotning muhim va qiziqarli qismi, kasb, sevimli mashg'ulotiga aylanishi mumkin. Insonning o'zi mehnatni hayotida vosita, omil sifatida ishlatadi.

Taxminan 80 yillardan boshlab «personal» lotinchadan «persona» - bu korxonada ishlaydigan shaxsning mohiyatini va u bilan munosabatlarni rivojlantirish vazifalarini to'liq va zamonaviy ravishda aks ettiradigan shaxs ma'nosini anglata boshladi. Gap nafaqat insonparvarlik va demokratik ideallarda, balki zamonaviy insonning psixologiyasida jiddiy o'zgarishlarga duch kelganligi: u ko'proq ma'lumotga ega, dunyoga kengroq qarash, nima sodir bo'layotganini, erkinlik, huquq va adolatni 20-30 yil oldingiga qaraganda boshqacha baholash. Agar unga shaxs sifatida muomala qilinsa, u yaxshiroq tushunilsa va uning manfaatlari hisobga olinsa, ishchi sifatida ishlasa va hamkorlik qilinsa, shunchaki vosita "miltiq o'qi" kabi qaralmasa, u o'zining potensialiga erishishi va ishini oshirishi mumkin. Ishlab chiqarish mexanizmida «mehnat», "beg'araz kapital" tushunchalari bejizga paydo bo'lmadi. Xozirgi kunda xodimlarga bo'lgan e'tibor va u bilan psixologik jihatdan baquvvat ishlarga bo'lgan e'tibor ortdi va "psixologik xodimlarni boshqarish" iborasi fantastika va ekssentriklik sifatida qabul qilinmay qo'ydi.

Mamlakatimizning bozor iqtisodiyotiga o'tishi yondashuvlar, vazifalar va personal bilan ishlash muammolarining o'zgarishiga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. U mehnat bozori, bandlikni qayta taqsimlash, ishchilarning mehnat sharoitlariga munosabati, turli xil malakali mutaxassislarni tayyorlash, jamiyatda sezilarli ishsizlikni keltirib chiqarganligi, mehnat qonunchiligi va unga rioya etilishini nazorat qilish

tizimini o'zgartirdi va shu bilan birga u xodimlar bilan ishlashni keskin yaxshilashni talab qildi. Uni yangi yo'nalishlar va yondashuvlar bilan to'ldirish ayniqsa, psixologiya bilan ustuvor ahamiyatga ega bo'ldi.

12.2. Xodimlar bilan ishlashning asosiy yo'nalishlari psixologiyasi

Personal bilan ishlash - bu o'zaro bog'liq yo'nalishlarning tizimi bo'lib, ularning har biri o'z muammosini hal qiladi va maxsus shakl va usullarda amalga oshiriladi. Ularning deyarli barchasi ko'proq yoki kamroq psixologik hodisalar va qiyinchiliklar bilan bog'liq. Ushbu sohalaragi muvaffaqiyat xodimlar bilan ishlash sub'ektlarining ularni tushunish, hisobga olish va yengib o'tish qobiliyati bilan bog'liq.

1. Personal bilan ishlash strategiyasi va siyosatini ishlab chiqish. Bu maqsadlar, vazifalar, ish prinsiplari, usullari, tashkil etilishi, xodimlar bilan ishlashning muvaffaqiyat mezonlarini aniq tushunish, korxona maqsadlariga erisha oladigan kompaniyada yuqori va o'sib borayotgan mehnat potensialini yaratishni ta'minlash bilan bog'liq g'oyalarning umumiy yo'nalishi. Personal siyosati ushbu potensialni yaratish, saqlash, takomillashtirish va amalga oshirish bo'yicha maqsadli yo'nalishlar, qarorlar va harakatlar majmuida amalga oshiriladi. Shubhasiz, strategiya va siyosatning to'g'riligi odamlarni tushunish qobiliyati, qobiliyatlari, harakatlantiruvchi kuchlari, ularning xulq-atvori va mehnatga munosabatini belgilaydigan holatlar, kompaniyaga sodiqlik bilan bog'liq bo'lib, bunda puxta uslubiy va amaliy psixologik bilimlardan foydalanmasdan mumkin emas.

2. O'rnatilgan lavozimlarni attestatsiyasi. Bu shtat jadvalida keltirilgan ishlarda muvaffaqiyatli ishlashga qodir bo'lgan mutaxassislariga ish talablarini aniqlash muammosini hal qiladi. Ish vazifalari, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar, ularni muvaffaqiyatli bajara oladigan xodimning kasbiy mahoratining tavsifi, ushbu ish joyida ishlashning kontrendikatsiyasini belgilaydigan shaxsiy xususiyatlari tahlil qilinishi kerak. Sertifikatlashtirish ish

beruvchilarning shaxsiy xususiyatlarini talab qilinadiganlar bilan taqqoslab, ish joyining talablariga javob beradigan odamlarni tanlash masalasini muvaffaqiyatli hal qilishga xizmat qiladi. Psixologiya fanida 100 yildan ortiq vaqt davomida sertifikatlash muammosining sifatli yechimini ta'minlaydigan ikkita texnologiya mavjud: professiografiya - psixologik o'rganish texnologiyasi, kasblarni tavsiflash va ularning har birining shaxs uchun alohida talablarini aniqlash; psixografiya - ilmiy psixodiagnostik usullar bilan baholanishi mumkin bo'lgan professional muhim psixologik fazilatlarning ma'lum bir ro'yxatiga (psixogramмага) talablarni kiritish. So'nggi paytlarda psixo-dastur ko'pincha "mutaxassisning psixologik modeli (portreti)" atamasi bilan belgilanadi.

3. Malakali ishchilarni jalb qilish. Uning vazifasi - tashkilotda ishlash uchun murojaat qilgan nomzodlarni saralash, yuqori malakali mutaxassislarning ishiga qiziqish. Ish taklifnomalarida reklama, turli xil odamlar va tashkilotlar bilan aloqalarni rivojlantirish bilan mehnat bozorida faol qidiruv, o'quv muassasalariga tashriflar va aspirantlar bilan suhbatlar o'tkazish, ularning ba'zilariga o'qish paytida pul topish imkoniyatini taqdim etish, ularning korxona sifatida rivojlanish istiqbollari baholash, alohida mutaxassislarga shaxsiy taklifnomalar yuboriladi (hattoki boshqa tashkilotlarda yanada qulay shart-sharoitlar bilan ishlash), korxonaning obro'si oshadi. Erkin mehnat sharoiti. Ilm-fanda bu vazifa professional targ'ibot va martaba yo'nalishi bilan ta'minlanadi. Professional targ'ibot yuqorida tavsiflangan qidirish usullari, ularning samaradorligini oshirish uchun psixologik usullarni o'rganish bilan bog'liq. Xizmatga yo'naltirish asosan individual ish bilan bog'liq - potensial nomzodlarni oldindan psixologik o'rganish, muayyan kasbni, ishni, korxonani tanlash bo'yicha test o'tkazish va tavsiyalar berish. Karera yo'riqnomasi o'rta maktablarda boshlangan, ba'zan bu psixologik firmalarning maslahati bilan olib boriladi va xodimlariga ular bilan aloqada bo'lish foydali bo'ladi.

4. Ishga nomzodlarni o'rganish va tanlash. Vazifa tashkilotdagi bo'sh ish o'rinlari uchun murojaat qilganlar orasidan eng yaxshisini tanlashdir. Uni yechishning muvaffaqiyati bu odamlarning mavjud xususiyatlarini to'g'ri baholash va psixologik model (portret, psixogramma) talablariga eng mos keladigan eng yaxshisini tanlash qobiliyati bilan bog'liq. Personal xizmati xodimlari ishga da'vogarlar to'g'risida ma'lumot to'plashning turli usullaridan foydalanadilar, ammo, shubhasiz, professional psixologik tanlov usullari va protseduralari yordamida uning ishonchliligi oshadi. U 92-95% ishonchlilik bilan odamlarning psixologik xususiyatlarini va kamchiliklarini aniqlay oladi va ularni miqdoriy jihatdan ifoda etadi, bu esa murojaat etuvchilarni taqqoslash va eng yaxshisini tanlashga imkon beradi.

5. Ishga yangi kelganlarning mehnat jarayoniga kirishini va lavozimda ishlashini ta'minlash. Har bir mehnat o'zgarishi va uning sharoitlari ularga moslashishni talab qiladi. Ikkinchisi har doim psixologik qayta qurish sifatida sodir bo'ladi: har bir yangi xodim muqarrar ravishda qiyinchiliklarga duch keladi. Unga yangi ishga odatlanishi (unga moslashishi) uchun biroz vaqt kerak bo'ladi, ammo uni kamaytirish, moslashuv jarayonini tezlashtirish va xato va buzilishlardan qochish tavsiya etiladi. Kasbiy, ijtimoiy-psixologik yordam bering va ko'pincha uy sharoitida moslashish. Ko'pgina hollarda, yangi boshlovchilarni joriy etish boshlang'ich (qo'shimcha) mashg'ulotlar deb nomlangan ma'lum bir nazoratni talab qiladi. Bu to'g'ridan-to'g'ri ish joyida yoki maxsus mashg'ulotlar jarayonida amalga oshiriladi.

6. Ishchilar xavfsizligini ta'minlash va xodimlarning ortiqcha ish qoldirishining oldini olish. Asossiz o'zgaruvchanlikni oldini olish kerak, chunki u individual xodimlarning ishidagi har qanday norozilik yoki kamchiliklarni bartaraf etishdan ko'ra iqtisodiy jihatdan kam foyda keltiradi. Agar xodimlardan biri umidsiz bo'lsa, u yomon ishlaydi va unga nisbatan ko'rilgan choralar qoniqarli natija bermaydi, bunday

holda albatta, ishdan bo'shatish kerak . Ishdan bo'shatishning har bir holatining sabablari batafsil o'rganishga loyiqdir.

7. Xodimlarning shaxsiy rivojlanishi. Ularning korxonaga sadoqat ruhini kuchaytiradigan, burch, halollik, mas'uliyat, tashkilotchilik hissini kuchaytiradigan tizim zarur. Tartib-intizom, mehnasevarlik, munosabatlar madaniyati, mijozlarga xushmuomalalik bilan munosabatda bo'lish, hushyorlik va boshqalar.

8. Xodimlarning motivatsiyasi. Ego - bu allaqachon aytib o'tilgan va aniq psixologik yo'nalishga va puxta o'ylangan choralarga muhtoj bo'lgan majburiy yo'nalish.

9. Mehnat jamoasining birlashishi. Bu ishning eng muhim yo'nalishlaridan biri: psixologiyada tan olingan bo'lib, u korxona faoliyatining barcha holatlarini jamoaning va maxsus ishlarning ta'sirini kuzatish, baholash va ta'sirchanlikni talab qiladi, bu bilan rivojlanish darajasini oshiradi.

10. Xodimlarni rivojlantirish. Tashkilot o'z xodimlarining yuqori kasbiy malakasidan manfaatdor. Bee'tiborlik yuqori rentabellikni ta'minlay olmaydi. Yuqori malakali mutaxassislarni yollashning har doim ham imkoni yo'q. Hatto uch yildan ko'p bo'lmagan oliy ma'lumot ham «yetarli». Shu sababli, barcha toifadagi ishchilarning malakasini oshirish choralari xodimlarni boshqarish tizimiga kiritilgan. Ba'zan u qayta tayyorlash xarakterini o'z ichiga oladi, bu ehtiyoj mamlakat hayotida ro'y berayotgan tezkor va keskin o'zgarishlar munosabati bilan yuzaga keladi. Shuningdek innovatsiyalar va korxonaning texnik jihozlarini yangilash. Doimiy mustaqil ish rag'batlantiriladi, uning natijalari yillik malaka sinovlari bilan yakunlanadi va hozirgi lavozimda ishlashni davom ettirish huquqi belgilanadi; chindan ham ilg'or malaka uchun mukofotlar joriy etiladi; alohida qimmatli va istiqbolli ishchilarga ixtisoslashgan (shu jumladan oliy) ta'lim muassasalarida uzilishlarsiz va ishdan qisman ajralib turadigan (yoki kechqurun, sirtqi, masofaviy ta'lim) tahsil olish imkoniyatini yaratiladi;Qo'shimcha mashg'ulotlar

mehnat tavsifi yoki mehnat shartnomasida maxsus bandda koʻzda tutilgan majburiyat sifatida qaraladi.

11. Rotatsiya. Bular "kerakli joyga kerakli odamni topish" fikrlariga muvofiq ishchilarning ichki joydan koʻchirilishidir. Qisman, ular yangi ish joyini tanlash va tayinlash paytida yoʻl qoʻyilgan xatolar bilan bogʻliq. Biroz vaqt oʻtgach, u boshqa lavozimda ishlash uchun ham qiziqish, ham koʻproq maʼlumotlarga ega ekanligi aniqlanishi mumkin. Misol: xodim oʻzining kasbiy mahoratini oshirish natijasida boshqa malakaga ega boʻlgan boshqa ishga loyiqdir. Bularning barchasi, agar odamning baholashlari toʻgʻri boʻlsa, unda yuz bergan oʻzgarishlar va yangi ish qobiliyatiga ega boʻlsa.

12. Nomzodlar uchun zahira bilan ishlash. Biror kishini masʼul lavozimga tayinlash va xato qilmaslik uchun siz uni juda yaxshi bilishingiz kerak. Shuning uchun ularning xodimlarini tanlashda xato ehtimolligi kamroq boʻladi. Rahbar haqida gap ketganda, shuni yodda tutish kerakki, bunday lavozimda sizga nafaqat yaxshi mutaxassis, balki boshqaruv qobiliyatiga ega odam kerak. Qabul qilish uchun. nomzodning bunday qobiliyatlari bor-yoʻqligini, ularning diagnostikasi psixologiyaning tavsiyalaridan foydalanish zarur. Nomlash zaxirasiga yozilganlar uchun maxsus qabul tashkil etiladi, bu ish joylarida kurator - tajribali rahbarlar yordamida va individual dasturlardan mustaqil ravishda amalga oshiriladi. Qoʻriqxonaga konsultativ va uslubiy yordam koʻrsatiladi, tayyorgarlik jarayoni nazorat qilinadi va baholanadi. Maxsus mashgʻulotlar mashq qilinadi. Bu zaxiraga yuklangan vazifalarni vaqtincha bajarishdan foydalanadi, ammo u tayyorlanadigan lavozim, stajirovka va korxona tashqarisida maxsus kurslarda oʻqiydi.

13. Xodimlarni tahlil qilish va baholash. Natijalarni davriy ravishda baholash, ish usullari va ishchilarning qobiliyatlari toʻliqligi ular uchun zarur va foydali deb bilinadi. Joriy monitoring va baholash ehtiyojini toʻliq qondirmaydi. Bizga xodimlarni attestatsiyadan oʻtkazish jarayonida va ishchilarning mehnat unumdorligini yanada oshirishni ragʻbatlantiradigan batafsil va chuqurroq xulosalar kerak. Bu xodimning

ish natijalari, muvaffaqiyatlari, ularning shaxsiy sabablari va kelajak uchun maslahatlari to'g'risida yozma yozuv. Sertifikatlashtirish tahlil uchun, sertifikatlangan xodim bilan samimiy suhbat, do'stona tavsiyalar va undan keyingi muvaffaqiyatlarga ilhom uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu korxonada ishlab chiqilgan va xodimlar diqqatiga yetkazilgan maxsus qoidalar bilan tartibga solinganida yaxshi bo'ladi.

14. Ishchilarni ijtimoiy va psixologik qo'llab-quvvatlash. Turli muammolar va hatto shaxsiy inqirozlar muqarrar ravishda xodimlar ishida va ularning shaxsiy hayotida (ishdagi muvaffaqiyatsizliklar, xodimlardan biri bilan qiyin munosabatlar, oiladagi nizolar yoki noxush hodisalar, davolanish zarurati, ortiqcha ish, moddiy resurslarning yetishmasligi va boshqalar). Ular mehnat unumdorligi va sifatida aks ettirilgan va ular ehtiyotkorlik va to'liq sadoqat bilan ishlashga xalaqit beradi.

Rahbarlar va xodimlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar bunday odamlarni o'z vaqtida aniqlashlari kerak va bundan ham yaxshisi - ba'zi bir voqealardan so'ng (og'ir kasallik yoki sizga yaqin kishining o'limi, mulkning yong'inlari va o'limining oqibatida ruhiy tushkunlik, stressli sharoitlar) paydo bo'lish ehtimolini oldindan bilish. holat, shaxsiy avtoullovga jiddiy shikast yetkazish, ish joyida harakat qilish yoki xodim norozi bo'lgan jazo va boshqalar). Bunday ishchilar ruhiy holatini normallashtirish, qiyinchiliklarni yengish uchun motivlarni faollashtirish va hamkasblarning qo'llab-quvvatlashiga muhtoj. Moliyaviy qo'llab-quvvatlashning turli usullaridan foydalaniladi: jamoat transportida pullik sayohat, davolanish uchun to'lov, qisqa muddatli sayohat, malaka oshirish, sport va sport inshootlariga tashrif buyurish uchun obuna to'lovlari - kortlar, suzish havzalari, kafelar yoki kafelarda ovqatni subsidiyalash, rasmiy topshiriqlarni bajarishda shaxsiy transport xarajatlari, qarzlar bo'yicha imtiyozlar, qaytarib berilmaydigan kreditlar va boshqalar.

15. Tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga personal bilan ishlashda, ularning uslubini va samarali usullarini takomillashtirishda yordam

berish. Bunday yordam yosh, yangi menedjerlar uchun ba'zi vaziyatlarda zarur. Buni o'qitish va maslahat berish, yuzaga keladigan qiyin vaziyatlar va nizolar o'rtasidagi munosabatlarni tahlil qilish orqali ifodalash mumkin va bevosita xodimlar va korxonada mavjud bo'lgan psixolog tomonidan amalga oshiriladi.

16. Personal tayyorlash va malakasini oshirish. Bu mustaqil yo'nalish bo'lib, unda psixologiyaga katta rol beriladi, chunki har bir xodim yaxshi psixolog bo'lishi kerak. Faqat ushbu shaklda u xodimlar bilan ishlashda korxonaga sezilarli foyda keltirishi mumkin. Ta'riflangan an'anaviy faoliyat sohalariga psixologlar ishchilarning kundalik boshqaruvini qo'shadilar, bu ularning muhimligini ta'kidlaydilar. Odamlar bilan ishlash hech qanday joyda bo'lmasa va rejaga muvofiq rasmiy tadbirlarni o'tkazish bilan cheklangan bo'lsa, hech qachon samarali bo'lmaydi. Shaxs psixologiyasi asosan hayot va mehnatning haqiqiy sharoitlari ta'siri ostida rivojlanadi, o'zgaradi va ma'lum bir holatda uni ishontiradigan chiroyli va to'g'ri so'zlar emas, balki asosan hayotning ta'siri ostida shakllanadi. Agar unga aytilsayu, lekin hayotda boshqasini ko'rsa, unda hayot haqiqati uni ishontiradi. Bu shuni anglatadiki, "hayot haqiqati" bu odamning ishdagi farovonligi, hamkasblari va ayniqsa xo'jayin bilan bo'lgan munosabati. Yuqoridagilar shuni ko'rsatadiki, xodimlar bilan ishlash chindan ham tizimli bo'lsa samarali bo'ladi, ya'ni ishchilarga ta'sir qilishning barcha usullari, shu jumladan norasmiy, psixologik, odatiy va ahamiyatsiz bo'lib tuyuladi, ammo amalda ularning korxonaga, mehnatga, uning unumdorligiga munosabatini belgilaydi. Psixologik boshqaruv - bu xodimlarning menejedralari va boshqa barcha menedjerlarning barcha xodimlarning ishini va xulq-atvorini kundalik boshqarishdagi ishi.

12.3. Korxonada personal xizmati

Personal bilan ishlashda tashkiliy rol odamlarga xizmat ko'rsatadigan maxsus bo'limga tegishli. Ko'pincha xodimlar bilan ishlashning asosiy tarkibiy qismi juda cheklangan funksiyalarga ega

bo'lgan xodimlar bo'limi hisoblanadi: xodimlarni yollash va ishdan bo'shatish, xodimlarni o'qitish, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish. Shubhasiz, ular yuqorida aytib o'tilgan ishlarning asosiy yo'nalishlari kompleksidan juda uzoqdir. Qisman, bu kamchilik korxonaning bir qator boshqa tarkibiy bo'linmalarini to'ldiradi - mehnat va ish haqini tashkil etish, mehnatni boshqarish, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlikni ta'minlash, innovatsiyalar, huquqiy, ijtimoiy masalalar va boshqalar. Ishchilarning mehnati va kayfiyati, ammo aksariyatida ma'muriy apparatlar yetarli tayyorgarlikka (sotsiologik, gumanitar, psixologik, pedagogik) ega emaslar va korxonaning foydasiga doir qarorlar qabul qila olmaydilar. Xodimlar bo'limi xodimlar bilan ijtimoiy va psixologik ish masalalari bo'yicha ushbu bo'limlarning faoliyatini muvofiqlashtirish funksiyalariga ega emas. Yirik kompaniyalar ushbu bema'nilikni ularni bitta rahbarga - personal bo'yicha direktor o'rinbosariga (direktorga) bo'ysundirishga harakat qilmoqdalar, ammo bundan ham yomoni - ba'zilar direktorning personal bo'yicha o'rinbosariga, boshqalari esa - direktorning ijtimoiy masalalar va kundalik hayotga bo'ysunishlarini yoqlamoqdalar. Bundan tashqari, ular odatda tashkiliy maqomga ega emaslar va personal muammolarini hal qilish huquqlarida cheklangan. Tajriba shuni ko'rsatadiki, bizning xodimlar bilan ishlashimiz, qoida tariqasida, ishlab chiqarish va tijorat manfaatlariga nisbatan tadbirkor va menedjer uchun ikkinchi darajali xususiyatga ega. Bu muqarrar ravishda ishchilarga, mehnat unumdorligiga, shuningdek foyda uchun hisob-kitoblarga zarar yetkazadi. Aytish mumkinki, bizning mamlakatimizda boshqaruv psixologiyasining umumiy nazariyasi aksiomalariga mos keladigan sivilizatsiyalangan shaxsiy boshqaruv tizimi yaratilmagan. Bu faqat markazlashtirilgan personal xizmati bo'lishi mumkin, bu uning nazorati va xodimlar bilan ishlashning butun tizimiga ta'sir ko'rsatishni o'z ichiga oladi.

Bunday xizmat bilan bizda bir oz tajriba bor va bu uning afzalliklarini isbotlaydi. Uning tuzilishining varianti 9.1-rasmda keltirilgan.

Xodimlar bilan ishlarni tizimli ravishda qurishda, bu maxsus xizmat xodimlarining alohida harakatlariga aylantirilmasligi, balki barcha menedjerlar tarkibiga kirishi kerak, chunki ishlab chiqarish bo'linmalarida ishchilarni kunlik boshqarish umuman muvaffaqiyat uchun muhim emas.

Ishlab chiqarish va tijorat muammolarini va xodimlarning muammolarini hal qilishda muvozanatli yondashuvni o'rganishimiz kerak, xodimlarning xarajatlari oqlanishi va foyda o'sishi uchun ushbu o'zaro bog'liq muammolarni tizimli ravishda ta'sir qilishni o'rganishimiz kerak.

Chet elda personal xizmatining muhimligini tan olish korxonalarda direktor o'rinbosari, vitse-prezident, xodimlar (personal) direktori lavozimlariga ega ekanligidir. Ushbu maqom uning vakolatini belgilaydi va boshqa rahbarlarga bo'ysunadigan bo'linmalarda xodimlar bilan ishlash masalalariga murojaat qilish huquqini beradi. Inson potensialidan foydalanish va oshirishga yanada tizimli yondashish. Ko'pincha bunday lavozimlarda psixolog yoki o'qituvchi (asosan korxonalarda amaliy tajribaga ega) faoliyat ko'rsatadi. Bunday lavozimlarni egallagan odamlar, asosiy kasbiy bilimlaridan tashqari, psixologiya bakalavr diplomiga ega bo'lgan holatlar ham mavjud, bu biz uchun yaxshi namuna bo'lishi kerak.

Xodimlar xizmatining ishchilarni texnik hujjatlar bilan ishlashi, rejalar va hisobotlarni yozishi bilan emas, balki jonli, barcha sohalarni qamrab oladigan va albatta samarali bo'lishi uchun uning barcha xodimlari yetarli darajada psixologik va pedagogik mahoratga ega bo'lishi kerak.

Xodimlarga xizmat ko'rsatadigan xodimlar tarkibiga nafaqat shifokorlar, yuristlar, muhandislar va boshqa mutaxassislar, balki professional psixolog ham kirsa yaxshi bo'ladi. Shuni yodda tutish

kerakki, psixologlar professional ta'lim olishga ixtisoslashgan. Hech qanday oddiy psixolog yo'q, ammo ijtimoiy psixologlar, muhandislik psixologlari, yuridik psixologlar, maktab psixologlari, psixofiziologlar, menejment psixologlari va boshqalar mavjud. Psixologlar tayyorlash hali to'g'ri tashkil etilmagan. Shuning uchun psixolog-menedjerlarga ustunlik berish kerak. (Ruhiy kasal bo'lgan odamlarni davolash bo'yicha mutaxassislar - psixologlar va psixiatrlarni chalkashtirmaslik lozim.)

Ba'zi yirik tashkilotlar, agentliklar, bo'limlar, xoldinglar, mahalliy psixologlarning keng tarmog'iga ega psixologik xizmatlar o'zlarining ishlarining markazlashtirilgan boshqaruvi va personal xizmati tarkibidagi psixologik bo'limlar bilan o'zini oqlashdi.

Bozor hayoti psixologik konsalting kabi xizmat turini keltirib chiqardi. Agar xodimlarda psixolog bo'lmasa, top-menedjment konsalting firmalaridan yoki ta'lim muassasalarida va boshqa sohalarda ishlaydigan individual psixologlardan maslahat so'rashi mumkin.

12.4. Personal bilan ishlash tizimidagi prinsip va psixotexnologiyalar. Personal bilan ishlashning asosiy psixologik va pedagogik tamoyillari

Xodimlar qanday ishlashi kerak, va mehnat sharoitlari nima va korxonada odamlar bilan ishlashi kerakli o'rtasida barqaror nedensel munosabatlar va qaramliklar mavjud. Asosiy bog'liqliklar xodimlar bilan ishlashning asosiy psixologik va pedagogik prinsiplarida - asosiy tavsiya qilish qoidalari, oidalar, aksiomalarida ifodalangan. Asosiy prinsiplarga qo'shimcha ravishda, shuningdek, shaxsiy, masalan, xodimlarni o'qitish, jamoa bilan ishlash, psixologik tanlov va boshqalar bo'yicha ham mavjud.

1. Menedjmentning ishlab chiqarish va tijorat muammolarini va personal muammolarini hal qilishga mutanosib munosabati tamoyili. Bu har bir qadamda tasdiqlangan aksiomalardan aniq xulosa kelib chiqadiki, yaxshi xodimlarsiz, to'g'ri mehnat unumdorligi va mehnat sifatisiz,

nafaqat ishlab chiqarish jarayoni, balki yagona yechim ham topilmay, loyiha maksimal natijaga erishmaydi.

2. Personal bilan ishlashda izchillik, o'ziga xoslik va uzluksizlik prinsipi. Inson o'z harakatlarida butunlay tizimli ravishda namoyon bo'ladi. Bu harakat qiladigan fazilatlar emas, balki shaxsiyat. Shu sababli, xodimlar bilan ishlash muntazam ravishda amalga oshirilishi kerak: bir martalik yoki davriy emas, balki doimiy, bitta usulga yoki samaragagina tayanilmasdan, balki har xil va har xil ta'sirlarning oqimi bo'lishi kerak. Korxonada ushbu oqimdan chiqib ketadigan hech narsa yo'q. Har bir korxonada yaxlit va doimiy ravishda ishlaydigan xodimlarga ta'sir va ta'sir qilish tizimi yaratilishi kerak, bu uni sifat va zarur ish kuchi bilan ta'minlaydi. Ushbu tizimning asosiy sub'ekti - bu korxonaning butun boshqaruv jamoasi. Personal bilan ishlashni bir yoki bir necha kishining sa'y-harakatlari bilan qisqartirishga urinish istalgan maqsadga olib kelmaydi. Hamjihatlik va hamkorlik majburiydir, chunki agar kimdir biror narsaga ruxsat bersa, boshqalari taqiqlasa, ular faqat talab qiladi, boshqalari esa qat'iyatlilikni ehtiyotkorlik bilan birlashtirsa, ba'zilar ishchilarning huquqlari va qadr-qimmatiga rioya qilinishi kerak, ikkinchisi esa ularni doimiy ravishda kamsitadi, deb ta'kidlashadi, bunda hech qanday natija bo'lmaydi.

So'z bilan xatti-harakat, xodim ishongan narsa, unga va'da qilgan narsa va korxonada ishlash tajribasi uni ishontiradigan narsa o'rtasidagi tafovutga yo'l qo'ymaslik - bu umumiy natija uchun juda muhimdir.

3. Xodimlar bilan madaniyatli ijtimoiy yo'naltirilgan ish prinsipi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi insonparvarlik, demokratiya, qonun, adolat, axloq, sivilizatsiya va yuqori madaniyatga asoslangan mamlakatning ijtimoiy tuzilishini, uning barcha tuzilmalari va sohalarini belgilaydi. Aynan ushbu qoidalar har qanday korxona xodimlari bilan ishlashning asosi bo'lishi kerak.

Har bir xodimga nisbatan uning huquqlari, erkinliklari, o'zini o'zi qadrlashi, hayotda o'zini takomillashtirish va o'zini o'zi tasdiqlash istagi hurmat qilinishi kerak va u uchun ko'rilgan choralarda insonparvar va

adolatli bo'lishi kerak. Ularning har biri adolatli va shartnoma majburiyatlariga to'liq muvofiq ravishda mukofotlanishi kerak. Ishchilar mehnatini boshqarish barcha zamonaviy sivilizatsiya, madaniyat, etika va mehnat qonunchiligi me'yorlariga muvofiq amalga oshirilishi kerak.

4. Ta'lim berish, o'qitish va rivojlantirish ishining prinsipi. Agar mehnat natijalari nafaqat korxona tomonidan bozorga yetkazib beriladigan mahsulotda, balki inson yutug'ida - ishchilar shaxsiyatidagi ijobiy o'zgarishlarda aks esa, mehnat to'g'ri tuziladi. U yoki bu o'zgarishlar har doim, hatto o'z-o'zidan, o'rganish deb ataladigan tajriba to'plash ta'siri ostida ro'y beradi. Bu kasbiy mahoratning o'sishi, kasbiy fazilatlar va qobiliyatlarning rivojlanishida namoyon bo'ladi.

Mehnat ishchilarni o'z korxonalari va jamoalariga qo'shilishini kuchaytirish, shaxsiy manfaatlarning xodimlar, korxonalar va iste'molchilar manfaatlari bo'lgan munosabatini tushunish, mehnatga vijdonan munosabatda bo'lish, mehnat intizomi, korporativ me'yorlarga sodiqlik va axloqiy to'g'ri xulq-atvor bilan bog'liq. Mehnat jamoasida va ishda, tijorat sirlariga rioya qilish, yomon odatlarga qarshi kurash va boshqalar. Pedagogik tasnifga ko'ra, bu turli xil o'qitish, rivojlanish va tarbiyalashga tegishli: jamoat-davlat, fuqarolik, axloqiy, huquqiy, mehnat va xalqaro. Agar ta'lim va davlat muassasalarida ishchilarga bunday o'qitish, tarbiyalash va rivojlanish ta'siri ko'pincha bo'sh vaqtlarida amalga oshirilsa, unda xususiy korxonalarda bu asosan ish joyida ishlash jarayonida shaxsiy usullar, tushuntirishlar, sharhlar, tavsiyalar, baholash, ma'lumotlardan foydalangan holda amalga oshirilishi kerak. hamkasb, jamoaning talablariga binoan qo'llab-quvvatlash, tanqid qilish, rag'batlantirish va rad etish.

5. Ta'lim berish, o'qitish va menejmentni rivojlantirish prinsipi, yetakchilik, xodimlarga hurmat va g'amxo'rlik. Menedjer personal mehnatining bevosita rahbari va tashkilotchisi sifatida odamlarga doimiy va sezilarli ta'sir ko'rsatadigan shaxsdir. Odamlar mehnat bilan qanday bog'liqligi, mehnat unumdorligi va sifati nima, korxonada nimalar sodir bo'layotganini qanday baholash, ularning kasbiy mahoratini qanday

boyitish, sifatlari qanday yaxshilanishi, kayfiyatlari qanday - bularning barchasi birinchi navbatda bevosita rahbarga bog'liq. Ular muqarrar ravishda menedjerning shaxsiy fazilatlari, uning shaxsiy majburiyatlariga bo'lgan munosabati, ishchilarga bo'lgan munosabati va amaliy ta'sir usullari, ish uslubi ta'sir qiladi. Agar menedjer odamlarning ta'siri uchun o'z javobgarligini anglasa, boshqa xodimlar bilan birdamlikda ishlasa, tegishli psixologik va pedagogik tayyorgarlikka ega bo'lsa, psixologik va pedagogik usul va texnologiyalardan foydalansa, menedjer personal bilan ishlashning umumiy tizimidan chetga chiqmaydi.

6. Jamoa bilan va jamoa orqali ishlash prinsipi. Personal bilan ishlashning ob'ekti nafaqat alohida xodimlar, balki korxona va uning bo'linmalarining barcha xodimlari. Agar nosog'lom jamoat fikri, fikrlar, odatiy hol, o'zaro javobgarlik, isyonkor xodimlarni majburan majburlash va boshqalar ish jamoasida hukmronlik qilsa, individual ishchiga ijobiy ta'sir ko'rsatish juda qiyin, va aksincha, yuqori darajada rivojlangan ijtimoiy va psixologik guruh xodimlarga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.. Bu o'z-o'zidan sodir bo'ladi va agar kerak bo'lsa, mendejer tomonidan maxsus tashkil qilinishi mumkin. Menedjer tomonidan ushbu tamoyilni amalga oshirish, boshqariladigan xodimlarni sog'lom, optimistik, ishbilarmon axloqiy va psixologik iqlimga ega bo'lgan, do'stona ishlaydigan oilaga aylantirish, kollektivistik munosabatlar, axloqiy me'yorlar, hamjihat talablar va o'zaro 7. Har bir xodimning o'zini takomillashtirish bilan xodimlar bilan ishlashning birligi prinsipi. Har bir xodim o'zini shaxs sifatida va professional sifatida takomillashtirishdan bevosita manfaatdor. Shuning uchun, xodimlar bilan ishlashda siz hammaga buni eslatib turishingiz va yordam ko'rsatishingiz kerak. Menedjerning o'z qo'l ostidagi xodimlar bilan ishlashni yaxshilash va faollashtirish, rag'batlantirish borasidagi sa'y-harakatlarining kombinatsiyasi yuqori natijalarga erishishga imkon beradi

7. Ilmiy va psixologik-pedagogik texnologiya prinsipi odamlar bilan har qanday ish uchun odatiy hisoblanadi. Biror kishi bilan ishlash, undagi kerakli o'zgarishlarga erishish, ehtimol eng qiyin vazifadir. Bolani, o'spirinni, o'rtoqni, turmush o'rtog'ini, ota-onasini va boshqalarni o'zgartirishga harakat qilib, hamma bunga amin bo'ladi. Agar kimdir shaxsiy tajriba va empirik mulohazalarga asoslangan ish usullarini rad esa, tekshirilgan, ilmiy usullarga tayansa, muvaffaqiyatga umid qilish mumkin. Dilettantizm johillikdan ko'ra xavfliroqdir, chunki uning benuqsonligiga ishonch hosil qilish kerak. Shaxsiy tajriba to'g'ri tushunilganida, to'g'ri xulosalar chiqarilganda juda foydali, ammo agar inson va ayniqsa menedjerning yetarli psixologik va pedagogik tayyorgarligi bo'lsa, bu mumkin.

Psixologik usullar- Boshqaruv adabiyotlarida xodimlar bilan ishlash usullarini ma'muriy, iqtisodiy va psixologik (ijtimoiy-psixologik) ga bo'lish odatiy holdir. Masalan, ma'muriy, quyidagilarni o'z ichiga oladi: davlat buyurtmalarini o'rnatish, boshqaruv organlari tarkibini shakllantirish, ma'muriy normalar va standartlarni belgilash, huquqiy tartibga solish, buyruq, farmon va buyruqlarni nashr qilish, personalni tanlash va joylashtirish, usul va tavsiyalarni tasdiqlash. me'yoriy hujjatlar, lavozim tavsiflari, tashkilot standartlari, boshqa me'yoriy hujjatlar ishlab chiqish, ma'muriy sanksiyalar va imtiyozlar. Iqtisodiy usullarga texnik-iqtisodiy asoslash, rejalashtirish, moddiy rag'batlantirish, kredit berish, narx belgilash, kapital daromadlarida ishtirok etish, soliq solish, iqtisodiy norma va standartlarni belgilash, sug'urta qilish, moddiy sanksiyalar va imtiyozlarni belgilash kiradi. Psixologik usullar qatoriga quyidagilar kiradi: ishchilar jamoasida ijtimoiy tahlil, ijtimoiy rejalashtirish, jamoada ijodiy muhitni yaratish, xodimlarni boshqaruvda ishtirok etish, jamoani rivojlantirishni ijtimoiy rag'batlantirish, madaniy va ma'naviy ehtiyojlarni qondirish, sog'lom axloqiy va psixologik muhitni yaratish, xulq-atvorning ijtimoiy normalarini o'rnatish, ishchilarning tashabbuskorligi va mas'uliyatini rivojlantirish, ma'naviy sanksiyalar va imtiyozlarni belgilash. Ularsiz

boshqalar asosan samarasiz. Ularning psixologik mustahkamlanishisiz har qanday usul bir xil ijobiy natija bermaydi. Bizga to'g'ri psixologik hisob-kitob kerak - tanlangan usul qanday psixologik reaksiyaga olib kelishi va olib kelishi mumkin, bu jamoaning psixologik xususiyatlariga, muayyan xodim (lar) ning rahbarga bo'lgan munosabatiga (u qay darajada hurmatga sazovor), xodimning to'g'ri va adolatli idrokiga bog'liq. uning harakatlari, metol ishlatiladigan muhitdan, maqsadga muvofiqligi va uni qo'llash vaqtidan va h.k.

Odamlarga psixologik tabiatiga ko'ra ta'sir qilishning barcha usullari va vositalari psixologik jihatdan ahamiyatli va aslida psixologik jihatdan bo'linadi. Birinchisi, psixologik bo'lmagan tabiatning ob'ektlari va sharoitlari, ikkinchisi psixologik xususiyatga ega. Ma'muriy va iqtisodiy usullar bir vaqtning o'zida psixologik jihatdan muhimdir, ya'ni ishchilarga psixologik ta'sir ko'rsatish. Shu bilan birga, ular pedagogikdir - ular o'qitadilar, o'rgatadilar, ularni hodisalarni ma'lum bir nuqtai nazardan baholashga majbur qiladilar, tarbiyalaydilar, intizomga va hokazo. Psixologik va pedagogik jihatdan, ularning o'ylamasdan yoki beparvolik bilan foydalanishi istalgan natijani bermaydi yoki xohlaganiga teskarisini beradi. Shuning uchun barcha ma'muriy va iqtisodiy usullar psixologik va pedagogik nuqtai nazardan metodologik jihatdan to'g'ri qo'llanilsa samarali bo'ladi. Buning uchun ularni qo'llaydigan xodim psixologik va pedagogik tayyorgarlikning zaruriy minimal darajasiga ega bo'lishi va psixologik-pedagogik hisob-kitoblarga murojaat qilishi, shuningdek o'ylab ko'rishi va qaror qilishi kerak:

- qo'llanilayotgan usul psixologik va pedagogik jihatlariga bog'liqmi;
- qo'llanilayotgan usul psixologik va pedagogik jihatlariga bog'liqmi;
- qaysi ma'muriy va iqtisodiy usulni qo'llashni murakkablashtirishi yoki osonlashtirishi mumkin bo'lgan psixologik jihatlar;

- u xodim yoki guruhning psixologik xususiyatlariga, shuningdek guruhda mavjud bo'lgan axloqiy va psixologik iqlimga qanchalik mos kelishi;

- oldindan psixologik tayyorgarlikni o'tkazish kerak bo'lsa, foydalanishni rejalashtirayotgan ma'muriy yoki iqtisodiy usulning psixologik jihatdan qanchalik zamonaviyligi;

- hissa qo'shadigan yoki qiyin psixologik omillarni qanday ko'rib chiqish, birinchisidan qanday foydalanish va ikkinchisidan qochish kabi;

- qo'llanilgan usul qanday psixologik yoki pedagogik natijalarga olib kelishi mumkin;

- ushbu ma'muriy yoki iqtisodiy usulni psixologik bog'liqlik, bog'liqlik va kerakli natijalarni to'liq hisobga olgan holda qanday qilib tayyorlash va amalga oshirish kerak;

- usulni qo'llash natijalarini tahlil qilib, kelajakda qanday xulosalar chiqarish mumkin.

Menedjment bo'yicha adabiyotlarda tez-tez berilgan psixologik usullarga kelsak, ular ko'pincha shunday deyishimiz mumkin:

- 1) psixologik emas (masalan, yuqorida aytib o'tilgan xodimlar jamoasini ijtimoiy tahlil qilish);

- 2) ish shakllariga emas, balki usullarga (ijtimoiy rejalashtirish, jamoada ijodiy muhitni yaratish, ijtimoiy rag'batlantirish va boshqalar);

- 3) odamlar bilan bevosita ishlash usullariga emas, balki ilmiy tadqiqot usullariga taalluqli.

Psixologiyadagi metod (pedagogikada bo'lgani kabi) inson bilan ishlashning bir hil usullari va usullarini yoki usulini anglatadi. ma'lum bir (cheklangan, mohiyatiga mos) psixologik va pedagogik (o'quv, o'quv va rivojlanish) natijaga erishishga yo'naltirilgan. Bu amaliy usullar, ya'ni. odamlar bilan amaliy ish, masalan, sinash, shakllantiruvchi eksperiment o'tkazish, psixologik aloqani o'rnatish, normal munosabatlar o'rnatish, mehnat odatlarini shakllantirish, mehnat qobiliyatini saqlash. ruhiy stressni olib tashlash, professional kuzatishni rivojlantirish, o'z-o'zini mahorat bilan mashq qilish va boshqalar.

Bunday usullar ko‘p. Izolyatsiya qilingan usullarning hech biri yaxshi yoki yomon emas. U o‘z kuchini usullarning o‘zaro ta’sirida oladi. kompleks, biron bir masalani, vaziyatni, individual hal etishga bo‘ysunadigan qabulxonalar, operatsiyalar. Metodologiya, psixologik texnologiya - bu har biridan alohida va kombinatsiyalangan holda foydalanish usullari, operatsiyalar, protseduralar, ularning o‘zaro ta’siri, ketma-ketligiga taalluqli.

12.5. Psixologik texnologiyalari

«*Texnologiya*» so‘zi (qad. yunon.) tarjimada sun’iy, san’at, mahorat degan ma’noni anglatadi. Psixotexnika - psixologik massa, odamlar bilan ishlashning psixologik usullari, usullari va vositalaridan foydalanish va amaliy vazifalarni bajarish mahorati. Psixotexnologiyada juda ko‘p mayda-chuyda narsalar, mayda-chuyda narsalar mavjud, ammo professionallarning haqiqiy mahorati har doim nozikliklardir. Bu har doim hech narsani sezmaydigan kam vakolatli odam.

Zamonaviy psixotexnika tizimi ishlab chiqish va tavsiyalarni o‘z ichiga oladi:

- psixologik (professional psixologik) harakatlar to‘g‘risida;
- psixologik texnologiya;
- psixologik vositalar;
- psixologik usullar;
- psixologik operatsiyalar va qoidalar.

Psixologik ish (faoliyat) psixologik harakatlardan iborat - menedjer, psixologning o‘zboshimchalik bilan harakatlari, ongli maqsadga qadamlar. Har bir harakat ma’lum bir muammoni hal qilish uchun bo‘ysunadi, bu esa ushbu yo‘lda oraliq natijaga erishishni anglatadi. Bir qator harakatlar ketma-ket yoki parallel ravishda bajarilishi butun yo‘lni belgilaydi va maqsadga erishishga olib keladi. Harakatda, tanlangan tanlangan vositalar, usullar va qabul qilish ma’lum bir muammoni hal qilish ehtiyojiga javob beradigan muayyan kombinatsiyaga guruhlangan.

Har qanday professionalning faoliyati maxsus harakatlardan iborat: iqtisodiy, moliyaviy, texnik, ma'muriy, tashkiliy va boshqalar. Odamlar bilan muvaffaqiyatli ishlash uchun psixologik harakatlar talab etiladi. Ularni psixologik xizmat qiluvchi va aslida psixologik (professional psixologik) ikki turga bo'lish mumkin. Birinchisi, har qanday ma'muriy va iqtisodiy usulni (yuqorida aytib o'tilgan) qo'llash bilan birga bo'lishi kerak bo'lgan psixologik operatsiyalar va texnikalarni amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Ular o'zlarining psixologik maqsadlariga ega emaslar, ammo menedjer tomonidan tanlangan harakat yoki usuldan samarali foydalanishga hissa qo'shadilar.

Aslida psixologik (professional psixologik) harakatlar o'ziga xos psixologik maqsadga (vazifaga) ega va ular psixologik vositalar, operatsiyalar va texnikadan foydalangan holda qo'llaniladi. Xodimlar bilan ishlashda ushbu harakatlar qatoriga quyidagilar kiradi:

- Mehnat sharoitlarini psixologik tahlil qilish;
- Vaziyatga psixologik baho berish;
- Shaxsning psixologik portretini tuzish;
- Insonning ba'zi xususiyatlarining vizual psixodiagnostikasi (tashqi ma'lumotlarga ko'ra, xulq-atvor, xulq va boshqalar);
- Guruhning psixologik xususiyatlarining vizual psixodiagnostikasi;
- Aloqada nosamimiylik va aldamchilik tashxisi;
- Psixologik qarorlar qabul qilish;
- Muloqot paytida psixologik yo'nalish va xulq-atvor taktikasini ishlab chiqish;
- Psixologik aloqani o'rnatish;
- Ishonchli munosabatlar o'rnatish psixotexnologiyasi;
- Isbotlash psixologiyasi;
- E'tirozlarni rad etish psixologiyasi va boshqalar.

Bitta professional muammoni ikki mutaxassis tomonidan hal qilish, agar biri psixologik muammolarni muvaffaqiyatli hal etishning muhimligini tushunsa va buning uchun professional psixologik

harakatlardan foydalansa, boshqasi esa natijalarga qarab tubdan farq qiladi.

Nimaga erishish kerakligi bilan belgilanadigan qasddan tashqari, psixologik harakatlar operatsion, uslubiy va texnologik tomonga ega bo'lib, bu ularni amalga oshirishning psixologik texnikasi va psixologik qoidalari bilan bog'liqdir. Harakat, uning maqsadi, tarmog'ini bilish "nima qilish kerak?" Savoliga javob, va psixologik usullar, "qanday qilish kerak?" Savoliga javob beradi.

Psixologik harakatlar va ularning operatsion tarkibiy qismlari insoniylik, qonuniylik, axloq, kasbiy va psixologik fan talablariga javob berishi kerak. Muayyan psixologik harakat turli xil usullar, texnikalar, operatsiyalar yordamida bajarilishi mumkin va uning samaradorligi ularning tanloviga bog'liq. Ammo har bir harakat uchun eng yuqori samarani beradigan va uni amalga oshirishning intensiv texnologiyasi deb nomlanadigan eng mos operatsion elementlar mavjud.

Shubhasiz, professional psixologik harakatlarning imkoniyatlaridan foydalanishni istagan mutaxassis bunday texnologiyalarga ega bo'lishi kerak.

Psixologik texnikalar - bu ularning samaradorligini oshiruvchi psixologik va psixologik bo'lmagan harakatlarning asosiy psixologik usullari. Ular harakatlarning individual tarkibiy qismlarini optimallashtirish uchun psixologik bilimlardan amaliy foydalanishni o'z ichiga oladi, masalan, muloqotda - muloqotga tayyorgarlik, muloqotning yakuniy natijasining ruhiy qiyofasini shakllantirish, aloqa taktikasini aniqlash, muloqotda psixologik pozitsiyani tanlash va psixologik kuzatuv, aloqa sherigi uchun, muloqot o'rtasidagi psixologik to'siqlarni yengish va hk.

Psixologik operatsiyalar - ba'zi psixologik asboblarning tafsilotlarini bajarish uchun elementar usullar va protseduralardir. Ular og'zaki shaklda tuzilgan va buni ko'rsatadigan psixologik qoidalar asosida amalga oshiriladi.

Psixologik harakatlarning barcha tarkibiy qismlari usullardir: ziyofatlar, operatsiyalar, qoidalar - psixologik jihatdan tayyor bo'lmagan odamning qo'lida samarasiz va hatto zararli bo'lishi mumkin. Professional nafaqat ularni bilishi, balki psixologiya asoslarini yaxshi bilishi, psixologik fikrlash tamoyillariga ega bo'lishi kerak (psixologik jihatdan o'ylab ko'ring, hozirgi paytda duch keladigan psixologik voqelikning ruhiy tasvirini tuzing, qaror qabul qilishda buni qanday hisobga olish kerak, ularni muvaffaqiyatli qo'llash uchun tanlangan harakatlarni amalga oshirish).

12.6. Boshqaruv texnologiyalarida psixologik vositalar

Umumiy ma'noda «vositalar» tushunchasi «usullar» tushunchasiga yaqin va so'zlashuv nutqida ular ko'pincha sinonim sifatida ishlatiladi. Ammo birinchisida o'ziga xos semantik birikma mavjud - «material». Aslida psixologik va psixologik jihatdan muhim bo'lgan vositalarni ajratish lozim. Psixologik vositalar tabiatdagi odamlarga psixologik ta'sir ko'rsatishga qodir bo'lgan va o'ziga xos "psixologik vositalar" sifatida ishlatiladigan psixologik hodisalarni o'z ichiga oladi. Ularning asosiylari quyidagilardan iborat:

- nutq vositalari (so'z, intonatsiya, hajm va boshqalar);
- og'zaki bo'lmagan (noverbal bo'lmagan) vositalar - yuz ifodalari, imo-ishoralar, pozalar va hk.;
- xulq-atvor vositalari -xatti-harakatlar, boshqa odamga, odamlar guruhiga taqlid qilish, ehtiyotkorlik bilan namoyish qilingan xatti-harakatlar;
- situatsion ijtimoiy-psixologik vositalar - axloqiy-psixologik muhit, munosabatlar, ataylab qo'llaniladigan yetakchilik uslubi va boshqalar.
- faol vosita - insonni aniq maqsadlar, vazifalar, o'z ob'ekti bo'lgan va bilimlarini boyitishga, ko'nikmalar, qobiliyatlar, fazilatlarni oshirishga hissa qo'shadigan faol faoliyatga jalb qilish.

Psixologik jihatdan aniq vositalar - ob'ektlarni, hodisalarni, psixologik bo'lmagan tabiat sharoitlari, psixologik ta'sirga ega bo'lgan

shaxsga psixologik ta'sir ko'rsatishi mumkin - odamni bilim bilan boyitish, uning ko'nikmalari, qobiliyatlari, fazilatlari, qobiliyatlarini takomillashtirish bilan bog'liq. Ammo vosita sifatida har bir ob'ekt, hodisalar, sharoitlar faqat ularda yashiringan psixologik ta'sirning potensialini tushunadigan va bu potensialni qanday olishni biladigan, uni psixologik usul va operatsiyalardan foydalanib, faol, psixologik ta'sir etuvchi kuchga aylantiradigan odamning qo'lida ishlaydi. Shunday qilib, psixologib bo'lmagan vositalar o'z-o'zidan samara berishini anglatadi va bularning barchasi ularni qo'llash texnikasiga bog'liq bo'lib, ular professional, menedjer, tadbirkorga tegishli bo'lishi kerak.

Nutqiy vositalar. Nutq - bu tildan foydalanish. Til (tilshunos ma'noda) so'zlarni, ularni talaffuz qilish va muvofiqlashtirish qoidalarini o'z ichiga olgan, tajriba aloqasi, fikrlash, uzatish va o'zlashtirishga xizmat qiluvchi signal tizimidir. Mutaxassislar va ishbilarmon odamlarning kasbiy faoliyatining muhim qismi nutqdan faol foydalanishni o'z ichiga oladi. Fikr, niyat, munosabat, takliflar, muzokaralar, bitimlar, qarorlar – ularni nutqsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Nutqning asosiy psixologik vositalariga quyidagilar kiradi: aslida nutq (og'zaki) va og'zaki bo'lmagan. Birinchisi nutqning asosiy hodisasi sifatida so'zga tegishli, ikkinchisi - yuz ifodalari, imo-ishoralar. Har bir vosita nutqning ta'sirini oshirishga qodir bo'lgan moslashuvchan va kompleks foydalanish - har bir holatda harakatlarning samaradorligini oshiradi.

Nutq texnikasining asosiy psixologik kuchi nutq (og'zaki) degan ma'noni anglatadi: so'zlar, jumlar. Bu so'z buyuk kuch, ittifoqchi va yordamchidir, ammo vaqti-vaqti bilan emas, joyida ishlatilgandan so'ng darhol to'xtaydi. "So'z pichoqdan o'tkir", "Uch narsani qaytarib bo'lmaydi: vaqt, o'q va og'zaki so'z", deyilgan maqollarda. Siz so'zlarning narxini bilishingiz kerak, nima va qanday aytishni o'ylab ko'ring, qachon va qaerda.

Professionalning so'z boyligi qanchalik ko'p bo'lsa, yozuvda u o'z vaqtida eng yaxshi, eng aniq, eng yorqin so'zni tanlashi kerak.

Lugʻatdagi qashshoqlik nafaqat nutqni yomonlashtiradi, balki inson aqli ham kambagʻal va cheklangan koʻrinadi.

Soʻzlarni tanlashdagi qiyinchiliklar, eng munosibini qidirish uchun ogʻriqli izlanishlar nutq taassurotini buzadi, gʻazablanishga olib keladi va ogʻzaki soʻzlarni qoʻzgʻash qiyin boʻlgan sabablardan biridir. Eng yaxshi soʻzlar bu tilga osonlikcha va tabiiy ravishda bogʻlangan soʻzlar, ammo ayni paytda ular aniq va muvaffaqiyatli boʻlsa.

Soʻzlar va iboralar, ulardan qurilgan jumlar, agar ular maʼruzachining fikriga mohiyatan mos keladigan boʻlsa, samaraliroq boʻladi. Buning uchun faqat tushunarli, mazmunga boy, yorqin va taʼsirli soʻzlar mos keladi. Bu masalani bilganga oʻxshagan odam oʻz fikrlarini rangsiz, xiralashgan holda, eskirgan, umumiy, mayda-chuyda soʻzlar va shtamlar yordamida ifoda etadigan holatlar juda koʻp. Uni tinglash zerikarli va qiyin.

Inson madaniyati, soʻzni mahorat bilan ifoda etish, nutqning sofliqi, unda kufrlilik, klerikalizm, yangi gʻazablangan va begona soʻzlar va iboralar mavjud emas. Professional soʻzlar, iboralar, ogʻzaki burilishlarning nozikklari faqat ular bilan tanish boʻlgan odam bilan suhbatda muhimdir. Xalq amaliyotlaridan va til anʼanalaridan kelib chiqadigan soʻzlar va nutq burilishlaridan foydalanish, ularni qadrlash kerak.

Yuqori madaniyat va nutq texnikasining zaruriy sharti bu soʻzlarning toʻgʻri talaffuz qilinishi, toʻgʻri stress va jumlalarining qurilishi. Agar nutq ogʻzaki parazitlar bilan toʻlib toshgan boʻlsa, yomon taassurot qoldiradi: «ayt», "ular aytganidek", «anglatadi», «tushunasiz», «yaxshi», "shunga oʻxshash", "qandaydir tarzda", "va boshqalar" bundan keyin ", "va hokazo ", "umuman aytganda ", "ochigʻini aytganda "va hokazo. Taʼsirni idrok etishni kamaytiradigan va taʼsirini kamaytiradigan nutqning past darajasi uni ohista va ohangli tovushlar bilan tiqib olishda uchraydi - mmm ... «,» uh-uh ... ". Koʻpgina ish turlari, shuningdek, nutqida nuqsoni boʻlgan odamlar uchun qiyin.

Nutq o'zining ravshanligi uchun yaxshi, u tinglovchini idrok etish samaradorligini va unga ta'sirini oshirishga qodir. Bu quyidagi qoidalarga amal qilish orqali amalga oshiriladi:

- hissiy ekspressivlik (ekspressivlik). So'zlar ularga kiritilgan fikrga mos kelishi kerak, bu sizni tinglovchilarga yaxshiroq yetkazishga imkon beradi. Tushunish 40% bayonning mazmuniga va so'zlarning ma'nosiga mos keladigan intonatsiyaga bog'liq deb ishoniladi.

Nutqning intonatsion boyligi, hajmning o'zgarishi va hissiyotlilik ham muhimdir. tembr, lekin majburiy ovozni chiqarib tashlash kerak.

Nutqning monotonligi, tushunarsizligi suhbatning samaradorligiga ta'sir qiladi, charchaydi va uyquchanlikni yoki asabiylikni keltirib chiqaradi;

Leksik ekspressivlik - aniq, ravshan, nostandart, majoziy so'zlar va og'zaki so'z birikmalaridan, sinonimlardan, omonimlardan, atamalardan foydalanish;

- fonetik ekspressivlik - aniq, aniq talaffuz, ritm, ovoz balandligi, stressning o'zgarishi;

- grammatik ekspressivlik - har xil og'zaki iboralarni, aniq ifodalangan iboralarni ishlatish, kamaytiruvchi va mehrli so'zlar, aforizmlar, maqollar, didaktik takrorlash, umumlashtirish va hk.

Tembr, hajm, sur'at - nutq musiqasi. Bass, bariton quloqni ishqalaydi, tovushsiz, hirqiroq, kar odam ovozi hatto chiroyli so'zlarni ham idrok etishni buzadi. Ba'zi odamlar yomon so'zlarni jumlar oxirida, ularni yutayotgandek, past ovozda aytib berishadi. Tinglovchilar juda sokin nutqni qo'rqqoqlik, o'zlariga bo'lgan ishonchsizlikning namoyishi sifatida qabul qilishlarini bilish foydalidir.

Juda tez (avtomat) tezligi va juda sekinligi yaxshi sezilmaydi. Birinchisi tinglovchini juda charchatadi, sekin esa zeriktiradi, bu befarqlikning namoyishi sifatida qabul qilinadi. Bu so'z insonga nafaqat mazmuni va ma'nosi bilan, balki nutq bo'lmagan butun majmuada ham ta'sir qiladi. Nutqning og'zaki bo'lmagan vositalarini qo'llashning psixologik uslubi ularning nutqda to'g'ri ishlatilishi bilan bog'liq va

e'tiborsizlik so'zning ta'sirini susaytirishi va hatto kamaytirishi mumkin. Umumiy qoida bu: nafaqat quloqlarga, balki tinglovchilarning ko'zlariga ham gapiring.

Yuz ifodalari - yuzdagi ifodali o'zgarishlar. Unda insonning ruhiy holati, uning atrofiga bo'lgan munosabati, o'z so'zlari va xatti-harakatlari aks etadi. Spikerning ko'zlarida va butun qiyofasida, uning so'zlaridagi kabi so'zlar bor.

Professional psixotexnikada yuz ifodalari nutqni rivojlantirish, suhbatdoshga ta'sir ko'rsatish, psixologik aloqani o'rnatish, suhbatda o'zini va pozitsiyasini taassurotini shakllantirish, odamning ruhiy holati va munosabatini niqoblash va hatto o'z farovonligini oshirish uchun ishlatiladi. Spikerning yuz ifodalariga ko'ra, aloqa bo'yicha sheriklar, ayniqsa biznes aloqalarida, odatda, chiziqda biror narsani o'qishga harakat qilishadi, nafaqat matnni, balki pastki matnni ham tushunishadi, so'zlarning orqasida yashirin, haqiqiy ma'noni topadilar.

Yuz ifodalarini boshqarish, muammoni hal qilish uchun egalik qilish - bu muhim professional mahoratdir. O'zimiz uchun odatimizga ko'ra, yuz ifodalariga e'tibor berishimiz kerak, u nima bo'lishi kerakligi, u nima bo'lishi kerakligi, vaziyatga mos keladimi, qachon o'zgartirilishi kerak va nima uchun va hokazo. Ko'pgina rahbarlar odatda nima borligi haqida o'ylamaydilar. Odatiy iborani ushlab turish uchun ular vaqti-vaqti bilan oynaga qarashlari kerak. Kimdir uning yuzi asosan befarq, dangasa, ayyor, xafa, g'amgin, do'stona yoki hatto yovuz ekanligini tushunishi mumkin.

O'zingizning yuzingizni qasddan nazorat qilib, o'zingizning xohlaganingizning tasvirini va siz bilan suhbatlashayotgan odamning idrokini qondiradigan kishiga bu ifodani berish tavsiya etiladi. Ko'pincha, u xushmuomalalik, ishbilarmonlik ruhi va ishonch bilan porlashi kerak. Yuz ifodalarini boshqarishda yuzning barcha tarkibiy qismlaridan foydalanish kerak. Bu, birinchi navbatda, ko'zlarning ifodasi, qarash yo'nalishi, nazolabial burmalarning maxsus naqshlari, peshonadagi burmalar, boshning umumiy holati (normal, tekis va kibirli

ko'tarilgan iyak yoki ostidan ko'rinishi), ko'zlardagi kesma (ko'zning va qovoqlarning mushaklari harakatining o'zgarishi, bu birinchi navbatda ifodani aniqlaydi).

Ko'zlar ruhiyatning ko'zgusi deb nomlanadi; ular ifodali, inson haqida ko'p gapirishadi va ularning ifodasini o'chirish deyarli mumkin emas. Nutqning mazmuni va ko'zlar va yuz ifodalari o'rtasida bo'linish bo'lsa, bu yomondir, bu nosamimiylikni ko'rsatadi. Ko'zlar va yuz ifodalari notiqning haqiqiy holati va munosabatlarini maskalash uchun yaratilgan holatlar mavjud. Bu juda ko'p mahorat va o'zingizni boshqarish qobiliyatini talab qiladi.

Professional aloqa muzlatilgan odam bilan bo'lmasligi kerak, lekin uning so'zlariga amal qilish va suhbatdosh bilan suhbatning taktikasi va kursiga mos keladigan narsalarni berishni unutmaslik kerak. Bu haqiqiy holatlar va niyatlarni yashiradigan niqob bo'lishi mumkin, ammo uni bir marta va umuman kiymaslik kerak.

Pantomimika - imo-ishoralar, pozlar, yurish. Suhbat davomida imo-ishora imkoniyatlaridan oqilona foydalanish kerak, ma'nosiz imo-ishoralarga yo'l qo'ymaslik kerak.

Vaziyatli- xulq-atvor vositalari. Psixologik ta'sirga ega bo'lgan xulq-atvor va vositalar atrof-muhit sharoitlari, ob'ektlar va inson harakatlarining shaxsiy xususiyatlari. Uchrashuvning joyi, vaqti, muhiti, suhbat psixologik ahamiyatga ega. Ular ko'pincha muhokama qilinayotgan mavzuga alohida ma'no berishadi, suhbatlashayotganlarning birining yoki ikkalasining ma'lum bir ruhiy holati bilan ajralib turadi. bayonotlarni almashishda psixologik qiyinchiliklar tug'diradi yoki aksincha, unga yoqadi, ishlab chiqarilgan effektga ta'sir etuvchi ta'sir ko'rsatgan ta'sir kuchaytirilgan yoki kamaytirilgan individual so'zlar va bayonotlarni beradi. Ba'zi hollarda suhbatdoshga ob'ektni ko'rsatish mumkin (hujjat, narsa, fotosurat va boshqalar) va bu yuzdan ortiq so'zlarga psixologik ta'sir qiladi.

Suhbatning masofaviy xususiyatlari ham rol o'ynaydi. Masofalar psixologik jihatdan har xil: samimiy - 15-45 sm, shaxsiy - 45-75 sm,

ijtimoiy - 120-210 sm, jamoat joyi - 3.5-7.5 sm. Bosh masofani qisqartirish yuz ifodalari, qarashlar, soʻzlarning psixologik oʻzaro taʼsirini kuchaytiradi, hissiyotni oshiradi, ajoyib fikrlar va his-tuygʻularni yetkazishda ochiqlik, imo-ishoralarga taʼsir qiladi, suhbatdoshga kerak boʻlganda tekshirish imkonini beradi (qoʻlingizni yelkangizga, boshqaning bilagiga qoʻying, bilakdan oling).

Nutqqa murojaat qilingan xodim bilan munosabat. unga nisbatan tanlangan pozitsiya, suhbatdagi xatti-harakatlarning moʻljallangan yoʻnalishi va taktikasi nutq xatti-harakatlarining muhim xususiyatlaridir. Xayrixohlik, samimiylik, ishonchlilik, iltifot, sevgi, ishonch, moslashuvchanlik, hurmatsizlik, ustunlik hissi, shuhratparastlik, suhbatdoshni ruhiy jihatdan xafa qilish istagi - bu mumkin boʻlgan munosabatlar va pozitsiyalarning kichik bir qismidir. Ular bitta yoki ikkala suhbatdoshga va ular orasidagi mavjud munosabatlarga xos boʻlgan shaxsiy fazilatlarining tabiiy namoyishi boʻlishi mumkin, keyin ular soʻzlarni tanlashda, iboralar tuzishda, intonatsiyalarda va hokazolarda osongina va ishonchli koʻrinishi mumkin, ammo menedjerning nutq xatti-harakati oʻylangan va oqilona tanlangan boʻlishi kerak.

Xulq-atvor elementi - bu odamning gaplashishi yoki tinglashidagi holatidir. U suhbatdoshga boʻlgan munosabatni, uning fikri, madaniyati va odob-axloq darajasi, eʼtibor, befarqlik, aqliy holat, niyat va hokazolarni psixologik jihatdan ochib beradi, pozitsiya soʻzlarni idrok qilishga taʼsir qiladi, ularning asl mazmuniga mos kelishi yoki unga zid kelishi mumkin. Toʻgʻri va chiroyli soʻzlarni yolgʻon yoki boʻsh rasmiyatchilik sifatida qabul qilish mumkin. Nutq yoki suhbatning maqsadlariga mos keladigan psixologik taʼsir uchun aniq yaratilgan pozani olish maqsadga muvofiqdir. Odatda poza madaniyat, suhbatdoshga hurmat, uning soʻzlariga diqqat bilan guvohlik berish uchun moʻljallangan. Uning asosiy tashqi belgilari: qattiq toʻgʻridan-toʻgʻri qoʻnish va tanasi oldinga egilgan.

Biror narsa haqida biror narsa aytishi va uning yurish psixologiyasini tavsiflashi mumkin. Bu o'ziga ishongan va tortinchoq, armiyada yaxshi maktabni egallagan, hushyor, ishbilarmon va piyoda yurgan, o'zini tuta biladigan va kamtarin, boshqalarga nisbatan taassurot haqida o'ylamaydigan va mamnun bo'lishni istaydigan, xotirjam va xushomadgo'y odamlarda aniq farqlanadi. Hayajonlangan, qat'iyatli va qo'rqqoq, hech narsadan qo'rqmaydigan va o'zlariga e'tibor qaratmaslikka harakat qilmaslik va hokazo. Odamning bu xususiyatlarini unga old tomondan, yon tomondan va hatto orqadan, uzoqdan va unga yaqinlashganda ko'rish mumkin. Shu sababli, qoida shundaki, har qanday menedjer o'z yurishining xususiyatlarini bilishi, uni muayyan vaziyatda boshqarishi va hal qilinishi kerak bo'lgan professional vazifalarga mos keladigan belgilar berishi kerak, ammo boshqalarning mos yoki o'tishi mumkin bo'lgan ba'zi xususiyatlarini taxmin qilishi kerak. U haqida ko'p gapiradigan odamning mahalliy ko'rinishi ko'pchilik tomonidan intuitiv ravishda tushuniladi. Kompaniyaning ofis ishchilarining tashqi ko'rinishi ham uning taassurotiga ta'sir qiladi. Kiyim-kechak, ramziylik, ish joyi, bir-biriga bog'langan holda, ma'lum bir xulq-atvor va aloqani talab qiladi. Bozor munosabatlari, tadbirkorlik, xizmat ko'rsatish sohasining jadal rivojlanishi sharoitlari tobora ko'proq ishbilarmon odamlar va mutaxassislarni munosib kiyinishga, toza, ishbilarmonlikka, egallab olingan lavozimga muvofiq qarashga, yoqimli taassurot qoldirishga majbur qilmoqda.

Mendejer, personal xizmatining xodimi ish manfaatlarida kasbiy vazifalarni hal qilish uchun psixologik usullar va psixotexnikaning barcha to'plamini yaxshi bilishi kerak.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Xodimlar bilan ishlashning psixologik g'oyalari menedjment va boshqarish nazariyasi va amaliyoti qanday rivojlandi?
2. Hozirda xodimlar bilan ishlashning ahamiyati nimada va nega?

3. Korxona xodimlari bilan ishlashning asosiy yo‘nalishlari qaysilar va ularning har birining psixologik tomonlarini ko‘rsatib bering.

4. Xodimlar xizmatining psixologik qobiliyati nimada bo‘lishi kerak?

5. Psixologik xarakterga ega bo‘lmagan xodimlar bilan ishlash usullarining psixologik roli qanday?

6. Personal tayyorlashning psixologik va pedagogik usullarini tasnifini ko‘rib chiqing.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Personalni ijtimoiy-psixologik baholash psixologik muammosi sifatida.

2. Tashkilotda xodimlarni motivatsiyalashning psixologik texnologiyalari.

13-BOB. TASHKILOT MADANIYATI

Darsning maqsadi:

Tashkilot madaniyati va tuzilishi, tashkilot madaniyati mazmuni, tashkilot madaniyatni shakllantirish, madaniyatning tashkilot faoliyatga ta'siri, tashkilot rivojlanish turlari, tashkilot rivojlanish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirishning asosiy bosqichlari to'g'risida ma'lumot berish.

Reja:

1. Tashkiliy madaniyat tushunchasi
2. Tashkiliy (korporativ) madaniyatning asosiy xususiyatlari.
3. Tashkiliy madaniyatning mazmuni
4. Tashkiliy madaniyatni shakllantirish

Tayanch so'zlar: Tashkilot madaniyati, tashkilot madaniyati mazmuni, tashkilot madaniyatni shakllantirish, madaniyat, tashkilot rivojlanishi, tashkilot rivojlanish dasturi

13.1. Tashkiliy madaniyat tushunchasi

Zamonaviy adabiyotlarda tashkiliy madaniyat tushunchasining bir nechta ta'riflari mavjud. Boshqa ko'plab tashkiliy va boshqaruv fanlari tushunchalari singari, tashkiliy madaniyat tushunchasi ham yagona "to'g'ri" talqinga ega emas. Mualliflarning har biri ushbu tushunchaga o'z ta'rifini berishga intiladi. Tashkiliy madaniyatni tashkil etuvchi jarayonning juda tor va juda keng talqinlari mavjud. Madaniyatning ta'riflari qanchalik ko'p bo'lsa, har bir yangi muallif o'z versiyasini shunchalik erkin o'ylab topadi.

P.B.Veyllning madaniyat variantini keltiramiz: "Madaniyat - bu vaqt sinovidan o'tuvchi va ma'lum bir madaniy jamiyat a'zolarida juda

o'ziga xos psixologiyani rivojlantiruvchi munosabatlar, harakatlar va artefaktlar tizimi".

G.Xofstede quyidagi ta'rifni beradi: "Madaniyat - bu bir guruh odamlar jamoasini boshqa guruhdan ajratib turuvchi inson ongining jamoaviy dasturlashidir. Bu ma'noda madaniyat jamoaviy qadriyatlar tizimidir".

Tashkiliy madaniyatning ta'riflari va talqinlarining xilma-xilligiga qaramay, ular umumiy jihatlariga ega. Shunday qilib, ko'pgina ta'riflarda mualliflar tashkilot a'zolari o'zlarining xatti-harakatlari va harakatlarida rioya qiladigan asosiy taxminlarning namunalariga murojaat qilishadi. Ushbu taxminlar ko'pincha shaxsni o'rab turgan muhit (guruh, tashkilot, jamiyat, dunyo) va uni tartibga soluvchi o'zgaruvchilar (tabiat, makon, vaqt, ish, munosabatlar va boshqalar) haqidagi tasavvur bilan bog'liq. Tashkilotga nisbatan bu qarashni ifodalash ko'pincha qiyin.

Shaxs ega bo'lishi mumkin bo'lgan qadriyatlar (yoki qiymat yo'nalishlari) mualliflar tomonidan tashkiliy madaniyat ta'rifiga kiritilgan ikkinchi umumiy toifadir. Qadriyatlar shaxsni qaysi xatti-harakatlarni maqbul yoki nomaqbul deb hisoblash kerakligini ko'rsatadi. Shunday qilib, ba'zi tashkilotlarda "mijoz har doim to'g'ri" deb ishoniladi, shuning uchun tashkilot a'zolarining muvaffaqiyatsizligi uchun mijozni ayblash mumkin emas. Boshqalarida esa aksincha bo'lishi mumkin. Biroq, har ikkala holatda ham qabul qilingan qiymat shaxsga muayyan vaziyatda qanday harakat qilish kerakligini tushunishga yordam beradi.

Va nihoyat, konsepsiyaning uchinchi umumiy atributi ko'rib chiqiladi: "belgi" bu orqali orientatsiyalar tashkilot a'zolariga "uzatiladi". Ko'pgina firmalar o'zlarining "qiymat yo'nalishlari" haqida batafsil ma'lumot beradigan ommaviy hujjatlarga ega.

Biroq, ikkinchisining mazmuni va ma'nosi ishchilarga "yuruvchi" hikoyalari, afsonalari orqali to'liq ochib beriladi. Ular aytiladi, qayta aytiladi, talqin qilinadi. Natijada, ular ba'zida kompaniyaning reklamasida yozilgan qadriyatlardan ko'ra ko'proq odamlarga ta'sir

qiladi. Ko'pgina ta'riflar uchun umumiy bo'lgan narsadan foydalanib, biz tashkiliy madaniyatni quyidagicha tushunamiz. Tashkiliy madaniyat - bu tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilingan va tashkilot tomonidan e'lon qilingan qadriyatlarda ifodalangan, odamlarga xatti-harakatlari uchun ko'rsatmalar beradigan eng muhim taxminlar to'plami. Ushbu qadriyat yo'nalishlari shaxs tomonidan ma'naviy va moddiy tashkilot ichidagi muhitning "ramziy" vositalari orqali uzatiladi.

Tashkiliy madaniyatning kompaniya muvaffaqiyatiga ta'siri darajasi haqidagi savol hali ham ochiqlicha qolmoqda. Biroq, madaniyat va tashkilot faoliyati o'rtasidagi munosabatlar ko'p jihatdan tashkilotdagi ma'lum bir madaniyat tomonidan tasdiqlangan qadriyatlar mazmuniga bog'liqligi aniq. Shunday qilib, xodim yoki iste'molchi bo'ladimi, odamni e'tiborsiz qoldiradigan narsa muvaffaqiyatdan uzoqdir.

Tashkiliy madaniyat ma'lum bir tuzilishga ega bo'lib, taxminlar, qadriyatlar, e'tiqodlar va belgilar to'plami bo'lib, ularga rioya qilish tashkilotdagi odamlarga o'z muammolarini yengishga yordam beradi. Tashkiliy madaniyat haqidagi bilim birinchi, "yuzaki" yoki "ramziy" darajadan boshlanadi, shu jumladan ishlatiladigan texnologiya, makon va vaqtdan foydalanish, kuzatilgan xatti-harakatlar, til, shiorlar va boshqalar kabi ko'rinadigan tashqi faktlar yoki hamma narsalar insonga ma'lum beshta sezgi (ko'rish, eshitish, ta'm va hidlash, teginish) orqali his qilish va idrok etish mumkin. Bu darajada narsa va hodisalarni aniqlash oson, lekin ularni har doim ham tashkiliy madaniyat nuqtai nazaridan shifrlash va talqin qilish mumkin emas.

Tashkiliy madaniyatni chuqurroq tushunishga harakat qilayotganlar uning ikkinchi, "quyi" darajasiga to'g'ri keladi. Ushbu darajada tashkilot a'zolari tomonidan ko'rib chiqilgan qadriyatlar va e'tiqodlar ushbu qadriyatlar ramzlar va tilda qanchalik aks ettirilganligiga qarab tekshiriladi. Qadriyatlar va e'tiqodlarni idrok etish ongli va odamlarning xohishlariga bog'liq. Tadqiqotchilar ko'pincha o'zlarini ushbu daraja bilan cheklashadi, chunki keyingi bosqichda

deyarli yengib bo'lmaydigan qiyinchiliklar paydo bo'ladi.

Uchinchi, "chuqur" daraja, tashkilot a'zolari uchun ham tushunish qiyin bo'lgan asosiy taxminlarni o'z ichiga oladi. Bunday noaniq va qabul qilingan taxminlar tashkiliy madaniyatni tavsiflovchi atributlarni idrok etishga yordam berib, odamlarning xatti-harakatlarini boshqaradi.

Ushbu darajalarning qaysi biri o'rganilishiga ko'ra, tashkiliy madaniyatlarning subektiv va obektivga ko'rinishlari mavjud. Subektiv tashkiliy madaniyat xodimlar o'rtasida umumiy taxminlar, e'tiqodlar va umidlar shakllaridan, shuningdek, tashkilot to'g'risidagi guruh tushunchalaridan kelib chiqadi.

Bu "belgi" bir qator elementlarni, ayniqsa uning "ma'naviy" qismini o'z ichiga oladi: tashkilot qahramonlari, afsonalar, tashkilot va uning rahbarlari haqidagi hikoyalar, tashkiliy tabular, marosimlar, muloqot va shiorlar tilini idrok etish.

Subektiv tashkiliy madaniyat menejment madaniyatini, ya'ni rahbarlik uslublari va menejerlar tomonidan muammolarni hal qilish va umuman, ularning xulq-atvorini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu o'xshash ko'rindigan tashkiliy madaniyatlar o'rtasida farqlarni keltirib chiqaradi. Misol uchun, ikkita kompaniya o'z mijozlariga sifatli xizmat ko'rsatishni talab qilishi mumkin. Ammo yakuniy natija ko'p jihatdan jarayon qanday boshqarilishiga bog'liq bo'ladi.

Obektiv tashkiliy madaniyat odatda tashkilotda yaratilgan muhit bilan bog'liq: binoning o'zi va uning dizayni, joylashuvi, jihozlari va mebellari, ranglari va maydoni hajmi, qulayliklar, oshxonalar, qabulxonalar, to'xtash joylari va avtomobillarning o'zlari. u yoki bu darajada, tashkilot rioya qiladigan qadriyatlarni aks ettiradi.

Tashkiliy madaniyatning ikkala jihati muhim bo'lsa-da, subektiv jihat odamlar va tashkilotlar o'rtasidagi umumiylik va farqlarni topish uchun ko'proq imkoniyatlar yaratadi.

13.2. Tashkiliy (korporativ) madaniyatning asosiy xususiyatlari.

Har qanday McDonald's tez ovqatlanish restoranida, u dunyoning qaysi davlatida joylashganidan qat'i nazar, siz tanish muhitni, bir xil menyuni ko'rishingiz mumkin - bularning barchasi dunyodagi eng muvaffaqiyatli tashkilotlardan biri imidjining tarkibiy qismlari. Kompaniyaning muvaffaqiyati nafaqat taomning ta'mi, balki kuchli tashkiliy madaniyati bilan ham izohlanadi. Kompaniyaning har bir xodimi unda qabul qilingan xulq-atvor standartlari bilan yaxshi tanish. Yuqori sifat, malakali xizmat ko'rsatish va ozodalik muvaffaqiyatning asosiy shartidir.

Kompaniyaning buzilish, pishirish uchun faqat eng yaxshi ingredientlardan foydalanish - bu kompaniyaning asosiy tamoyillari.

Ushbu tashkiliy madaniyat R. Krok tomonidan shakllantirildi, u kompaniyaning 1984-yilgacha boshqargan. Uning vafotidan keyin kompaniyaning bozordagi mavqei barqarorligicha qolmoqda. R. Krok falsafasi bilan to'liq singib ketgan bugungi kun rahbarlari odatda Krok rahbarligi davrida qabul qilgan qarorlarga ko'p jihatdan o'xshash qarorlar qabul qilishadi. Bu ko'p jihatdan McDonald's barqarorlikni ramziy ko'rsatuvchi hodisani tushuntiradi.

Tashkiliy madaniyat - bu tushunib bo'lmaydigan, nomoddiy, ifoda etilmagan kategoriya bo'lib, uning mavjudligi isbot talab qilmaydi. Har bir tashkilot o'z ish joyidagi xodimlarning kundalik xatti-harakatlarini tartibga soluvchi qoidalar to'plamini ishlab chiqadi. Yangi kelganlar ushbu xulq-atvor qoidalarini o'rganmaguncha, ular jamoaning to'liq huquqli a'zolari bo'la olmaydilar. Ularga rioya qilish ma'muriyat tomonidan tegishli mukofotlar va martaba ko'tarilishi bilan rag'batlantiriladi. Masalan, Disney xodimlarini hamma maftunkor, har doim hammaga tabassum qiladigan aqlli odamlar sifatida qabul qilishlari bejiz emas. Bu kompaniyaning barcha xodimlari tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan imidjidir. Shu sababli, kompaniyada ishga kirishgan xodimlar o'zlarini unda qabul qilingan qoidalarga muvofiq tutishga harakat qilishlari aniq.

Zamonaviy nazariy yondashuvga ko'ra, tashkilot, har qanday ijtimoiy guruh kabi, o'ziga xos xulq-atvor qoidalari, rollari, marosimlari, qahramonlari va qadriyatlariga ega. Madaniy yondashuv tashkilotni ham, uning a'zolarini ham umumiy qadriyatlarning tashuvchisi va umumiy vazifalarni bajaruvchisi sifatida ko'rib chiqadi. Mamlakat fuqarolari singari, ishchilar ham o'z tashkilotining o'sishi va gullab-yashnashiga hissa qo'shishlari kerak. Boshqa tomondan, ular ham bu farovonlik mevasidan bahramand bo'lishadi. Shunday qilib, tashkilot a'zolarining mehnat samaradorligi va ularning ma'naviyati ajralmasdir.

Har bir tashkilot o'z madaniyatiga ega. Tashkiliy madaniyat insonning shaxsiy xususiyatlariga o'xshaydi: bu ma'lum bir nomoddiy, lekin har doim mavjud bo'lgan tasvir bo'lib, uning hayotiy faoliyatining mazmuni, yo'nalishi va asosini beradi. Tashkiliy madaniyat - bu har bir kishi kompaniyaga qo'shilish va unda ishlash vaqtida ega bo'lgan qadriyatlar, g'oyalar, taxminlar va me'yorlar. Xarakter insonning xulq-atvoriga ta'sir qilganidek, tashkiliy madaniyat ham kompaniyadagi odamlarning xulq-atvori, fikrlari va harakatlariga ta'sir qiladi. Tashkiliy madaniyat xodimlar va menejerlarning muammolarga qanday yondashishlari, mijozlarga xizmat ko'rsatishlari, yetkazib beruvchilar bilan ishlashlari, raqobatchilarga qanday munosabatda bo'lishlari va umuman, hozir va kelajakda o'z bizneslarini qanday olib borishlarini belgilaydi. Bu tashkilotning atrofdagi dunyodagi o'rnini belgilaydi, tashkilot a'zolarini birlashtiradigan va ularni bir-biriga bog'laydigan yozilmagan qonunlar, normalar va qoidalarni ifodalaydi.

Tashkiliy madaniyat milliy yoki etnik madaniyatlar kabi vaqt o'tishi bilan rivojlanadi va o'z qadriyatlari va xulq-atvor normalarini xuddi shu tarzda rivojlantiradi. Xulq-atvorning muayyan modellari ba'zi tashkilotlarda qo'llab-quvvatlanadi va boshqalarda rad etiladi. Ba'zi tashkilotlar, masalan, "ochiq" madaniyatni yaratadilar, unda hamma narsani shubha ostiga qo'yish va yangi, o'ziga xos g'oyalarni taklif qilish mumkin. Boshqalarida yangilik qo'llab-quvvatlanmaydi va aloqa minimal darajaga tushiriladi. Ba'zi odamlar "yopiq" madaniyatga ega

bo'lgan tashkilotda ishlashni yanada yoqimli deb bilishadi: odam ishga keladi, o'zining shaxsiy topshirig'ini bajaradi va uyiga, ya'ni ish bilan aloqasi bo'lmagan shaxsiy hayotiga qaytadi, boshqalari esa oilaga muhtoj.

Tashkilot odatda uning korporativ madaniyatiga hissa qo'shadigan an'analar va normalarni yaratadi. Misol uchun, taniqli xodimlarni taqdirlash marosimi tasdiqlaydi. Ko'pgina kompaniyalarda juma kunlari ish uchun rasmiy kostyum kiyish emas, balki kengilroq kiyimda kelish odatiy holdir, bu norasmiy muloqot muhitini yaratishga va jamoani bir-biriga yaqinlashtirishga yordam beradi. Boshqa tashkilotlarda buni tasavvur qilishning iloji yo'q: mehnat jamoasining barcha a'zolari rasmiy kiyinish qoidalariga rioya qilishadi, bu esa, o'z navbatida, aloqa shakllarida iz qoldiradi.

Tashkiliy madaniyat tashkilotda qabul qilinadigan xavf darajasini belgilaydi. Ba'zi kompaniyalar yangi g'oyani sinab ko'rishga tayyor bo'lgan xodimlarni mukofotlaydi, boshqalari konservativ va har qanday qaror qabul qilishda aniq ko'rsatmalarga ega bo'lishni afzal ko'radi. Mojaroga munosabat:

- korporativ madaniyatning yana bir ko'rsatkichi. Ba'zi tashkilotlarda konflikt ijodiy hisoblanadi va o'sish va rivojlanishning ajralmas qismi sifatida qaraladi, boshqalarida ular barcha vaziyatlarda va har qanday tashkilot darajasida nizolardan qochishga harakat qilishadi.

Muayyan tashkiliy madaniyatni makro va mikro darajada tavsiflovchi va identifikatsiya qiluvchi turli jihatlarni aniqlashning ko'plab yondashuvlari mavjud. Shunday qilib, S.P.Robbins quyidagi o'nta mezon asosida tashkiliy madaniyatni ko'rib chiqishni taklif qiladi:

- shaxsiy tashabbus, ya'ni shaxsning tashkilotdagi mas'uliyat, erkinlik va mustaqillik darajasi;
- xavf darajasi, ya'ni xodimning tavakkal qilishga tayyorligi;
- harakat yo'nalishi, ya'ni tashkilotning aniq maqsadlari va kutilgan natijalarini belgilash;
- harakatlarni muvofiqlashtirish, ya'ni tashkilot ichidagi

bo‘linmalar va odamlarning muvofiqlashtirilgan tarzda o‘zaro ta’siri holati;

- boshqaruvni qo‘llab-quvvatlash, ya’ni boshqaruv xizmatlaridan bo‘ysunuvchilarga bepul o‘zaro hamkorlik, yordam ko‘rsatish;

- nazorat qilish, ya’ni xodimlarning xatti-harakatlarini nazorat qilish va nazorat qilish uchun foydalaniladigan qoidalar va ko‘rsatmalar ro‘yxati;

- shaxsni aniqlash, ya’ni har bir xodimning tashkilot bilan identifikatsiya qilish darajasi;

- mukofotlash tizimi, ya’ni ish natijalarini hisobga olish darajasi, rag‘batlantirish tizimini tashkil etish;

- konfliktlarga tolerantlik, ya’ni o‘z fikrini ochiq aytishga va ziddiyatga kirishishga tayyorlik;

- o‘zaro ta’sir modellari, ya’ni tashkilot ichidagi o‘zaro ta’sir darajasi.

Ushbu mezonlar bo‘yicha har qanday tashkilotni baholash orqali siz tashkiliy madaniyatning to‘liq tasavvurini yaratishingiz mumkin, buning fonida xodimlarning tashkilot haqida umumiy tasavvurlari shakllanadi.

13.3. Tashkiliy madaniyatning mazmuni

Muayyan madaniyatni makro va mikro darajada tavsiflovchi va identifikatsiya qiluvchi turli atributlarni aniqlashning ko‘plab yondashuvlari mavjud. Shunday qilib, F. Xarris va R. Moran (1991) o‘nta xususiyatga asoslangan o‘ziga xos tashkiliy madaniyatni ko‘rib chiqishni taklif qiladilar:

- o‘zini va tashkilotdagi o‘rnini anglash (ba’zi madaniyatlar xodimning ichki kayfiyatini yashirishini qadrlaydi, boshqalari ularning tashqi namoyon bo‘lishini rag‘batlantiradi; ba’zi hollarda mustaqillik va ijodkorlik hamkorlikda, boshqalarda esa individuallik orqali namoyon bo‘ladi);

- aloqa tizimi va muloqot tili (og‘zaki, yozma, og‘zaki bo‘lmagan

muloqotdan foydalanish, “telefon huquqlari” va muloqotning ochiqligi guruhdan guruhga, tashkilotdan tashkilotga farq qiladi; jargon, qisqartmalar,

imo-ishoralar tashkilotlarning tarmoq, funksional va hududiy mansubligiga qarab farqlanadi);

- tashqi ko‘rinish, kiyim-kechak va ishda o‘zini ko‘rsatish (turli xil forma va ish kiyimlari, biznes uslublari, ozodalik, kosmetika, ko‘plab mikrokulturalar mavjudligini tasdiqlaydi);

- odamlarning nima va qanday ovqatlanishi, bu sohadagi odatlari va an‘analari (xodimlar uchun ovqatlanishni tashkil etish, shu jumladan korxonada bunday joylarning mavjudligi yoki yo‘qligi; odamlar o‘zlari bilan oziq-ovqat olib kelishlari yoki tashkilot ichidagi yoki tashqarisidagi oshxonaga tashrif buyurishlari; oziq-ovqat subsidiyalari; ovqatlanish chastotasi va davomiyligi, turli darajadagi xodimlar birgalikda yoki alohida ovqatlanishadimi va hokazo);

- qadriyatlar (nima yaxshi va nima yomon ekanligi haqidagi ko‘rsatmalar to‘plami sifatida) va normalar (taxminlar to‘plami sifatida).

Tashkiliy madaniyatning yuqoridagi xususiyatlari birgalikda yig‘ilib, tashkiliy madaniyat tushunchasini aks ettiradi va mazmunini beradi. Ushbu konsepsiyani tushunishda yordam tashkilot madaniyatining mazmuni, uning namoyon bo‘lishi, xodimlar tomonidan idrok etilishi va talqini o‘rtasidagi munosabatlar modeli bilan ta’minlanishi mumkin.

Tashkilot a’zolari e’tiqod va umidlarni baham ko‘radilar, o‘zlarining muhitini yaratadilar, muloqot tilini rivojlantiradilar, boshqalar tomonidan adekvat qabul qilinadigan harakatlarni bajaradilar va hamma uchun tushunarli bo‘lgan his-tuyg‘ular ifodalaydilar. Bularning barchasi, xodimlar tomonidan idrok etilganda, ularga tashkiliy madaniyatni tushunish va izohlashga yordam beradi, ya’ni voqealar va harakatlarga o‘z ma’nosini qo‘shish va ish muhitini mazmunli qilish. Tashkilot ichidagi odamlar va guruhlarining xatti-harakatlari ushbu

umumiy e'tiqodlar, umidlar va harakatlardan kelib chiqadigan me'yorlar bilan qattiq bog'langan. Bitta tashkilot ko'plab "mahalliy" madaniyatlarga ega bo'lishi mumkin. Bu butun tashkilot va uning qismlari (darajalari, bo'linmalari, boshqa guruhlar) madaniyatida hukmronlik qiladigan bitta madaniyatni anglatadi. Bu turli xil subkulturalar bitta umumiy madaniyat tomi ostida birga yashashi mumkin.

Tashkilotdagi bir yoki bir nechta submadaniyatlar o'z tabiatiga ko'ra hukmron bo'lgan bir xil o'lchovda joylashgan bo'lishi mumkin.

Tashkiliy madaniyatning funksiyalari. Tashkiliy madaniyat tashkilotning o'ziga xos xususiyati sifatida quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- tashkilot individualligining ifodasidir;
- tashkilotga jamoaviy sodiqlikni shakllantirishga yordam beradi;
- tashkilot ijtimoiy tizimining barqarorligining psixologik kafolati bo'lib xizmat qiladi;
- o'zgarishlar "maydonini" yaratish orqali tashkilot rahbariyatining boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlaydi;
- jamoaviy tashkiliy vazifalarga sodiqlikni shakllantiradi;
- shaxs va butun tashkilotning ijodiy rivojlanishi uchun zamin yaratadi.

Tashkiliy madaniyatning bu funksiyalari chuqur dialektikdir: bir tomondan, ular tashkilotlarga tashqi muhitdagi o'zgaruvchanlik sharoitida omon qolish imkonini beradi, boshqa tomondan, konservatizmning bir turi uning o'limiga olib kelishi mumkin.

Tashkilot madaniyati juda murakkab va ko'p funksiyali tizim bo'lib, individual funksiyalarning ustuvorligi va ahamiyati uning turiga, maqsadlariga va rivojlanish bosqichiga qarab o'zgarishi mumkin. Quyidagi funksiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- kognitiv – xodimga madaniyat doirasida qiziquvchanlik, tahlilga moyillik, jamoadagi o'z maqsadini tushunish istagi kabi shaxsiy motivlarni amalga oshirishga imkon beradi;

- qadriyatlarni shakllantirish - odamlarning hayot mazmuniga boʻlgan qarashlari va munosabatlarini rivojlantirish va inson atrofidagi dunyo taklif qiladigan qadriyatlarni toʻgʻri tushunishdan iborat;

- muloqot – oʻrganilgan qadriyatlar, ishbilarmonlik xulq-atvori meʼyorlari va muloqot etikasi orqali har qanday turdagi axborotni tahlil qilish va baholashda oʻzaro tushunish, oʻzaro hamkorlik va bir xillikni taʼminlovchi samarali muloqot oqimlarini oʻrnatish va ulardan foydalanish amalga oshiriladi;

- meʼyoriy va tartibga soluvchi - oʻzining integratsiya yoʻnalishi tufayli u xodimlarning oʻzlarini tashkilot bilan identifikatsiyalashiga olib keladi, xodimlarning xatti-harakati uchun tartibga soluvchi standartlarni belgilaydi, bu xatti-harakatni oldindan aytib boʻladigan va boshqariladigan qiladi;

- ragʻbatlantirish - kuchli tashkiliy madaniyatga ega boʻlishning oʻzi samaradorlikni oshirish uchun kuchli ragʻbatdir;

- innovatsion – tashkilotga raqobat muhitida omon qolish va iqtisodiyotda yetakchi oʻrinlarni egallashga yordam beruvchi tashqi funksiya. U mijozning ehtiyojlariga, tavakkal qilishga va innovatsiyalarni joriy etishga tayyorligiga qaratilgan maqsadlar tizimiga asoslanadi. Natijada tashkilotning ijobiy imidjini yaratish va yetkazib beruvchilar va isteʼmolchilar orasida obroʻga ega boʻlish;

- barqarorlashtirish – tashkilotda ijtimoiy barqarorlik tizimini ishlab chiqish, madaniyatning eng muhim elementlarining birlashtiruvchi harakati asosida umumiy kelishuvga erishishdan iborat;

- tashkiliy madaniyatning himoya funksiyasi. Madaniyat tashqi muhitga xos boʻlgan nomaqbul tendensiyalar va salbiy qadriyatlarning kirib kelishiga oʻziga xos toʻsiq boʻlib xizmat qiladi, shu bilan salbiy tashqi omillarning taʼsirini neytrallaydi, oʻziga xos qadriyatlar tizimini, maxsus iqlimni oʻz ichiga oladi va shu bilan oʻziga xos imidjini yaratadi. kompaniyani boshqa tashkilotlardan, umuman tashqi muhitdan ajratib koʻrsatishga imkon beradi;

- integratsiya funksiyasi. Tashkilotning barcha darajalari

manfaatlarini sintez qiladigan ma'lum bir qadriyatlar tizimini singdirish orqali tashkilot madaniyati uning ishtirokchilari uchun o'ziga xoslik hissi yaratadi. Bu har kimga tashkilotning maqsadlarini yaxshiroq tushunish imkonini beradi; siz ishlayotgan kompaniya haqida eng yaxshi taassurot qoldirish; tizimning bir qismi sifatida his eting va unga nisbatan mas'uliyatingizni belgilang;

- tartibga solish funksiyasi. Tashkiliy madaniyat odamlarning mehnat jarayonida o'zini qanday tutishi kerakligini ko'rsatadigan norasmiy, yozilmagan qoidalarini o'z ichiga oladi. Ushbu qoidalar tashkilotdagi harakat usullarini belgilaydi: ish ketma-ketligi, ish aloqalarining tabiati, ma'lumot almashish shakllari. Shunday qilib, asosiy iqtisodiy aktlarning aniqligi va tartibliligi o'rnatiladi;

- almashtirish funksiyasi yoki rasmiy munosabatlar o'rnini bosuvchi funksiya. Rasmiy, rasmiy mexanizmlarni samarali almashtirishga qodir kuchli tashkiliy madaniyat kompaniyaga rasmiy tuzilmani haddan tashqari murakkablashtirishga va axborot oqimini oshirishga yo'l qo'ymaslik imkonini beradi;

- moslashish funksiyasi. Tashkiliy madaniyatning mavjudligi xodimlarning tashkilotga va tashkilotning xodimga o'zaro moslashishiga yordam beradi. Moslashuv sotsializatsiya deb ataladigan chora-tadbirlar orqali amalga oshiriladi; teskari hodisa ham mumkin - individuallashtirish, kompaniya o'z faoliyatini shaxsiy salohiyatdan maksimal darajada foydalanish uchun tashkil qilganda;

- tarbiyaviy va rivojlantiruvchi funksiyalar. Madaniyat har doim tarbiyaviy ta'sirlar bilan bog'liq;

- sifatni boshqarish funksiyasi. Madaniyat oxir-oqibatda iqtisodiy faoliyat natijalarida - iqtisodiy foydada mujassam bo'lganligi sababli, tashkiliy madaniyat tashkilot tomonidan taklif qilinadigan tovarlar va xizmatlar sifatini yaxshilashga yordam beradi. Ish sifati mahsulot sifatiga aylanadi.

Funksiyalarning yana bir guruhi kompaniyani tashqi muhitga moslashtirish zarurati bilan belgilanadi:

- mijozlarga yoʻnaltirish funksiyasi. Ilgari madaniyat elementlarida aks ettirilgan isteʼmolchilarning maqsad va manfaatlarini hisobga olgan holda butun qiymat tizimi, mijozlar bilan mustahkam aloqalarni oʻrnatishga hissa qoʻshadi;

- sheriklik munosabatlarini tartibga solish funksiyasi. Tashkiliy madaniyat sheriklar bilan munosabatlar qoidalarini ishlab chiqadi, bu ular uchun huquqiy emas, balki maʼnaviy javobgarlikni anglatadi;

- iqtisodiy tashkilotni jamiyat ehtiyojlariga moslashtirish funksiyasi. Ushbu funktsiyaning ishi tashqi muhitning samaradorligini oshiradi va kompaniya faoliyati uchun eng qulay tashqi sharoitlarni yaratadi. Ushbu funktsiyada kompaniyaning foydasi iqtisodiy "kamchiliklarni" bartaraf etishdir. Tashqi muhitda kompaniya ichidagilarga mos kelmaydigan meʼyorlar va qadriyatlar boʻlishi mumkin. Shuning uchun tashkiliy madaniyatning vazifasi korporativ qadriyatlar va tashqi muhit qadriyatlarining eng izchil kombinatsiyasini topishdir.

Tashkiliy (korporativ) madaniyat darajalari. Uning tashqi (aniq ifodalangan, kuzatilishi mumkin) va ichki (yomon, kuzatishdan yashirin) darajalarini farqlash kerak.

Tashqi darajaga artefaktlar, xulq-atvor shakllari, til, tashkilotda rasmiy ravishda amal qiladigan qonunlar, yangi texnologiyalar, jismoniy obʼektlar va mahsulotlardan foydalanish va ishlab chiqarish kiradi. Ichki darajaga odamlarning ichki dunyosi kiradi: ularning gʻoyalari, fikrlari, qadriyatlari, eʼtiqodlari, atrofdagi dunyoni idrok etish usullari. U ichki jarayonlarni aks ettiradi, ular orqali xulq-atvor normalari va odamlarning xatti-harakatlarini tartibga soluvchi yashirin qoidalar oʻrganiladi.

Bu ikki daraja bir-birini aks ettiruvchi va toʻldiradigan ajralmas birlikning ikki qismini ifodalaydi.

Korxonada oʻrnatilgan tartib-qoidalar. Marosimlar - bu oldindan rejalashtirilgan va tayyorlangan, koʻpincha teatrlashtirilgan tomosha boʻlib, unda korporativ madaniyatning turli koʻrinishlari jamlangan (masalan, "Yilning eng yaxshi ixtirochisi" unvonini topshirish uchun

tantanali marosim). Marosimlar - bu bir tadbirga birlashtirilgan bir qator marosimlar (masalan, yangi mahsulotni "ishlatish" marosimi; o'z ishida alohida natijalarga erishgan xodimlarni mukofotlash; kompaniyaning kelajakdagi faoliyati haqida og'izdan tantanali, qizg'in nutq. top menejerlardan biri). Marosimlar - bu har qanday tashkilotning asosiy qadriyatlarini o'zida mujassam etgan tartibli harakatlar tizimi (masalan, tan olinishini ifodalovchi, tashkilotda qanday xatti-harakatlar qabul qilinishini va qo'llab-quvvatlanishini ko'rsatadigan marosimlar: Amerikaning ko'plab xizmat ko'rsatish korxonalarida, har bir yangi kelgan, ta'limdan qat'i nazar, o'z faoliyatini mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'limida boshlaydi, bu esa mijozlar ehtiyojlariga e'tibor qaratish zarurligini ta'kidlaydi).

Marosimlar kompaniyaning tashkiliy qadriyatlarini saqlash va mustahkamlashga qaratilgan. Bunga General Motors hayotidan quyidagi marosim misol bo'la oladi. Kompaniyadagi qo'l ostidagilar boshqa shaharlardan kelgan rahbarlarni aeroportda kutib olishlari, yuklarini olib yurishlari, mehmonxona va restoranlar uchun to'lovlarini to'lashlari, kechayu kunduz istalgan vaqtda shahar bo'ylab mashina haydashlari kerak. Rahbarning maqomi qanchalik baland bo'lsa, parvoz paytida unga shunchalik ko'p odamlar hamroh bo'lishi kerak va uni aeroportda kutayotgan mulozimlar soni shunchalik ko'p.

General Motorsning yana bir marosimi ovqatlanish vaqti: barcha menejerlar bir vaqtning o'zida alohida xonada ovqatlanishlari va bir vaqtning o'zida odatda ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan muayyan mavzular haqida gapirishlari kerak edi. Aynan suhbat mavzulari ko'pincha shaxsiy va ba'zan taqiqlanganligi sababli, bu marosim alohida ahamiyatga ega bo'ldi, chunki u do'stlar yoki oila bilan o'tkazish mumkin bo'lgan shaxsiy vaqtni ixtiyoriy ravishda qurbon qilish bilan birga edi. Shunday qilib, kompaniya xodimlarning shaxsiy hayotiga o'z ta'sirini kengaytirdi va ular, o'z navbatida, korporativ madaniyatga mos kelmaslikdan qo'rqib, kompaniya talablariga bo'ysunishga tayyorligini ko'rsatdi.

Yana bir marosim yapon kompaniyalari madaniyatiga xosdir. Yaponiyalik ishchilar, muhandislar va ofis xodimlari kunni jismoniy mashqlar bilan boshlashadi.

Mashqlar va qo‘shiq aytish. Mashinalar, yig‘ish liniyalari va stollar atrofida qator bo‘lib o‘tirgan yaponlar o‘zlarining kompaniya madhiyalarini bir ovozdan kuylashadi. Shunday qilib, har kuni 200 ming “Masushita-Denki” ishchilari o‘z madhiyasini kuylashadi:

“Kuch-idrokimizni birlashtiraylik, Har bir ishni ishlab chiqarish ravnaqi uchun qilaylik.

Tovarlarimiz butun dunyo xalqlariga oqib kelsin. To‘xtovsiz va abadiy oqsinlar, Cheksiz buloqdan suv kabi.

O‘s, sanoat, o‘s, o‘s!

Yashasin totuvlik va halollik! Umringiz uzoq

"Masushita."

Keyin ular natijalarni e‘lon qiladilar, ularning ma‘nosi qattiq va vijdonan mehnat qilishdir. Marosim boshliqlar tomonidan kun bo‘yi to‘liq fidoyilik bilan ishlash orqali yakunlanadi.

13.4. Tashkiliy madaniyatni shakllantirish

Tashkiliy madaniyat va uning xususiyatlarining rivojlanishi bir qator tashkiliy ko‘rsatkichlarni talab qiladi.

Tashkiliy madaniyatning xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- dinamiklik – o‘z taraqqiyotida madaniyat paydo bo‘lish, shakllanish, saqlanish, rivojlanish, takomillashtirish, almashtirish bosqichlarini bosib o‘tadi;
- sistemali – tashkiliy madaniyat alohida elementlarni bir butunga birlashtirgan murakkab tizimdir;
- tizimlilik – elementlar ierarxik bo‘ysunadi va o‘ziga xos ustuvorlik darajasiga ega;
- nisbiylik – uning elementlarini ham o‘z maqsadlari bilan, ham atrofdagi voqelik bilan bog‘laydi;
- geterogenlik – madaniyat ichida mahalliy submadaniyatlar,

umumiy madaniyatni inkor etuvchi kontrmadaniyatlar ham bo'lishi mumkin;

- almashuvchanlik – madaniyatning xodimlarga ta'sirining kuchliligi;

- moslashuvchanlik – barqarorlikni saqlash va tashqi muhitdagi salbiy o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish qobiliyati.

Madaniyatning kuchi uchta parametr bilan belgilanadi: almashish; hajmi (xodimlarga berilgan eng muhim munosabat va qadriyatlar soni qanchalik katta); moslashuvchanlik - maqsadlarga erishilganda madaniyat parametrlarini muntazam tekshirish va sozlash mexanizmini yaratish.

Madaniyatni shakllantirish tamoyillari:

- 1) tashkilotning iqtisodiy tizimining maqsadi to'g'risidagi g'oyalarning keng qamrovliligi prinsipi, ya'ni madaniyat tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni emas, balki butun tashkilotning maqsadi g'oyasini aks ettirishi kerak;

- 2) kompaniyaning qadriyatlari va falsafasini aniqlashda ustuvorlik prinsipi. Madaniyatni shakllantirishdan oldin qadriyatlar va falsafani shakllantirish kerak;

- 3) tarixiylik tamoyili. Madaniyatni osonlikcha boshqarish mumkin emas, rivojlanish uchun yillar kerak bo'ladi;

- 4) kuchni inkor etish tamoyili. Siz zaif madaniyatga sun'iy ravishda kuchli madaniyatni yuklay olmaysiz va aksincha;

- 5) har tomonlama baholash tamoyili. Madaniyatning kompaniya faoliyatiga ta'sirini baholash kompleks yondashuvga asoslangan bo'lishi kerak.

Tashqi moslashuv va ichki integratsiya. Tashqi muhit tashkilotga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, bu tabiiy ravishda uning madaniyatiga ta'sir qiladi. Biroq, amaliyot shuni ko'rsatadiki, bir xil muhitda ishlaydigan ikkita tashkilot juda boshqacha madaniyatlarga ega bo'lishi mumkin. Buning sababi shundaki, tashkilot a'zolari o'zlarining jamoaviy tajribalari orqali ikkita juda muhim muammoni turli yo'llar bilan hal

qilishadi. Birinchisi, tashqi moslashuv: tashkilot nima va qanday qilish kerak. Ikkinchisi, ichki integratsiya: tashkilot xodimlari o'zlarining ishi va tashkilotdagi hayoti bilan bog'liq kundalik muammolarini qanday hal qilishadi.

Tashqi moslashish va omon qolish jarayoni tashkilotning bozorda o'z o'rnini topishi va doimiy o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashishi bilan bog'liq. Bu tashkilotning o'z maqsadlariga erishish va tashqi muhit vakillari bilan o'zaro munosabati jarayonidir. Bu jarayonda bajarilayotgan vazifalar, ularni hal qilish usullari, muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizliklarga munosabat va boshqalar bilan bog'liq masalalar hal qilinadi.

Ichki integratsiya jarayoni jamoa a'zolari o'rtasida samarali mehnat munosabatlarini o'rnatish va qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq. Bu tashkilot ichida birgalikda ishlash va birgalikda yashash yo'llarini topish jarayonidir. Ichki integratsiya jarayoni ko'pincha individual guruhlariga (submadaniyatlarga) ham, tashkilotning butun jamoasiga ham tegishli bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarni o'rnatishdan boshlanadi. Bu ko'pincha tashkilotning farqlanishiga olib keladi.

Kommunikativ o'zaro ta'sirni amalga oshirib, guruh (jamo'a) a'zolari o'zlari uchun atrofidagi tashkiliy dunyoni tasvirlashga intilishadi. Ular o'zgaruvchan yoki turg'un, imkoniyatlar yoki xavf-xatarlarga to'la degan xulosaga kelishlari mumkin. Shunday qilib, odamlar atrofidagi dunyoda muhim o'zgarishlarni amalga oshirishlari mumkinligiga va ilgari xavfli bo'lgan narsa endi o'zgarishlar uchun imkoniyatga aylanishi mumkinligiga ishonsalar, innovatsiyalar qiladilar.

Tashkiliy madaniyatning shakllanishiga, uning mazmuni va individual parametrlariga tashqi va ichki muhit omillari ta'sir qiladi.

Tashkilot rivojlanishining barcha bosqichlarida uning rahbarining boshqaruv madaniyati (uning shaxsiy e'tiqodlari, qadriyatlari va uslubi) ko'p jihatdan tashkilot madaniyatini aniqlashi mumkin. Ko'p jihatdan kompaniya rahbari yoki asoschisining madaniyatni shakllantirishga ta'siri, agar u kuchli (belgilangan boshqaruv madaniyati) shaxs bo'lsa va

tashkilot endi yaratilayotgan bo'lsa, namoyon bo'ladi.

Tashkiliy madaniyatning shakllanishi tashkilotning tashqi muhiti bilan bog'liq:

- umuman biznes muhiti va xususan sanoatda;
- milliy madaniyat namunalari.

Tashkilot tomonidan ma'lum bir madaniyatni o'zlashtirish u faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqning o'ziga xos xususiyatlari, texnologik va boshqa o'zgarishlarning tezligi, bozor, iste'molchilar va boshqalar xususiyatlari bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ma'lumki, kompaniyalar tarmoqlardagi "yuqori texnologiya"ni o'z ichiga olgan madaniyat mavjudligi bilan tavsiflanadi

Biroq, bu xususiyat ma'lum bir kompaniya faoliyat yuritadigan milliy madaniyatga qarab, bir sohadagi kompaniyalarda turlicha namoyon bo'lishi mumkin.

Tashkiliy madaniyatni shakllantirish omillarini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ikkinchisi tashkilotning butun hayoti davomida rivojlanish va o'zgarishlar mavzusidir.

Tashkiliy madaniyatning belgilari:

- u ijtimoiydir, chunki u ko'p sonli ishchilar ta'siri ostida amalga oshiriladi;
- tashkilot a'zolarining xatti-harakatlarini tartibga soladi, ular o'rtasidagi munosabatlarga ta'sir qiladi;
- odamlar tomonidan yaratilgan, insonning harakatlari, fikri, istaklari natijasidir;
- tashkilot a'zolari tomonidan ongli yoki ongsiz ravishda qabul qilingan;
- an'analar tashuvchisi, prinsipial jihatdan bilish mumkin;
- o'zgartirishga qodir;
- ko'p qirrali, uni bir yondashuv yordamida anglab bo'lmaydi, turli usullar yordamida turli yo'llar bilan ochiladi;
- natija va jarayon bor, u doimiy rivojlanishda.

Tashkiliy madaniyatni saqlash. Odatda, tashkilot boshqa

madaniyatga ega bo'lgan tashkilotlardan kelgan yangi a'zolari jalb qilish orqali rivojlanadi. Tashkilotning yangi a'zolari, xohlamasa ham, unga boshqa madaniyatning "virusi"ni olib kirishadi. Qaysi madaniyat "omon qolishi" ko'p jihatdan uning kuchiga bog'liq, chunki ikkinchisi muayyan xatti-harakatlarning intensivligiga ta'sir qiladi.

Tashkiliy madaniyatning kuchi uchta narsa bilan belgilanadi:

- tashkiliy madaniyat mazmuni;
- tashkilot a'zolari tomonidan tegishli madaniyat asoslarini egallash darajasi;
- tashkiliy madaniyat ustuvorliklarining aniqligi.

Tashkiliy madaniyatning mazmuni xodimlar tomonidan baham ko'rilgan muhim taxminlar soni bilan belgilanadi. Ko'p darajadagi e'tiqod va qadriyatlarga ega bo'lgan madaniyatlar tashkilotning xatti-harakatlariga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Kuchli madaniyat mazmunli bo'lib, ko'proq xodimlar tomonidan taqsimlanadi va ustuvorliklarni aniqroq belgilaydi va shunga mos ravishda tashkilotdagi xatti-harakatlarga chuqurroq ta'sir qiladi.

Kuchli madaniyat tashkilot uchun foyda keltiradi. Shuni yodda tutish kerakki, ayni paytda bu tashkilotdagi o'zgarishlarni amalga oshirish uchun jiddiy to'siqdir. Madaniyatdagi "yangilik" dastlab har doim zaifroq. Shuning uchun tashkilotda o'rtacha kuchli madaniyatga ega bo'lish yaxshiroqdir.

Tashkiliy madaniyatni saqlash usullari mavjud, ular to'g'ri xodimlarni yollash ("ular uchun yangi madaniyatga mos keladigan") va keraksiz odamlarni (ma'lum tashkiliy madaniyatdan chetga chiqqan) ishdan bo'shatish bilan cheklanmaydi. Usullarning asosiy guruhlar quyidagilardan iborat:

1) boshqaruvchilar tomonidan e'tibor, baholash, nazorat qilish obektlari va subektlari. Bu tashkilotda madaniyatni saqlashning eng kuchli usullaridan biridir, chunki takroriy harakatlar orqali menejer xodimlarga nima muhimligini va ulardan nima kutilishini bilish imkonini beradi;

2) rahbariyatning tanqidiy vaziyatlarga va tashkiliy inqirozlarga munosabati. Bunday vaziyatlarda menejerlar va ularning qo‘l ostidagilar tashkiliy madaniyatni o‘zlari tasavvur qilmagan darajada kashf etadilar. Inqirozning chuqurligi va ko‘lami tashkilotdan mavjud madaniyatni kuchaytirishni yoki uni ma‘lum darajada o‘zgartiradigan yangi qadriyatlar va me‘yorlarni joriy qilishni talab qilishi mumkin. Misol uchun, ishlab chiqarilgan mahsulotlarga talab keskin kamaygan taqdirda, tashkilotda muqobil variantlar mavjud: ba‘zi ishchilarni ishdan bo‘shatish yoki bir xil miqdordagi xodimlar bilan ish vaqtini qisman qisqartirish. Shaxs "birinchi raqamli" qiymat deb e‘lon qilingan tashkilotlarda, ehtimol, ikkinchi variant qabul qilinadi;

3) namuna olish, o‘qitish. Tashkiliy madaniyatning aspektlari bo‘ysunuvchilar tomonidan o‘z rollarini qanday bajarishlari kutilayotgani orqali qabul qilinadi. Menejerlar qasddan o‘quv dasturlariga va bo‘ysunuvchilarga kundalik ish yordamiga muhim madaniy belgilarni yaratishi mumkin. Shunday qilib, o‘quv ishi diqqatni ish joyining tozaligiga qaratishi mumkin. Menejerning o‘zi ham o‘z qo‘l ostidagilarga, masalan, mijozlarga ma‘lum munosabat yoki boshqalarni tinglash qobiliyatini namoyish qilishi mumkin. Doimiy ravishda ushbu nuqtalarga e‘tibor qaratish orqali menejer tashkilot madaniyatining ayrim jihatlarini saqlab qolishga yordam beradi;

4) ish haqi va maqomni belgilash mezonlari. Tashkilotdagi madaniyat mukofot va imtiyozlar tizimi orqali o‘rganilishi mumkin. Ikkinchisi odatda muayyan xatti-harakatlar namunalari bilan bog‘liq va shuning uchun xodimlar uchun ustuvorliklarni belgilaydi va alohida menejerlar va umuman tashkilot uchun muhimroq bo‘lgan qadriyatlarni ko‘rsatadi. Tashkilotdagi maqom pozitsiyalari tizimi xuddi shu yo‘nalishda ishlaydi. Shunday qilib, imtiyozlarni taqsimlash (yaxshi ofis, kotiba, mashina va boshqalar) tashkilot tomonidan ko‘proq qadrlanadigan rollar va xatti-harakatlarni ko‘rsatadi. Shu bilan birga, amaliyot shuni ko‘rsatadiki, bu usul ko‘pincha to‘liq va tizimli ravishda qo‘llanilmaydi;

5) ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish mezonlari. Bu tashkilotda madaniyatni saqlashning asosiy usullaridan biridir. Butun kadrlar jarayonini tartibga solishda tashkilot va uning rahbariyati nimadan kelib chiqadi, uning a'zolariga tashkilot ichidagi xodimlar harakati orqali tezda ma'lum bo'ladi. Kadrlar qarorlari mezonlari tashkilotdagi mavjud madaniyatni mustahkamlashga yordam berishi yoki to'sqinlik qilishi mumkin;

6) tashkiliy belgilar va marosimlar. Tashkiliy madaniyatning asosi bo'lgan ko'plab e'tiqod va qadriyatlar nafaqat tashkilot folklorining bir qismiga aylangan afsonalar, balki turli marosimlar, urf-odatlar orqali ham ifodalanadi. Marosimlar xodimlarning xatti-harakati va tashkilot muhitini tushunishiga ta'sir qilish uchun belgilangan vaqtlarda va maxsus holatlarda o'tkaziladigan standart va takrorlanadigan jamoaviy tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Hatto ma'lum boshqaruv qarorlari ham xodimlar tashkiliy madaniyatning bir qismi sifatida talqin qiladigan tashkiliy marosimlarga aylanishi mumkin.

Tashkiliy madaniyat keng va ko'p qirrali tushunchadir. Umuman boshqaruv uslubida ifodalangan g'oyalar, e'tiqodlar, an'analar va qadriyatlar kabi tushunchalar unga taalluqlidir. Tashkiliy madaniyatni o'zgartirish jarayoni puxta tayyorgarlikni talab qilishini tushunish muhimdir. Barcha rejalashtirilgan o'zgarishlarni reja tuzishdan boshlash tavsiya etiladi, shu bilan birga amalga oshiruvchilar biznes muvaffaqiyatiga ishonishlari va kerakli bilimlarga ega bo'lishlari kerak. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv usullaridagi o'zgarishlar doimo odamlarning turmush sharoiti va faoliyatiga ta'sir qiladi. O'zgarish har doim noaniqlik tuyg'usini keltirib chiqaradi. Ushbu o'zgarishlar qanchalik og'riqsiz qabul qilinishi va boshdan kechirilishi menejerlar va butun jamoaning qobiliyatlariga bog'liq bo'lib, ular moslashuvchanlik va zukkolikni namoyon etishlari kerak.

Ko'rinib turibdiki, agar tashkiliy madaniyat uning umumiy maqsadiga mos keladigan bo'lsa, u tashkilot samaradorligining muhim

omili bo'lishi mumkin. Shu sababli, zamonaviy tashkilotlar madaniyatga barcha bo'limlar va shaxslarni umumiy maqsadlar sari yo'naltirish, xodimlarning tashabbusini safarbar qilish va samarali hamkorlikni ta'minlash imkonini beruvchi kuchli strategik vosita sifatida qaraydi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, tashkiliy madaniyat haqida faqat yuqori boshqaruv tashkilotning strategik maqsadlarini amalga oshirishga bevosita yoki bilvosita hissa qo'shadigan ma'lum qarashlar, me'yorlar va qadriyatlar tizimini namoyish etgan va ma'qullagan taqdirdagina gapirish mumkin. Ko'pincha kompaniyalar o'z rahbarlarining qadriyatlari va xulq-atvor uslublarini o'zida mujassam etgan madaniyatni rivojlantiradilar. Shu nuqtai nazardan, tashkiliy madaniyat tashkilotning hokimiyat subekti tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan va tashkilot strategiyasiga mos keladigan xodimlarning xatti-harakatlari uchun umumiy asoslarni o'rnatadigan normalar, qoidalar, urf-odatlar va an'analar to'plami sifatida belgilanishi mumkin. Tashkiliy madaniyat nafaqat global me'yor va qoidalarni, balki amaldagi qoidalarni ham o'z ichiga oladi. U faoliyat turiga, mulkchilik shakliga, bozordagi yoki jamiyatdagi mavqeiga qarab o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin. Shu nuqtai nazardan, byurokratik, tadbirkorlik, organik va boshqa tashkiliy madaniyatlarning mavjudligi haqida, shuningdek, faoliyatning muayyan sohalarida, masalan, mijozlar, xodimlar va boshqalar bilan ishlashda tashkiliy madaniyat haqida gapirish mumkin. Tashkiliy madaniyat - bu yangi boshqaruv fanlari seriyasining bir qismi bo'lgan bilim sohasi. U, shuningdek, bilimning nisbatan yangi sohasi - tashkilotdagi umumiy yondashuvlar, tamoyillar, qonunlar va qonuniyatlarni o'rganuvchi tashkiliy xulq-atvordan paydo bo'ladi. Tashkiliy xulq-atvorning asosiy maqsadi odamlarga tashkilotdagi o'z vazifalarini samaraliroq bajara olishlariga yordam berishdir.

Ushbu maqsadga erishish uchun, boshqa narsalar qatori, shaxsning, tashkilotning, munosabatlarning va boshqalarning qadriyatlar tizimini shakllantirish kerak.

Tashkiliy madaniyatning xususiyatlari hokimiyat, rol, xatti-

harakatlar yoki shaxsiyatning tashkilot madaniyatidagi ustuvorligiga qarab ramziylikda namoyon bo'ladi. Tashkiliy madaniyatning tashuvchilari odamlardir. Biroq, tashkiliy madaniyatga ega bo'lgan tashkilotlarda u odamlardan ajralganga o'xshaydi va tashkilotning atributiga, xodimlarga faol ta'sir ko'rsatadigan, ularning xatti-harakatlarini norma va qadriyatlarga muvofiq o'zgartiradigan tashkilotning bir qismiga aylanadi, uning asosini tashkil qiladi. Hatto eng zamonaviy tuzilmalar, mukammal tashkiliy loyihalar, malakali bajarilgan lavozim tavsiflari va qoidalar - bularning barchasi korxona xodimlarining fikrlash tarzi va kasbiy tashkiliy faoliyati uchun asos bo'lmasa, qog'ozda qoladi. Rahbarlar va mutaxassislarning, shuningdek boshqa xodimlarning kasbiy bilimlari, ko'nikmalari va fazilatlariga qo'yiladigan talablar korxonada qabul qilingan tashkiliy xulq-atvor mafkurasi asosida shakllanishi kerak. Shu tarzda tashkiliy madaniyat shakllanadi.

Madaniyat tashkilot hayotida juda muhim rol o'ynaganligi sababli, u rahbariyatning diqqat markazida bo'lishi kerak. Yirik tashkilotlar rahbariyati tashkiliy madaniyatning shakllanishi va rivojlanishiga ta'sir ko'rsatish uchun yetarli resurslar va vositalarga ega, biroq ular har doim ham uni tahlil qilish va kerakli yo'nalishda o'zgartirish bo'yicha yetarli bilimga ega emaslar.

Korporativ madaniyat kompaniyaning barcha ishlab chiqarish ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir qiladi. Bu fikr quyidagilar natijasida shakllandi. Tashkilotlarning tuzilishi va tabiatida o'zgarishlar yuz berdi. Bugungi tashkiliy dunyo 1980-yillarning boshidan sezilarli darajada farq qiladi: tuzilmalarni yo'q qilish va markazsizlashtirish jarayonlari, turli tashkiliy darajalarda o'zini o'zi boshqaradigan jamoalarning paydo bo'lishi kompaniya rahbariyati tomonidan kundalik nazoratning ahamiyati va ehtiyojini kamaytirdi. Korporativ madaniyat - bu tashkilotni bir butun sifatida ushlab turadigan narsa. Kuchli korporativ madaniyatga ega bo'lgan tashkilotlarga rivojlangan byurokratik ierarxiya va nazorat tizimi kerak emasligi ayon bo'ldi. Odamlar umumiy

qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlariga ega bo'lganda, ularga har bir aniq vaziyatda nima qilish kerakligini aytishning hojati yo'q: tashkilot o'z a'zolari o'zlarining madaniy me'yorlari va qadriyatlaridan kelib chiqib to'g'ri qaror qabul qilishiga "ishonishi" mumkin.

Tashkilotdagi so'nggi o'zgarishlar nafaqat kuchli tashkiliy madaniyatlar, balki yangi sharoitlarga moslasha oladigan moslashuvchan madaniyatlarning muhimligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, ikkinchi sifat ko'pincha birinchisidan muhimroq bo'lib chiqadi. Kompaniyalarning qo'shilishi yoki bir kompaniyaning boshqa kompaniya tomonidan qo'shib ketishi jarayonlarini tahlil qilib, biz ko'p hollarda muvaffaqiyatsiz qo'shilishlarga aynan tashkiliy madaniyat sabab bo'lgan degan xulosaga keldik.

Albatta, tashkiliy madaniyat muvaffaqiyatning yagona komponenti emas; Kompaniyaning strategiyasi, uning tuzilishi, ishlab chiqarish jarayonlari va to'lov tizimini tashkil etish, bozor sharoitlari, raqobat va boshqalar kabi jihatlar juda muhimdir. Ammo tashkiliy madaniyat tashkilot muvaffaqiyatining asosiy komponentidir.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. "Tashkiliy madaniyat" tushunchasining mazmuni nimadan iborat? Tashkiliy madaniyatning vazifalari nimalardan iborat?
2. Tashkiliy madaniyat darajalarini nima belgilaydi? Tashkiliy madaniyatni shakllantirishning psixologik mexanizmlari nimalardan iborat?
3. Tashkiliy madaniyatning moddiy ko'rinishlarini sanab o'ting.
4. Tashkiliy madaniyatning xususiyatlarini sanab bering.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Tashkiliy madaniyatning funksiyalari.
2. Tashkiliy madaniyatni shakllantirishda marosimlar qanday rol o'ynaydi?
3. Tashkiliy madaniyatning xususiyatlarini sanab bering.

14-BOB. KASBIY-EMOTSIONAL SO‘NISHNI OLDINI OLISH. DASTURLARI, USULLARI VA METODLARI.

Darsning maqsadi:

Emotsional so‘nish tushunchasi, emotsional so‘nish belgilari va oldini olishning universal usullari, jamoani emotsional so‘nishdan himoyalovchi nostandart motivatorlar, kulgi mashqlari va kundalik bir xillikni yengishning sinalgan usullari to‘g‘risida ma’lumot berish.

Reja:

1. Emotsional so‘nish tushunchasi, emotsional so‘nish belgilari.
2. Emotsional so‘nishning oldini olish usullari.
3. Emotsional so‘nish belgilari. Emotsional so‘nishni oldini olishning universal usullari.
4. Ijtimoiy soha xodimlarining emotsional so‘nishni oldini olish usullari.

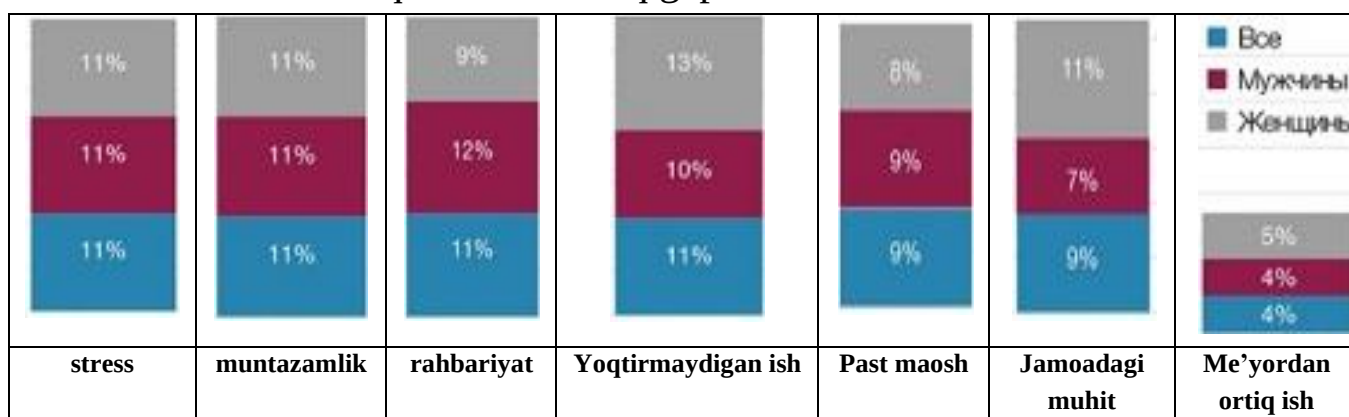
Tayanch so‘zlar: Emotsiya, stress, shaxs, individ, emotsional so‘nish, emotsional so‘nish belgilari, emotsional so‘nishning oldini olish usullari

14.1. Emotsional so‘nish tushunchasi, emotsional so‘nish belgilari.

Emotsional so‘nishni oldini olish, iqtisodiy va resurs yo‘qotishlarini oldini olish va mehnat unumdorligini pasayishiga yordam beradi. Keling, vaqt va kuch sarflamaslik uchun qanday dasturlar va usullardan foydalanishni, nimalarga e’tibor qaratish kerakligini aniqlaylik.

Emotsional so‘nishni oldini olish bu barcha kasb va yoshdagi ishchilarga ta’sir qiladigan holat. Ko‘pincha, sindrom faoliyati ko‘plab odamlar bilan muntazam ravishda aloqa qilish zarurati bilan bog‘liq bo‘lgan xodimlarda uchraydi. Vaqt o‘tishi bilan, inson tajriba orttirganda

va kasbning barcha lazzatlaridan "zavqlanishga" muvaffaq bo'lganda, u charchab ketadi, qiziqishni yo'qotadi va o'zini mavhum qilishga harakat qiladi. Ilgari sevimli ish zavq bag'ishlashni to'xtatadi, shuningdek, ba'zilar uchun bu haqda hatto xayollar ham salbiy his-tuyg'ularni keltirib chiqaradi va uni tark etishni istaydi. Umuman olganda, Emotsional so'nishni oldini olish, haddan tashqari holatlarda, salbiy alomatlarni to'xtatish va salbiy oqibatlariga qarshi kurashish, emotsional so'nishni oldini olishga qaratilgan. Bu o'z ustida ishlash, psixolog yoki murabbiy bilan mashg'ulotlar bo'lishi mumkin. Eng asosiysi, birinchi belgilarni vaqtida payqash va stressga qarshi turishni o'rganishdir. "Personallar bo'yicha direktor" jurnali mutaxassislari HR-so'rov sindromining sabablari: erkaklar va ayollardagi ish joylarida kasbiy so'nish sabablari haqida batafsilroq gapirib berishdi.



So'rovnoma "SuperJob" tadqiqot markazi tomonidan o'tkazilgan. Unda 319 hududdan 1000 dan oshiq odam ishtirok etgan.

14.2. Emotsional so'nishning oldini olish usullari.

Inson ko'pincha unga biror narsa noto'g'ri ekanligini tushunmaydi. Hamma narsani so'nish, ortiqcha ish va uyqusizlik haqida yozadi. Birinchi belgilarni e'tiborga olinmaydi, keyin esa jiddiy buzilish sodir bo'ladi. Muhim ko'rsatkichlar sizga yoki sizning xodimingizga so'nishni boshdan kechirayotganingizni tushunishga yordam beradi.

Emotsional so'nish sindromini aniqlash uchun psixologlar V.V. Boyko, Rukavishnikov, Jekson va Maslak va boshqalar tomonidan ishlab chiqilgan so'rovnomalar qo'llaniladi. Siz bir yoki bir nechta

ishlanmani tanlashingiz mumkin, ammo agar siz bo'ysunuvchilar orasida test o'tkazsangiz, ular javob berishni va hech narsani to'ldirishni istamasalar, natijalar shubhali bo'ladi. Shunday qilib, vaziyatni baholang va agar kuchsiz ekanligingizni tushunsangiz, psixologni taklif qiling. Tez so'nish testidan o'ting yoki xodimlardan so'rovnomanini to'ldiring

Psixologlar shuni aniqladilarki, faollik, jamoatchilik, hissiy barqarorlik darajasi qanchalik past bo'lsa, tashvish darajasi shunchalik yuqori bo'ladi, bu esa stress va psixologik beqarorlik, so'nishga olib keladi. Mutaxassislar mutaxassisning shaxsiy va kasbiy o'sishiga, hissiyotlarni silkitishga yordam beradigan usullardan foydalanishni taklif qilishadi. Har qanday soha xodimlari uchun emotsional so'nishni oldini olishning universal usullari. Agar psixologik so'nish alomatlari endigina boshlangan bo'lsa, o'zingizga yoki bo'ysunuvchingizga boshqa qo'shimcha ta'tilni taqdim etish yoki faoliyat sohasini o'zgartirish kerak. Masalan, amaliyotga yuboring, boshqa shaharda, mintaqada o'qing, gorizontali yoki vertikal burilishni taklif qiling, ustoz. Kuchsizlanishning dastlabki alomatlari foydali. Tashkilot qulay sharoit yaratishi kerak. Bu nafaqat kasbiy so'nishni oldini olishga, balki bevosita mehnat unumdorligiga ta'sir qilishga yordam beradi. Yangi sovutgich, kofe mashinasi, ventilyatsiya yoki konditsioner - bu kabi kichik narsalar umumiy kayfiyatga sezilarli ta'sir qiladi, kayfiyatni yaxshilaydi va norozilikni oldini oladi.

14.3. Emotsional so'nish belgilari. Emotsional so'nishni oldini olishning universal usullari.

Emotsional so'nish alomatlari Kasallikning jismoniy hissiy intellektual xulq-atvorining namoyon bo'lishi, so'nish, pessimizm, har qanday faoliyat turiga qiziqishni yo'qotish, doimiy so'nish hissi, jamoaning ijtimoiy va ijtimoiy hayotida qatnashishni istamaslik, nafas qisilishi, bo'sh vaqtni diversifikatsiya qilish istagi yo'qligi, kasbiy faoliyatga yangi narsalarni olib kirish. Ish ko'rinishini yaratish hamkasblar va mijozlar bilan muloqot qilishni istamaslik, kunduzi

uyqusizlik, kechasi uyqusizlik, umidsizlik hissi, diqqatning past konsentratsiyasi, turli maqsadlar bilan tez-tez tanaffuslar tushunmovchilik hissi

Agar psixologik soʻnish alomatlari endigina boshlangan boʻlsa, oʻzingizga yoki boʻysunuvchingizga boshqa qoʻshimcha taʼtilni taqdim etish yoki faoliyat sohasini oʻzgartirish kerak. Masalan, amaliyotga yuboring, boshqa shaharda, mintaqada oʻqing, gorizontal yoki vertikal burilishni taklif qiling, ustoz. Soʻnishning birinchi alomatlari foydali: Tashkilotda qulay sharoitlarni yaratish kerak

Bu nafaqat kasbiy soʻnishni oldini olishga, balki bevosita mehnat unumdorligiga taʼsir qilishga yordam beradi. Yangi sovutgich, kofe mashinasi, ventilyatsiya yoki konditsioner - bu kabi kichik narsalar umumiy kayfiyatga sezilarli taʼsir qiladi, kayfiyatni yaxshilaydi va norozilikni oldini oladi. Emotsional stressni yoʻq qilish, oʻz qadr-qimmatini oshirish uchun treninglar oʻtkazish maqsadga muvofiqdir. Masalan, bu trening, aqliy hujum yoki hatto oʻyin boʻlishi mumkin. Oʻquv jarayonida ziddiyatli vaziyatlar simulyatsiya qilinadi va konstruktiv echish usullari taklif etiladi. Agar siz xodimlarni silkitib qoʻyish bilan shugʻullanadigan boʻlsangiz, iloji boricha ehtiyot boʻlishga harakat qiling. Ular befarq yoki tushkun ekanliklarini unutmag, shuning uchun ularni jarayonga jalb qilish qiyin boʻlishi mumkin. Sabrli boʻling. Ish kuni davomida muntazam ravishda tanaffuslar qiling va ularni tashkilotga kiriting. Tushlikka sarf qilingan vaqt hisobga olinmaydi. Har soatda, besh daqiqalik tanaffus bu dolzarb muammolardan chalgʻitishga, fikrlarni boshqa yoʻnalishga oʻzgartirishga yordam beradi. Taʼtil paytida siz dam olishingiz, atrofingizga qarashingiz, doimo uzoq vaqt eslab turadigan yoqimli daqiqalar haqida oʻylashingiz kerak. Buni xodimlarga tushuntiring va dastlab ularning dam olishlarini tekshiring. bu gʻoyalar Xodimlarga aqliy kuchlarini tiklashga yordam beradi

1. Ishchilarni dam olishga joʻnating.

2. Ishchilarni ishdan boʻsh vaqtini tartibga soling.

3. Kun tartibingizda tushlik uchun vaqt ajrating.
4. Mutaxassis bilan onlayn mashg'ulotlar taklif qiling.
5. Faol harakatlar tashkilotchisiga aylaning.

Bank xodimlari, moliyachilar, buxgalterlar o'rtasida emotsional so'nishni oldini olish bo'yicha tavsiyalar. Stressni qo'zg'atadigan narsa e'tibor va mas'uliyatning kuchayganligini oldini olish qiyin kundan keyin yaxshi dam olishdan iborat bo'lishi kerak. Haddan tashqari ish so'nishga, zo'riqishga, so'ngra to'liq befarqlikka yoki asabiy tushkunlikka olib keladi. Agar biror narsaga vaqtingiz bo'lmasa, kunni normal holatga keltiring. Masalan, nima qilishingizni va qachon yozishingizni yozing. Vaqt o'tishi bilan siz ozroq charchaganingizni va ko'proq ish qilganingizni sezasiz. Agar siz hamma narsani to'g'ri qilsangiz tahlil qiling: Agar sizning bo'ysunuvchilaringizda muammolar borligini sezsangiz, psixologik so'nishni oldini olish usullari sifatida stimulyatsiya usullaridan foydalaning. Xodimlar muntazam ravishda ularni qadrlashlarini ta'kidlashlari kerak, har bir xodim kompaniyaning rivojlanishi va ravnaqi uchun muhimdir. Rag'batlantirish yaxshi yordamdir, ammo ular isrofgarchilikka qarshi kurashishning asosiy usuli bo'lmasligi mumkin.

Ta'lim xodimlarida emotsional so'nishning oldini olish. Ta'lim sohasi xodimlarining emotsional so'nishining oldini olishga katta e'tibor qaratilmoqda. Ta'lim tizimining modernizatsiyasi o'qituvchilarga yuqori talablar muntazam ravishda qo'yilishiga yordam beradi. Bu muqarrar ravishda psixologik stress va so'nish sindromining kuchayishiga olib keladi. Ruhiy namoyishlar ularning kasbiy faoliyatiga salbiy munosabatda, o'quvchilarga befarqlikda namoyon bo'ladi.

Emotsional so'nishni oldini olish texnikasini o'zlashtirishga ulgurmagan o'qituvchilar uchun psixolog maslahati talab qilinadi. Psixolog mavjud vaziyatga munosabatni to'g'irlashni, qiyin va muammoli daqiqalarga to'g'ri javob berishni o'rgatadi. Sindromning boshlang'ich bosqichini emotsional so'nishning og'ir shakliga o'tishining oldini olish uchun bir necha seanslar yetarli.

Sogʻliqni saqlash xodimlari uchun emotsional soʻnishning oldini olish. Tibbiy xodimlarning emotsional soʻnishini eng yuqori darajasi, gʻalati, ishning birinchi yillariga toʻgʻri keladi. Inson muammolari, bemorlarning yoʻqolishi, soʻngra barcha azob-uqubatlarga duchor boʻlishlari bilan duch kelib, ular juda soʻnishadi. Vaziyat jismoniy va ruhiy stressni kuchayishi, masʼuliyat bilan ogʻirlashadi. Kuchli ish ritmi shifokorlarni hech narsadan mamnun emasligiga olib keladi va ular ish joyiga borishni qiynoq sifatida qabul qilishadi. Muammoni yengish uchun siz undan mavhumlik qilishingiz kerak. Yaʼni, boʻsh vaqtingizda bemorlar haqida oʻylash, ularning qoʻngʻiroqlariga javob berish va yoʻqotishlarni tabiiy deb qabul qilishning hojati yoʻq. Agar bu yordam bermasa, faqatgina psixolog bilan ishlash yordam beradi. Hammaning dardi va muammolariga sherik boʻla olmasligingizni tushunish muhimdir.

1.Oʻzingizni qiynaydigan narsadan uzoqlashing, sodir boʻlgan narsaga aqlli yondashing.

2.Oʻzingizdan soʻrang. “Aslida siz uchun nima qiziqarli”.

3.Oʻzingizni kuchli tomonlaringizni koʻrsating va baholang

4.Oldingi tajribalar foydasiz deb oʻylamang.

14.4. Ijtimoiy soha xodimlarining emotsional soʻnishni oldini olish usullari.

Ijtimoiy ishchilar tibbiyot xodimlari bilan bir xil sabablarga koʻra soʻnishadi. Ayniqsa, koʻpincha bu muammo ishlamaydigan oilalar bilan ishlaydiganlar, zaif odamlar bilan duch keladi. Profilaktika chorasi sifatida siz psixolog bilan ishlashingiz mumkin, ammo baribir asosiysi siz shunchaki rasmiy vazifalarni bajarayotganingizni tushunishingiz kerak. Agar siz hamma narsani oʻzingizdan oʻtkazishni boshlasangiz, yaqinda sizga nafaqat psixolog, balki psixiatrning ham yordami kerak boʻladi, chunki depressiyani giyohvand boʻlmagan usul bilan yengish qiyin boʻladi. Emotsional soʻnishni oldini olish uchun qaysi dasturni tanlash kerak Odatda dasturlar psixologlar, psixoterapevtlar va

psixiatrlar tomonidan ishlab chiqiladi, ammo bu siz shifokor bilan maslahatisiz asosiy usullardan foydalana olmaysiz degani emas. Ammo, siz shuni tushunishingiz kerakki, agar emotsional soʻnish allaqachon sodir boʻlgan boʻlsa, muammoni faqat profilaktika usullari bilan yengish mumkin boʻlmaydi. Bizga malakali tibbiyot mutaxassislari ishtirokida toʻlaqonli davolanish kerak. Professional soʻnishni oldini olish va davolash boʻyicha dasturning varianti

Emotsional soʻnishning eng yuqori choʻqqisida, hech narsa yoqmasa, mutaxassisga murojaat qilish muhimdir. Avvalo, psixolog yoki psixoterapevtga tashrif buyurishingiz kerak. Agar majmuada nafaqat befarqlik, balki depressiya, bosh aylanishi va uyquchanlik namoyon boʻlsa, nevropatolog va psixiatrga tashrif buyurishingiz kerak. Mutaxassislar birgalikda davolanishni tanlaydilar. Bu ham dori terapiyasi, ham massaj kursi, akupunktur, shoʻr gʻorlarga yoki suzish havzalariga tashrif buyurishi mumkin. Eng yaxshisi, sanatoriyga boring, dam oling va kursga boring. Eslatma! Agar muammo sizda emas, balki sizning boʻysunuvchingizda boʻlsa, davolanishdan bosh tortish xavfini tushuntiring. U taʼtilga chiqsin, dam oling va zavqlaning. Agar iloji boʻlsa, unga asosiy stress va taranglikni bartaraf etish dasturini oʻz ichiga olgan sanatoriy paketi sotib oling. Kuyishga duchor boʻlganlarga koʻproq bosim oʻtkazmaslikni unutmang. Yaxshi dam olish bilan almashinadigan ish, qoʻshimcha ish kunidan, taʼtil, dam olish kunlari ishdan voz kechish, taʼtilni pul bilan qoplash bilan almashtirish - bu hissiy va jismoniy soʻnishning eng yaxshi oldini olish. Emotsional soʻnishni oldini olish sifatida, xodimlarning oʻz qadr-qimmatini yaxshilash uchun harakat qiling. Nomoddiy tabiatni ragʻbatlantirishning yetarli usullari sizga kerakli, oʻrnini bosmaydigan his qilishingizga yordam beradi. Koʻpgina xodimlar uchun sertifikat yoki ogʻzaki maʼqullash kompensatsiya va moddiy mukofotlarning toʻliq oʻrnini bosadi.

Bob bo'yicha nazorat savollari:

1. Emotsional so'nish tushunchasining tahlili.
2. Emotsional so'nish belgilari nimadan iborat?
3. Emotsional so'nishning oldini olish usullarining tahlili.
4. Emotsional so'nish belgilarining tushuntirib bering.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Emotsional so'nish muammosi.
2. Ijtimoiy soha xodimlarining emotsional so'nishni oldini olish usullari.

15-BOB. XODIMLAR MOTIVATSIYASINI BOSHQARISH. MOTIVATSIYA VA MEHNATGA HAQ TO‘LASH.

Darsning maqsadi:

Mehnat faoliyatini boshqarishda motivatsiyasi, motivatsiya omillari va vositalari, motivatsiya tizimini ishlab chiqish (optimallashtirish), tashkilot nuqtai nazaridan ish haqining maqsadlari, xodimlar nuqtai nazaridan ish haqining maqsadlari, mukofot siyosati, moddiy rag‘batlantirish tizimi, mukofot nazorati va xodimlarga beriladigan imtiyozlar to‘g‘risida ma’lumot berish.

Reja:

1. Mehnat faoliyatini boshqarishda motivatsiya. Motivatsiya omillari va vositalari, tashkilotda motivatsiya tizimini ishlab chiqish (optimallashtirish).
2. Tashkilotda motivatsiyaning mohiyati.
3. Tashkilotda mukofot siyosati, moddiy rag‘batlantirish tizimi, mukofot nazorati va xodimlarga beriladigan imtiyozlar.
4. Xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qiluvchi omillar.

Tayanch so‘zlar: Tashkilot, motivatsiya, mukofot siyosati, moddiy rag‘batlantirish, imtiyoz siyosati, motivatsiyani boshqarish, xodimlar motivatsiyasi

15.1. Mehnat faoliyatini boshqarishda motivatsiya. Motivatsiya omillari va vositalari, tashkilotda motivatsiya tizimini ishlab chiqish (optimallashtirish).

Ob’ektiv qaralganda, motivatsiya - bu faqat bilvosita, odamlarning xatti-harakatlari, ularning faoliyatidagi o‘zgarishlarni tahlil qilish yoki so‘rov o‘tkazish, ularning ehtiyojlari va maqsadlarini aniqlash orqali baholanishi mumkin bo‘lgan faraziy jarayon. Xulq-atvor bir vaqtning o‘zida bir nechta ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan bo‘lishi mumkin va

bir xil motiv turli xatti-harakatlar reaksiyalarida amalga oshirilishi mumkin. Motivatsiyani faoliyat bo'yicha baholash ham har doim ham to'g'ri emas, chunki insonning faoliyati uning bilimi, ko'nikmasi, qobiliyatiga, shuningdek, masalan, unga qo'yiladigan talablarni qanday tushunishi va idrok etishiga bog'liq. Mavzu tomonidan uning xatti-harakatining sabablarini to'liq tushuntirish yordam bermasligi mumkin, chunki odamlar ko'pincha o'z harakatlarining sabablarini aniqlashda qiyinchiliklarga duch kelishadi, bundan tashqari, motivlarning o'zlari ongsiz bo'lishi mumkin. Ba'zi motivlar hatto ijtimoiy tabu bo'lishi mumkin.

Bu barcha qiyinchiliklarga qaramay, birinchi navbatda motivatsiyani aniqlash va o'lchashda, motivatsiya tushunchasining o'zi tashkilotlardagi odamlarning xatti-harakatlarini tahlil qilish uchun juda samarali. Motivatsion nazariyalarni asoslash yoki rad etish va odamlarni yanada samarali va qoniqarli ishga undashning eng maqbul usullarini topish uchun ko'plab tadqiqotlar olib borildi. Ushbu bobning maqsadlaridan biri odamlarning tashkilotlardagi xatti-harakatlarining motivlarini tushuntirish uchun psixologlar tomonidan ishlab chiqilgan motivatsion nazariyalarni ko'rib chiqish, shuningdek, tashkilotni samarali boshqarish uchun ulardan amaliy foydalanish imkoniyatlarini aniqlashdir.

"Motivatsiya" atamasi birinchi marta A. Shopengauer tomonidan "Yetarli sababning to'rt tamoyili" (1900-1910) maqolasida ishlatilgan. Bundan tashqari, bu atama odamlar va hayvonlarning xatti-harakatlarining sabablarini tushuntirish uchun psixologik foydalanishga qat'iy kirdi. Motivatsiya (lotincha moveo - harakat qilaman) - bu shaxsni biron bir faoliyatni amalga oshirishga undaydigan, faoliyatning chegaralari, shakllari va darajasini belgilaydigan va ushbu faoliyatga erishishga qaratilgan yo'nalish beradigan muayyan maqsadlarni ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlar to'plamidir. Shu munosabat bilan motivatsiyaning barcha ta'riflarini ikki jihatdan ko'rib chiqish mumkin: omillar yoki motivlar to'plami sifatida va dinamik shakllanish, jarayon,

mexanizm sifatida. Masalan, V.D.Shadrikov (1982) sxemasiga muvofiq, motivatsiya shaxsning ehtiyojlari va maqsadlari, uning intilishlari va ideallari darajasi, faoliyat shartlari (ob'ektiv, tashqi va sub'ektiv, ichki - bilim, ko'nikma, qobiliyat, xarakter) va dunyoqarash, e'tiqod va shaxsiyat yo'nalishi va boshqalardir. Bu omillar hisobga olinsa, qaror qabul qilinadi va niyat shakllanadi. Shunga qaramay, ikkala holatda ham motivatsiya motivga nisbatan ikkilamchi shakllanish va hodisani ko'rsatadi. Bundan tashqari, ikkinchi holda, motivatsiya allaqachon mavjud motivlarni amalga oshirish uchun vosita yoki mexanizmdir.

V.I.Kovalevning fikriga ko'ra, agar biz tashqi motivlar va motivatsiya haqida gapiradigan bo'lsak, unda bu holda biz holatlarni (faoliyat, harakatlar samaradorligiga ta'sir ko'rsatadigan hozirgi sharoitlar) yoki qaror qabul qilish va motivning kuchiga ta'sir qiluvchi tashqi omillarni nazarda tutamiz. Ular, shuningdek, insonning o'zi bu omillarga qaror qabul qilishda va natijaga erishishda hal qiluvchi rol o'ynashini anglatadi, xuddi tashqi nazoratga ega bo'lgan odamlarda bo'lgani kabi. Bunday holda, biz tashqi rag'batlantirilgan yoki tashqi uyushgan motivatsiya haqida gapirishimiz mumkin, ya'ni sharoitlar, sharoitlar va vaziyatlar inson uchun ehtiyoj yoki istakni qondirish uchun ahamiyatli bo'lgandagina motivatsiya uchun muhim bo'ladi. Shu munosabat bilan, motivatsiya jarayonida tashqi omillar ichki omillarga o'zgartirilishi kerak.

Motivatsiya jarayonining umumiy tavsifi uni tushuntirish uchun ishlatiladigan ehtiyojlar, motivlar, maqsadlar kabi tushunchalarni belgilash orqali berilishi mumkin.

Ehtiyojlar insonning mavjudligi uchun zarur bo'lgan ob'ektga muhtoj bo'lgan holatini ifodalaydi. Ehtiyojlar inson faoliyatining manbai, uning maqsadli harakatlarining sababidir.

Motivlar shaxsning biror natijaga (maqsadga) yo'naltirilgan harakatga motivatsiyasini ifodalaydi.

Maqsadlar - bu inson ega bo'lishga intilayotgan istalgan ob'ektlar (yoki ularning holati).

Motivatsiya boshqaruv funksiyasi sifatida rag‘batlantirish tizimi orqali amalga oshirilishi mumkin, ya’ni bo‘ysunuvchining har qanday harakati uning ehtiyojlarini qondirish yoki maqsadlariga erishish nuqtai nazaridan u uchun ijobiy yoki salbiy oqibatlariga olib kelishi kerak.

15.2. Tashkilotda motivatsiyaning mohiyati

Insoniyat tarixining juda uzoq vaqti davomida asosiy tashkiliy shakl davlat bo‘lgan. Oddiy a‘zolarining shaxsiy maqsadlarini umumiy maqsad bilan muvofiqlashtirishni ta‘minlovchi hukmron tashkiliy vosita shafqatsiz va ochiq zo‘ravonlikka asoslangan edi. Shafqatsiz jazo yoki hatto o‘lim bilan tahdid qilish orqali shaxsiy maqsadlarni maqsadli ravishda to‘g‘rilash va ularni boshqa birovning irodasiga bo‘ysundirish orqali erishilgan.

Zamonaviy dunyoda inson, bir tomondan, yaqindagi ajdodlariga qaraganda ancha erkinroqdir. Inson kundalik hayotda zarur bo‘lgan moddiy resurslarni ko‘paytirish haqida mustaqil ravishda g‘amxo‘rlik qilishi shart emas. Boshqa tomondan, zamonaviy inson butunlay boshqa odamlar va tashkilotlarga bog‘liq bo‘lib, ularning xizmatlari va mahsulotlarisiz bir necha haftagina yashay olishi mumkin.

Bizning davrimizda faqat tashkilot ko‘pchilik odamlarni yashash vositalari bilan ta‘minlash va ularning normal yashashi uchun sharoit yaratish imkoniyatiga ega. Boshqacha qilib aytganda, zamonaviy tashkilot nafaqat umumiy maqsad bilan birlashgan odamlar jamoasi, balki individual ehtiyojlarni qondirish va shakllantirishni ta‘minlaydigan ijtimoiy ob‘ekt hamdir. Bular bevosita yoki bilvosita nafaqat oziq-ovqat, issiqlik va xavfsizlikka bo‘lgan asosiy ehtiyojlarni, balki do‘stlik, hurmat va rivojlanish ehtiyojlarini ham o‘z ichiga oladi. Hozirgi kunda, eski kunlardagidek, odamlarni tashkilotga undashning hojati yo‘q. Odamlarning o‘zi ham unga qo‘shilishga, o‘z xohish-irodasini unga bo‘ysundirishga va umumiy maqsadga ergashishga majbur, chunki uning ishtirokisiz, uning resurslari va vositalarisiz odamlar o‘z ehtiyojlarining ko‘p qismini qondirishga tayyor emaslar.

Bundan tashqari, shaxsning ehtiyoji qanchalik dolzarb bo'lsa va uning asosiy ehtiyojlari bilan qanchalik bog'liq bo'lsa, insonning tashkilotga bog'liqligi shunchalik katta bo'ladi va uning maqsadlarini ma'lum bir yo'nalishda o'zgartirishi va yo'naltirishi shunchalik oson bo'ladi. Shu sababli, shaxs tashkilotga kirayotganda, hatto bunday cheklovlar uning uchun unchalik yoqimli emasligini hisobga olsak ham, o'z erkinligini cheklashga rozi bo'ladi. Bu, asosan, zamonaviy tashkilot a'zolarining xatti-harakatlarini to'g'ridan-to'g'ri zo'ravonlik va bosimsiz kerakli yo'nalishda o'zgartirishga imkon beradi.

Binobarin, shaxsiy maqsadlarni umumiy maqsad bilan "tinch" muvofiqlashtirish, tashkilot shaxsni o'zidan begonalashtirilgan tashqi maqsadni amalga oshirishga shunchaki majburlamasligi, balki shaxs uchun zarur yoki kerakli narsaga ega bo'lganligi sababli mumkin. Bular ob'ektiv moddiy va moliyaviy resurslar (ish haqi, mukofotlar, uy-joy sharoitlari, xizmatlar va boshqalar) va tashkiliy-psixologik resurslar (ramziy, maqom, rivojlanish va boshqalar) bo'lishi mumkin, xodimlar ehtiyojlarining predmeti bo'lgan bu ehtiyojlar odamlarni tashkilot tomonidan belgilangan yo'nalishda o'z xatti-harakatlarini o'zgartirishga undaydi.

Quvvatni asosiy tashkiliy jarayon sifatida o'rganayotganda, mehnat motivatsiyasi masalalari individual xatti-harakatlarning yo'nalishini belgilovchi sabablarni o'rganishning nisbatan mustaqil sohasi emas, balki shaxsiy maqsadlarni to'g'rilashning zo'ravonliksiz vositalarini har xil turdagi xodimlar ehtiyojlarini maqsadli qondirish orqali tashkilotning umumiy maqsadlarini izlash sifatida qaratiladi. Ma'lum bo'lishicha, motivatsiya tobora ko'proq tashkiliy kuchning asosiy va asosiy quroliga, uning eng madaniyatli ko'rinishiga aylanib bormoqda.

Aksariyat ekspertlarning fikriga ko'ra, xodimlarni rag'batlantirishda tashkilotlarning asosiy muammolaridan biri bu odamlarni o'z ishlarini yaxshi va vijdonan bajarishga nima majbur qilishiga oid arxaik va o'ta soddalashtirilgan g'oyalardan foydalanishdir.

Ish haqini oshirish yoki ishdan bo'shatish tahdidi barcha xulq-atvor muammolarini hal qiladi degan fikr nafaqat eskirgan, balki noto'g'ri. Shunga qaramay, hatto yirik xorijiy tashkilotlarda ham menejerlar eng yaxshi holatda A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasini va F. Gersbergning ikki omilli nazariyasini biladilar. Garchi bu nazariyalar paydo bo'lganiga allaqachon 40 yildan o'tgan. Va, masalan, kutish nazariyasi haqida eshitgan menejerlarning juda kam, u deyarli 30 yildan ortiq tarixga ega.

Bugungi kunda menejerlar motivatsiya san'ati haqidagi ancha soddalashtirilgan va ko'pincha juda eskirgan g'oyalarga amal qila olmaydilar. Xodimlarni munosib rag'batlantirish orqali yuqori samaradorlikni ta'minlash boshqaruv funksiyasini e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. Eng umumiy tushunchada motivatsiyani xulq-atvorning energetik tomoni va yo'nalishini belgilaydigan jarayon sifatida aniqlash mumkin. Bunday ichki jarayon insonning xulq-atvoriga rahbarlik qiladi va u mumkin bo'lgan xatti-harakatlarning muqobil to'plamidan tanlashini belgilaydi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, bu jarayon uni muayyan vaziyatda muayyan tarzda o'zini tutishga yo'naltiradi. Ko'rib turganimizdek, motivatsiya jarayoni haqida ma'lumotga ega bo'lgan menejer o'z hamkasblari va qo'l ostidagilarning xatti-harakatlarini yaxshiroq tushuna oladi, shuningdek, o'z xatti-harakatlarini tahlil qilish qobiliyatini kengaytiradi. Uning ahamiyati va nisbatan uzoq tarixiga qaramay, xulq-atvor fanlaridagi motivatsiya tadqiqotlari ko'plab muammolarga duch keladi. Bu, asosan, motivatsiyani tashqi tomondan kuzatish mumkin emasligi sababli yuzaga keladi.

Jamoani o'rganish rahbarga motivatsion tuzilmani yaratishga imkon beradi, bu orqali jamoa to'g'ri yo'nalishga o'rgatiladi.

Mexanizmning dastlabki bo'g'ini, birinchi "qutbi" - bu ehtiyojni ko'rsatadigan ehtiyoj, insonning ma'lum tovarlarga, narsalarga yoki xatti-harakatlar shakllariga bo'lgan ehtiyojini ko'rsatadi. Ehtiyojlarni qondirish natijasi:

1. Qoniqish;

2. Qisman qoniqish;
3. Qoniqishning yoʻqligi.

Ammo mehnatni baholash va oʻlchash uchun motivatsiya, ishonchliroq mezonlarga ega boʻlish kerak. Anketa soʻrovi orqali oʻlchanadigan xodimlar mehnat motivatsiyasining uchta asosiy koʻrsatkichini aniqlash mumkin:

- oʻz ishidan qoniqish;
- oʻz ishining yakuniy natijalariga qiziqish;
- tashkilotingizga sodiqlik.

Mehnat motivatsiyasining ushbu tarkibiy qismlari xodimda qay darajada namoyon boʻlishi uning kasbiy mehnatga va mehnat xatti-harakatiga munosabatini belgilaydi.

Xodimlarning oʻz tashkilotiga sodiqligi kabi koʻrsatkichni batafsilroq koʻrib chiqish kerak. Tashkilotga boʻlgan majburiyat, agar odam uzoq vaqt davomida bir joyda ishlagan boʻlsa, ish joyiga bogʻlanishning bir turi sifatida qaralishi mumkin emas. Bu, birinchi navbatda, insonning tashkilot maqsadlarini qabul qilishga va oʻz ishida ularga rioya qilishga tayyorligi, bu ishda fidoyilikka munosabati va oʻz korxonasiga sodiq munosabatini ifodalaydi. Hozirgi vaqtda raqobatbardoshlik va biznes samaradorligining asosi sifatida kadrlar boʻlimi mutaxassislari va yuqori boshqaruv vakillari tomonidan oʻrganilayotgan xodimlarning oʻz korxonasiga boʻlgan sadoqati va jami sonining qaysi qismi sodiq xodimlarga toʻgʻri keladi. Oʻz ishiga fidoyi va ishtiyoqli odamlarning mehnat unumdorligi, albatta, oʻz korxonasiga nisbatan yomon munosabatda boʻlgan va ish joyini oʻzgartirish haqida oʻylayotgan ishchilarnikidan yuqori boʻladi.

15.3. Tashkilotda mukofot siyosati, moddiy ragʻbatlantirish tizimi, mukofot nazorati va xodimlarga beriladigan imtiyozlar

Siz koʻpincha odamlarni faqat pul bilan ragʻbatlantirish mumkin degan taxminni eshitishingiz mumkin, chunki pul eng muhim motivatordir. Ammo nafaqat inson resurslari mutaxassislari, balki

ko'plab menejerlar ham bunday taxminlarga qo'shilmaydilar. Masalan, Shvesiyada va uning chegarasidan tashqaridagi o'nlab boshqa mamlakatlarda 200 ming kishilik shtatga ega Shvesiyaning SKF kompaniyasida boshqaruv bo'yicha maslahatchi ham, yuqori lavozimli ham bo'lgan shved mutaxassisi K.Ferling quyidagilarni keltiradi. Agar odamlarning motivatsiyasini o'rganish jarayonida ularni nima undayotgani aniqlangan bo'lsa, deyarli barcha mamlakatlarda bu ro'yxat bir xil edi. Har doim rag'batlantiruvchi omillar orasida birinchi o'rin insonga tegishli bo'lgan jamoaga, mehnat guruhiga berilgan. Ikkinchi o'rin - u qilayotgan ishi unga qanchalik qiziq. Uchinchi o'rinni o'z ishini nazorat qilish qobiliyati va ishdagi mustaqillik darajasi kabi rag'batlantiruvchi omillar egalladi. Ish haqi faqat yettinchi o'rinni egalladi. Ish haqi faqat omon qolish masalasi bo'lgan mamlakatlarda birinchi o'rinni egalladi. Afsuski, hozirgi vaqtda Rossiya ham shunday davlatlardan biridir. Moddiy rag'batlantirish shakllaridan muvaffaqiyatli foydalanish ba'zi imtiyozlarni ta'minlashga imkon beradi, ammo do'stlik, sheriklik va jamoaviy ish samaradorligining yumshoq tarkibiy qismlarining motivatsion salohiyati ko'pincha muhimroqdir.

K. Ferling dunyoning turli mamlakatlaridagi xodimlar o'rtasida so'rov o'tkazar ekan, ularning direktori nimaga undayotgani haqidagi fikrlarini so'radi. Garchi ishchilar ko'pincha o'z direktorlarini umuman ko'rmasalar ham, ular deyarli bir ovozdan direktorlar birinchi navbatda pul bilan harakat qilishini aytishdi. Tadqiqot davomida kompaniya bosh direktoridan uni nima rag'batlantirishi so'ralganda, u ishchilar tomonidan aytilgan omillardan unchalik farq qilmaydigan omillarni, ya'ni ishda, jamoada, direktorlar kengashida rivojlanish imkoniyatini nomladi. Va barcha top-menejerlarning maoshlari o'n birinchi, o'n uchinchi, o'n to'rtinchi o'rinlarda edi. Biroq, ishchilarni nima rag'batlantirishi so'ralganda, barcha direktorlar: "Pul" deb javob berishdi.

Bu taxmin mendan boshqa hammani pulga undaydi degan eng katta noto'g'ri tushuncha. Aynan shu fakt ko'plab menejerlarga o'z

faoliyatida bo'ysunuvchilarni rag'batlantirishga ta'sir qilish vositalaridan kengroq foydalanishga to'sqinlik qiladi. Odamlarda pul xodimlarni rag'batlantirishning eng muhim dastagi ekanligi haqidagi stereotipni ishlab chiqdi. Va pul xodimlarning motivatsiyasini yo'q qiladigan kuchli vosita bo'lishi mumkinligini tasavvur qilish qiyin. Ammo ko'pgina rus tashkilotlarida aynan shunday bo'ladi: odamlarga o'z ishi uchun qo'shimcha haq to'lanmaydi va xodimlarning o'z ishiga haq to'lashdan noroziligi keng tarqalgan hodisadir.

Agar tashkilot o'z xodimlarining yuqori samaradorlik ko'rsatkichlarini olishni istasa, buning uchun tashkiliy va ish muhitida zarur shart-sharoitlar yaratilishi kerak. Bu ish haqining yetarli bo'lmagan darajasining demotivatsion ta'siriga ega bo'lgan va ishchilarni yuqori mehnat yutuqlari uchun maksimal darajada joylashtirishga imkon beradigan motivatsiyani shakllantiradigan shartlar bo'lishi mumkin. Odamlar o'z ishi ularning qadriyatlarini, ehtiyojlari, munosabati va umidlariga mos keladigan bo'lsa, ko'proq qoniqish hosil qiladi. Ish muhiti xodimlar kutganidan oshib ketganda, masalan, ish haqi, martaba istiqbollari yoki rahbariyat bilan munosabatlarda bu yanada yaxshi bo'ladi. Albatta, muayyan holatda xodimlarning mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini belgilovchi omillar boshqacha bo'lishi mumkin.

Pul odamlarni qattiq mehnat qilishga undash uchun yaratilgan. Ish haqi yana bir qancha muhim muammolarni, ya'ni yaxshi xodimlarni jalb qilish va ushlab turishni hal qilishi kerak. Xodimlarga raqobatbardosh ish haqini to'lashda qiyinchiliklar mavjud bo'lsa (bir xil sohada faoliyat yurituvchi boshqa tashkilotlar bilan taqqoslaganda), bu malakali kadrlarni jalb qilish va saqlashda jiddiy qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, pul yordamida kompaniya xodimga uning ishini va kasbiy yutuqlarini qadrlashini ko'rsatadi.

Xodimlarning ishlashga bo'lgan qiziqishini oshirish uchun hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalarni yaxshiroq tushunish uchun siz vaziyatga xodimning o'zi ko'zi bilan qarashingiz kerak. Qaysi holatda u

o‘z ishida bor bilimi, kasbiy mahorati va tajribasini maksimal darajada ishlatishga chin dildan istak paydo bo‘ladi? Xodim qachon fidoyilik bilan qattiq ishlashga tayyor bo‘ladi? Xodim o‘zining shaxsiy manfaatlari (mansab maqsadlari, e’tirof va hurmat qozonish, moddiy farovonlik, ertangi kunga ishonch va h.k.) va tashkilotda bajaradigan ishi o‘rtasidagi yaqin aloqani kuzata olgandagina bunday istak paydo bo‘lishi aniq. Bunday majburiyatlar xodim tomonidan tashkilot manfaatlari yo‘lida vijdonan ishlashga bo‘lgan samimiy istak sifatida boshdan kechiriladi, ular tashkilotning obro‘sig, uning sheriklar va iste’molchilar oldida obro‘sig, g‘amxo‘rlik qilish mavzusidir. Bunday munosabatga T.Piters va R.Uotermanning “Aksariyatni izlashda” kitobida keltirilgan misol namuna bo‘la oladi. Honda kompaniyasi ishchisi, ish vaqtidan tashqari uyga qaytayotganida, agar o‘z kompaniyasining avtomobillaridagi oyna tozalagichlar egilib qolganini ko‘rsa, to‘xtab, ularni to‘g‘rilashi mumkin edi. U shunchaki o‘z kompaniyasining mashinalarida biror narsa yomon ishlayotganini kuzata olmadi.

Tashkilotda ishlaydigan odamlar muvaffaqiyatning asosiy omili bo‘lib, ulardan samarali foydalanishsiz biznesda yaxshi natijalarni kutish mumkin emas. Faqat o‘z kompaniyasiga sodiq bo‘lgan xodimlar qo‘shimcha to‘lovlarni talab qilmasdan ishda qo‘shimcha kuch sarflashga tayyor.

Majburiyat quyidagi tarkibiy qismlarni o‘z ichiga oladi:

- 1) korporativ qadriyatlarga ishonish va ushbu kompaniyaning maqsadlarini qabul qilish;
- 2) ishga jalb qilish, ushbu kompaniyaga nisbatan eng katta kuch sarflash istagi;
- 3) kompaniyaga sodiq munosabat, ushbu kompaniyaga a‘zo bo‘lish istagi.

Majburiyatning barcha bu tarkibiy qismlari, agar xodim o‘zining mehnat sharoitlaridan va uning kasbiy o‘sishi istiqbollari qoniqsa, agar u ushbu tashkilotdagi xizmatlarini adolatli tan olishni his qilsa va

o'zining kasbiy yoki ish joyida o'sishi istiqbollarini ko'rsa, kuchayadi. Xodimlar yaxshi ishlaganda, tashkilot oldida ichki majburiyatlarga ega bo'lsa, biznesning maqsad va vazifalarini tushunsa va qabul qilsa, xodimlarning majburiyatlari ortadi. Binobarin, o'z kompaniyasining muammolariga ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish, uning rivojlanishiga hissa qo'shish va uning muammolarini hal qilishga tayyorlik xodimning kompaniyaning maqsadlari va rivojlanish yo'nalishini aniq tushunishiga, uning manfaatlari bilan o'zaro bog'liqligiga asoslanadi.

15.4. Xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qiluvchi omillar

E. A. Utkin, A. I. Kochetkova qo'llab-quvvatlovchi va rag'batlantiruvchi omillarni farqlashni taklif qildilar.

Qo'llab-quvvatlovchi omillar quyidagilardir:

- ☐ pul;
- ☐ shartlar;
- ☐ ish uchun asboblari;
- ☐ xavfsizlik;
- ☐ ishonchlilik.

Rag'batlantiruvchi omillar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- ☐ tan olish;
- ☐ o'sish;
- ☐ yutuqlar;
- ☐ mas'uliyat va vakolat.

Ikkala guruhning omillari yo'q bo'lganda, ish chidab bo'lmas holga keladi.

Agar faqat qo'llab-quvvatlovchi omillar mavjud bo'lsa, unda ishdan norozilik minimal bo'ladi.

Agar faqat rag'batlantiruvchi omillar mavjud bo'lsa, xodim ishni yaxshi ko'radi, lekin uni sotib olishga qodir emas.

Agar omillarning ikkala guruhi sodir bo'lsa, u holda ish maksimal qoniqish keltiradi.

Motivatsiyaga ta'sir etuvchi omillarni aniqlashning bunday yondashuvi F.Gersbergning ikki omil haqidagi nazariyasiga ancha yaqin.

Bundan tashqari, E.A.Utkin va A.I.Kochetkova hayqiriq va boshqaruvning qo'polliqi, mas'uliyat va vakolatni tushunmaslik kabi omillarni aniqladilar. Mualliflarning ta'kidlashicha, xodimlarga nisbatan har qanday harakat ham rag'batlantiruvchi, ham demotivatsiya qiluvchi omil bo'lishi mumkin. Bu harakatni aniq odamlarga nisbatan baholash kerak. Bir qator demotivatsiya qiluvchi omillar rahbarning shaxsiyati yoki unga bo'ysunuvchilarning motivatsiyasiga nima olib kelishini tushunmasligining natijasidir. E.P.Ilyin aniq motivatsion jarayonda ishtirok etuvchi va muallif motivatorlar (motivatsion determinantlar) deb ataydigan psixologik omillarni (boshqacha aytganda, ta'lim) aniqladi. Uning fikricha, ular harakat va ish asosini tushuntirishda qaror qabul qilish uchun dalilga aylanadi. Quyida E. P. Ilyin tomonidan aniqlangan motivatorlar guruhlarini keltirilgan, masalan:

- axloqiy nazorat (axloqiy tamoyillarning mavjudligi);
- imtiyozlar (qiziqishlar, moyilliklar);
- tashqi vaziyat;
- o'z qobiliyatlari;
- hozirgi vaqtda o'z holati;
- maqsadga erishish uchun shartlar (harakat va vaqt sarflash);
- o'z harakatlarining, qilmishlarining oqibatlarini.

Motivatsiya jarayonida ko'pchilik motivatorlar faqat "ma'lum", "tushunilgan" bo'lib qoladi va "haqiqatan ham samarali" inson uchun eng katta ahamiyatga ega bo'lgan va motivatsiyaning shakllanishiga olib keladiganlar bo'ladi.

R. A. Makkenzi quyidagi omillarni aniqladi:

- nazorat qilish usuli;
- tashkiliy muhit;
- madaniyat, guruh normalari;
- shaxs bilan bog'liq bo'lgan omillar: o'z qiyofasi, shaxsiyati,

qobiliyat va ko‘nikmalari, qadriyatlari va ehtiyojlari, shuningdek, uning oldingi hayotiy tajribasi asosida shakllangan umidlar.

Bob bo‘yicha nazorat savollari:

1. Motiv va rag‘batlantirish tushunchasi.
 2. Mehnat motivatsiyasi nazariyalari.
 3. Motivatsiya nazariyalarining amaliy ahamiyati.
 4. Mehnat motivatsiyasini oshirish usullari.
 5. Mehnatni rag‘batlantirish nimani anglatadi?
 6. Mehnatga moslashish jarayonini tavsiflang.
 7. Ishdan qoniqishni aniqlashga yondashuvlar.
 8. Qoniqishni o‘lchash. Ishdan qoniqishning individual omillari.
- Ishdan qoniqish va hayotdan qoniqish.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Mehnat faoliyatini boshqarishda motivatsiya.
2. Tashkilotda motivatsiyaning mohiyati.
3. Xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qiluvchi omillar.

GLOSSARIY

(Ingliz tilidan tarjima qilinadigan manbalar ma'lumotnomalarning izohlari)

Avtokrat rahbar (autocratic leader) - ijrochilarga o'z irodasini yuklash uchun yetarli kuchga ega bo'lgan yetakchi. Agar kerak bo'lsa, u ikkilanmasdanhar qanday hoxishni amalga oshiradi.

Adaptiv struktura (adaptive structure) - bu atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslashuvchan tarzda javob berishga imkon beradigan va shu bilan mexanik (byurokratik) tuzilishdan tubdan farq qiladigan tashkiliy tuzilma. Organik tuzilish deb ham ataladi.

Adolat yondoshuvi (justice approach)- axloqiy tushuncha bo'lib, axloqiy jihatdan qaror tenglik, halollik va xolislik tamoyillariga asoslanishi kerak.

Ayollik (feminizm) (femininity) - barqaror insoniy munosabatlarga, jamoada ishlashga, guruh qarorlarini qabul qilishga, hayotning yuqori sifatiga qaratilgan madaniy yo'nalish.

Aloqa kanali (channel) - ma'lumot almashish munosabati bilan - axborotni uzatish vositasi: yozma, og'zaki, rasmiy, norasmiy, aloqa uchun mos elektron vositalar.

Bazis ehtiyojlar (asosiy, birlamchi ehtiyojlar) (primary needs) - odatda omon qolish zarurati kabi tug'ma ehtiyojlar.

Birdamlik (groupthink) - alohida shaxsning guruhning garmoniyasini buzmaslik uchun hodisaga nisbatan qarashlarini bostirish tendensiyasi.

Bixevioristik ilmiy yondashuv (behavioral sciences approach) - ijtimoiy fanlarni (psixologiya, sotsiologiya, antropologiya, iqtisodiyot) tashkiliy nuqtai nazardan qo'llashni o'z ichiga olgan gumanistik menejment sohalaridan biridir.

Boshqarilish normasi yoki boshqaruv xajmi (span of management) - bu bevosita rahbarga hisobot beradigan xodimlar soni; rahbar qo'l ostidagi xodimlarning harakatlarini kuzatib borishni aniqlaydi.

Boshqaruvga jarayonli yondashuv (process approach to management)- bu boshqarish nazariyasiga bog‘liq bo‘lgan harakatlar yoki funksiyalarning uzluksiz seriyasi bo‘lgan konsepsiyaga asoslangan menejment nazariyasiga yondashish.

Boshqarish jarayoni (management process) - doimiy ravishda o‘zaro bog‘liq bo‘lgan harakatlar yoki funksiyalarning umumiy miqdori

Buyruqlar zanjiri (chain of command) - bu muvofiqlashtirilgan sa’y-harakatlarni vertikal ravishda ajratish uchun hokimiyat vakili tomonidan yaratilgan menejment darajalarining ierarxiyasi. Shuningdek, "skalyar bo‘ysinish", "skalyar zanjir" nomi bilan ham tanilgan.

Byurokratik tashkilotlar (bureaucratic organizations)- xodimlarning majburiyatlarini aniq belgilash, rasmiy hisobotni yuritish, mulkchilik va menejmentni ajratish orqali nomuvofiq, oqilona menejmentga qaratilgan menejmentning klassik yo‘nalishlaridan biri.

Byurokratiya (byurokratiya) - xodimning vakolatlariga asoslangan ixtisoslashtirilgan mehnat taqsimoti, aniq menejment ierarxiyasi, qoidalar va standartlar, ishlash ko‘rsatkichlari, bandlik tamoyillari bilan tavsiflanadigan tashkilot turi.

Bo‘lim (subunit) - bu butun tashkilot uchun muayyan vazifalar to‘plamini bajarish uchun javobgar bo‘lgan tashkilotdagi rasmiy guruh.

Verifikatsiya (verification)-biror narsaning haqiqiylikini tasdiqlash.

Vertikal integratsiya (vertical integration)- tashkilot ichida yakuniy mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan barcha narsalarni tashkil etadigan bo‘linmalar tashkil etilganligi.

Vertikal jamoa (vertical time) - rasmiy guruh, shu jumladan tashkilot buyruqlar zanjiri bilan menejer va uning rasmiy bo‘ysunuvchilari.

Vertikal mehnat taqsimoti (vertical division of labor) - mehnatni taqsimlash va muvofiqlashtirish va ish qismlarining tarkibiy qismlarini amalga oshirish (boshqarish va ishlab chiqarish). Vertikal mehnat taqsimoti menejment darajasini yaratadi.

Vertikal jamoa (vertical team) - tashkilotning jamoaviy zanjiriga

muvofiq menejerni va uning rasmiy bo'ysunuvchilarini o'z ichiga oladigan rasmiy jamoa.

Vrum-Yetton qaror qabul qilish modeli (Vroom-Jetton leadership decision model) - bu qarorlarni qabul qilish jarayoniga urg'u beradigan va avtokratikdan demokratikgacha uzluksiz davom etadigan yetakchilikning besh turini belgilaydigan ehtimoliy yetakchilik modelidir.

Gigienik omillari (hygiene factors) - Gersbergning ikki faktorli nazariyasiga ko'ra, bu inson faoliyati atrofidagi muhitda bo'lgan omillar. Ularning yo'qligi norozilikni keltirib chiqarishi mumkin, ammo hulq-atvorni faol motivlashtira olmaydi.

Gomogenlik (homogeneity) - ishlash ko'rsatkichlari sezilarli darajada farq qilsa ham, barcha ishchilar tekshiruvchi tomonidan bir xil baho olganda, kuzatilishi mumkin bo'lgan xatolardan biridir.

Gorizontal mehnat taqsimoti (horizontal division of labor) - tashkilotdagi ishlarni uning tarkibiy qismlariga bo'lish.

Gorizontal guruh (horizontal team) - bu taxminan bir xil darajadagi turli bo'limlardagi ishchilardan iborat bo'lgan rasmiy guruh.

Delegatsiya (delegation) - bu rahbarlar tomonidan vakolat va javobgarlikni ierarxiyaning quyi darajalarida ishlaydigan xodimlarga topshirish jarayoni.

Departamentalizatsiya (departmentation) - tashkilotni alohida bloklarga (bo'limlar, bo'limlar, sektorlar) bo'lish jarayoni.

Diversifikatsiya - ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va taqdim etilayotgan xizmatlar bo'yicha faoliyat doirasini kengaytirish.

Distributiv adolat (distributive justice) - bu menejerning quyi bo'g'inlarga bo'lgan munosabati ushbu tashkilot faoliyat ko'rsatadigan mamlakat aholisining ob'ektiv mezonlari, xususiyatlari, me'yorlari, urf-odatlar va qadriyatlariga asoslanganligini anglatadi; agar qaror o'xshash shaxslarga tegishli bo'lsa, u bir xil va boshqasiga nisbatan qo'llanilishi kerak.

Yetakchilik (leading) - bu xodimlarni tashkilot maqsadlariga

erishish uchun rag'batlantirishda boshqaruv ta'siridan foydalanishni o'z ichiga olgan boshqaruv funksiyasi.

Yetakchilik uslubi ((leadership style) - belgilangan maqsadlarga erishish jarayonida (demokratik, avtokratik, liberal) rahbarga bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarda rahbarning xulq-atvorining umumlashtirilgan turlari.

Ierarxik struktura (tallstructure) ko'p darajali boshqaruv kengashi va har bir darajadagi boshqarishning ahamiyatsiz hajmi bilan ajralib turadigan tashkiliy tuzilma. Ierarxiyani yaratish jarayoni skalyar jarayon deb ataladi (*lat. scalaris - narvon, qadam*).

Ijtimoiy-madaniy omillar (sociocultural factors) - ustanovkalar, hayotiy qadriyatlar va urf-odatlar. Bu jarayonlar menejmentda e'tiborga olinishi kerak (masalan, paternalizm (otalik), adolat, hurmat, gender kamsitish, ierarxiyaga sodiqlik, yakdillik).

Ilmiy, menejment maktabi (management science school, MS) - bu ilmiy uslub, modellar va tizim yo'nalishini qo'llash bilan tavsiflanadigan menejmentga bo'lgan yondashuv. Ba'zan miqdoriy yondashuv deb ataladi.

Ilmiy menejment maktabi (scientific management school) - menejmentga birinchi rasmiy yondoshuvdir. Bu qo'l mehnatini samaraliroq bo'lishi uchun kuzatish, o'lchash, mantiq va tahlil orqali qayta ishlashga asoslanadi.

Imitatsiya (simulation) - bu vaziyat haqiqatan ham qanday o'zgarishini tushunish uchun eksperimentlar o'tkazish orqali haqiqiy holat modelini ishlab chiqish jarayoni.

Integratsiya (integration) - tashkilotning maqsadlariga erishish uchun turli quyi tizimlarning (birliklarning) sa'y-harakatlarini birlashtirish jarayoni.

Interfaol guruh (interactive group) - bu aniq vazifa va maqsadlarga ega bo'lgan xodimlar bilan uchrashuv paytida tanlov amalga oshirilganda guruh qarorlarini qabul qilish shakli.

Interfaol yetakchi (interfaol yetakchi) - konsensusga erishish, jamoaning barcha a'zolarining ishida ishtirok etish, ularning o'zaro ta'siri va o'zaro tushunishlariga katta e'tibor beradigan rahbar.

Inson munosabatlari maktabi (human relations school) - tarixan mavjud bo'lgan konseptual yondashuv, uning markazida inson omili bo'lib, u ish jarayonida insonlar o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bu yo'nalishda taniqli namoyondalari Meri Parker Follet va Elton Mayolar.

Ishlab chiqarish samaradorligi (operations performance) - ishlab chiqarilgan mahsulotning bozor qiymati, tashkilot resurslarining umumiy qiymatiga bo'linadi.

Iblisning himoyachisi (devil's advocate) - qarorlarni qabul qilish jarayonida foydalaniladigan usul bo'lib, munozara qatnashchilaridan biri boshqalarni muammoga o'z yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishga, oldindan kelishib olishdan yoki asossiz taxminlardan voz kechishga undaydi.

Ichki mukofot (intrinsic reward) - inson tomonidan ishlarni bajarish jarayoniga bog'liq bo'lgan qadriyatlar, masalan, maqsadlarga erishishdan qoniqish.

Ikkilamchi ehtiyojlar (secondary needs) - baholash, biriktirish, hokimiyat kabi psixosotsial xususiyatga ega bo'lgan ehtiyojlar.

Kommunikatsiya (sommunication) - bu ikki yoki undan ortiq insonning ma'lumot almashishi va olingan ma'lumotdan xabardor bo'lib, uning maqsadi muayyan hulq-atvorni yoki unga ta'sir qilishni rag'batlantirishdir jarayoni.

Kompensatsion adolat (compensatory justice) - bu javobgar tomon jabrlanuvchiga yetkazilgan zararni qoplash majburiyatini yuklaydigan tushuncha. Bundan tashqari, insonlar o'zlarining nazorati ostida bo'lmagan voqealar uchun javobgar bo'lmasliklari kerak.

Kritik yo'l (critical path) - bu loyihani amalga oshirish jarayonida sodir bo'ladigan voqealarning eng uzun ketma-ketligi. Loyihani iloji boricha tezroq tugatilishini ta'minlaydigan tadbirlar ketma-ketligi.

Kam kontekstli madaniyat (low-context culture) - bu muloqotning asosiy maqsadi faktlar va ma'lumotlar almashishdir iborat madaniyat.

Kutish nazariyasi (kutish nazariyasi) - insonning faol ehtiyojlarining mavjudligi har qanday maqsadga erishish uchun motivatsiya uchun yagona va etarli shart emas. Biror kishi uning harakatlari albatta ushbu maqsadga erishishiga olib kelishini kutishi kerak.

Lavozim yo'riqnomasi (job description) - tashkilotdagi turli lavozimlarning malakasi va vakolatlarini talab qo'yuvchi qisqacha ma'lumotnoma.

Liberal lider (laissez-faire leader) - o'z qo'l ostidagilarga ish topshiriqlarini tanlashda va ularning ishlarini nazorat qilishda deyarli to'liq erkinlik beradigan rahbar.

Loyihani tashkil etish strukturasi (project organization) - aniq, aniq belgilangan maqsadga erishish uchun yaratilgan vaqtinchalik tashkiliy tuzilma.

Madaniyat (culture)- bu tashkilotning barcha a'zolari baham ko'radigan asosiy qadriyatlar, e'tiqodlar, aytilmagan shartnomalar va normalar to'plami.

Markazlashtirilmagan nazorat (decentralized control) - xodimlarning tashkilot maqsadlariga sodiqligini shakllantirishga hissa qo'shadigan ijtimoiy qadriyatlar, urf-odatlar, umumiy qarashlar va ishchilarga bo'lgan ishonchga asoslangan.

Markazlashtirish (centralization) - bu eng muhim qarorlarni qabul qilish huquqi davlatning yuqori darajalarida qoladigan shartdir.

Mas'uliyat (responsibility) - vazifalarni bajarish va ularning qoniqarli tamomlanishini ta'minlash majburiyati.

Matritsali tashkilot (matrix organization) - bu moslashtirilgan tuzilmaning bir turi bo'lib, unda shakllangan guruh a'zolari o'zlarining faoliyati uchun ma'lum bir loyiha rahbari va doimiy ishlaydigan bo'lim boshlig'i oldida javob berishadi.

Ma'muriy prinsiplar (administrative principles)- menejmentning

klassik yoʻnalishi, uning tarafdorlari alohida xodimlarga emas, balki umuman tashkilotga qaratilgan va rejalashtirish, tashkil etish, menejment zanjiri, individual xodimlarning mehnat unumdorligini muvofiqlashtirish va nazorat qilish kabi menejment funksiyalari.

Maqsadlar (objectives) - tashkilotda bu aniq maqsadlar yoki guruh birgalikda ishlash orqali erishishni istagan natijalar. Rasmiy tashkilotlar rejalashtirish jarayonida maqsadlarni aniqlaydilar.

Maqsad (goal) - bu tashkilot erishmoqchi boʻlgan kelajakdagi istalgan holat.

Konfliktning disfunktsional oqibatlari (dysfunctional conflict) - ishdan qoniqishning pasayishiga olib keladi, guruhlar oʻrtasidagi hamkorlikni susaytirish, tashkilotning samaradorligini pasaytirish.

Menejment (management) - rejalashtirish, tashkil etish, yetakchilik (rahbarlik) va tashkilot resurslarini boshqarish orqali tashkilot maqsadlariga samarali erishish.

Mexanik struktura (mechanistic structure)-organik yoki moslashuvchan strukturadan farqli ravishda anʼanaviy ravishda aʼanaviy-byurokratiya tashkiliy shakldir.

Missiya (mission) - tashkilotning asosiy umumiy maqsadi yoki vazifasini rejalashtirish yoʻli.

Model (model) - bu obʼekt, tizim yoki gʻoyaning yaxlit shakldan, yaʼni obʼektning oʻzidan farq qiladigan shaklda namoyon boʻlishi. Modellar foydali rol oʻynaydi, chunki ular reallikni soddalashtiradi va shu bilan ichki munosabatlarni koʻrishni osonlashtiradi.

Motivatorlar (motivators) - Gersbergning ikki omilli nazariyasi, bu gigienik omillardan farqli oʻlaroq, ishning mohiyatidan kelib chiqadigan motivatsion omillardir.

Motivatsiyaning situatsion nazariyasi (process theory of motivation) - bu insonning xulq-atvori nafaqat uning ehtiyojlari, balki uning muayyan vaziyatni idrok qilishi va u yoki bu xulq-atvor turini tanlashning mumkin boʻlgan natijalari toʻgʻrisidagi taxminga asoslangan motivatsiya modelidir.

Motivatsiya (motivating) - o'zini va boshqalarni tashkilotning individual va umumiy maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayoni.

Muvofiqlik prinsipi (parity principle) - bu rahbariyat xodimga o'zining javobgar bo'lgan vazifalarni bajarishi uchun yetarlicha vakolatlar berishi kerak bo'lgan tamoyil.

Mintaqaviy tashkiliy struktura (territorial departmental Hon) - geografik qurilish prinsipidan foydalanadigan bo'linish tuzilmasining turi.

Menejment setkasi (managerial grid) - bu yetakchilik samaradorligini baholash uchun ikki o'lchovli yondashuv. Ushbu yondashuvga ko'ra qo'llanmada beshta asosiy uslub farqlanadi: panjara vertikal o'qi "insonlarga g'amxo'rlik" ni, gorizontaal o'q esa insonga g'amxo'rlikni anglatadi.

Nazorat (controlling)- bu xodimlarning hulq-atvorlarini kuzatish, tanlangan yo'nalishda tashkilotni ham kuzatish va belgilangan maqsadlarga erishtirish, shuningdek zarur tuzatishlar kiritishni o'z ichiga olgan menejment funksiyasi.

Nazoratning tashqi traektoriyasi (external locus of control) - xodimning kelajagi uning nazorati doirasidan tashqarida ekanligi ya'ni tashqi kuchlarga bog'liqligiga ishonch.

Nazoratning ichki traektoriyasi (internal locus of control)- xodimni kelajak uning qo'lida ekanligiga va tashqi kuchlar unga jiddiy ta'sir qila olmasligiga ishontiradi.

Nizo (conflict)- ikki yoki undan ko'p tomonlar (shaxslar yoki guruhlar) o'rtasidagi kelishmovchilik, har ikki tomon qarashlari qabul qilinganligiga ishonch hosil qilishga harakat qilganda vujudga keladi.

Nomarkazlashuv (decentralization) –qarorlarni qabul qilishda tashkilotning hokimiyat vakolatlarini quyi darajalari tomon siljishi.

Norasmiy tashkilot(informal organization) - bu o'z-o'zidan paydo bo'lgan insonlar guruhidir, ular muayyan maqsadga erishish uchun muntazam ravishda o'zaro hamkorlik qilishadi.

Noverbal kommunikatsii (nonverbal communication) - bu soʻzlar bilan emas, balki insonlarning hulq-atvorlari yoki xatti-harakatlarida ifodalangan xabarlar.

Neytralizator (neutralizer) - rahbarning muayyan hulq-atvorlarini namoyish qilishiga toʻsqinlik qiladigan vaziyatni oʻzgartiradigan narsa omil.

Operatsion menejment (operations management) - ishlab chiqarish muammolarini hal qilish usullari, shuningdek usullaridan foydalanishni oʻz ichiga oladigan mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqarish sohasidagi menejrlarning faoliyat sohasi sifatida rasmiy ravishda belgilanadi.

Organik struktura (organic structure) - erkin rivojlanayotgan tashkiliy tuzilma, uning faoliyati cheklangan qoidalar va talablar bilan tartibga solinadi, bunda menejment jamoaviy ishni ragʻbatlantiradi, qarorlarni qabul qilish jarayoni esa markazlashtirilmaydi.

Otalik (lat. pater - ota) - bu ishchilar ("bolalar") tomonidan yaxshi xulq-atvor va itoatkorlik va menejer ("ota") tomonidan adolatli qatʼiylilik, gʻamxoʻrlik va dono murabbiylikni anglatadi.

Politika (policy) - maqsadlarga erishishga yordam beradigan harakatlar va qarorlarni qabul qilishning umumiy koʻrsatmalaridir.

Pora berish (bribery) - pora beruvchi tomonidan pora bergan shaxs foydasiga xizmat vazifasini suisteʼmol qilganlik uchun mukofot.

Porter-Louler modeli (Porter-Lawler model) - kutish nazariyasi va adolat nazariyasi elementlarini birlashtirgan vaziyatning turtki nazariyasi. U beshta oʻzgarshni oʻz ichiga oladi: harakat, kutish, samaradorlik, mukofot, qoniqish.

Prognozlashtirish (forecasting)- rejalashtirish usuli boʻlib, unda kelajakni bashorat qilish toʻplangan tajriba va kelajak haqidagi hozirgi taxminlarga asoslanadi.

Rasmiy tashkilot (organization, formal) - faoliyati umumiy maqsadga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtirilgan insonlar guruhi.

Rasmiy guruh (formalgroup) - bu boshqaruv jarayoni tomonidan

tashkiliy jarayon orqali maxsus tuzilgan guruh. Uning maqsadi odatda ma'lum bir aniq vazifani bajarishdir.

Raqobatbardoshlik (competitiveness) - bu boshqalardan ko'ra yaxshiroq bajarish qobiliyatidir.

Rejalashtirish (planning) - maqsadlar va ularga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni tanlash jarayoni.

Reinjiniring (reengineering) - bu tashkilotning biznes-jarayonlarini tubdan qayta qurish, uning maqsadi mahsulotning sifati va xizmat ko'rsatishning yuqori darajasiga erishish, asosiy e'tibor funksiyalarga emas, balki jarayonlarga qaratilganda xarajatlarni kamaytirishdir; ko'pincha vertikal strukturani rad etish va jamoalarni shakllantirishda namoyon bo'ladi.

Referent hokimiyat (referent power) - rahbarning shaxsiy fazilatlari natijasida vujudga keladi, buning natijasida u ajralib turadi va hurmatga sazovor bo'ladi, undan hayratlanishadi va unga o'xshashni xohlaydi.

Samaradorlik (efficiency) - ma'lum hajmdagi mahsulot ishlab chiqarish yoki ma'lum bir natijaga erishish uchun minimal miqdordagi resurslardan foydalanish.

Selektiv idrok (perceptual selectivity) - insonlar tomonidan ob'ektlar va ogohlantiruvchi vositalarning e'tiborini jalb qiladigan bir nechta hodisalarning butun majmuasidan tanlanishi.

Semantika (semantics) - berilgan so'zlar va ma'nolarni qanday ishlatishni o'rganish

Servis yetakchisi (servant leader)- bu ikki xil darajada harakat qiladigan rahbardir: u bo'ysunuvchilarning maqsadlari va ehtiyojlariga erishishga va umuman tashkilotning umumiy maqsadini yoki vazifalarini amalga oshirishga xizmat qiladi.

Situatsion yondashuv (contingency approach) - bu yetakchilik uslubi va tashkilotdagi mavjud vaziyat o'rtasidagi munosabatni o'rganadigan yetakchilik modelidir.

Sifat doirasi ((quality circle)) - bu ixtiyoriy ravishda sifat muammolarini muhokama qilish va sifatni yaxshilash g'oyalarini ishlab

chiqish uchun yig'ildigan xodimlar guruhi.

Sotsiotexnik tizimi ((sociotechnical system) - insonlarni va texnologik tarkibiy qismlarni ifodalovchi tizim. Barcha rasmiy tashkilotlar sotsiotexnik tizimlardir.

Strategiya (strategy) - maqsadlarga erishish uchun umumiy, keng qamrovli reja.

Tarkibiy motivatsiya nazariyasi (content theory of motivation) - bu birinchi navbatda insonlarni harakatga keltiradigan ehtiyojlarni aniqlashga asoslangan motivatsiya nazariyasidir. Bunday nazariyalarga A.Maslou, F. Gersberg va Mak-Klellandning nazariyalari kiradi.

Tashkilotning hayot stkli (organization life cycle) - tashkilotni evolyusion rivojlanish bosqichlaridan o'tishi (tug'ilish, yoshlik, o'rta yosh, etuklik).

Tashkilotning samaradorligi (efficiency organizational)- bu tashkilot o'z vazifalarini qanchalik muvaffaqiyatli bajarganligini ko'rsatadigan maqsadga yaqinlashish darajasi.

Tashkiliy tuzilma (structure, organizational) - maqsadlarga samarali erishishni ta'minlaydigan tarzda tuzilgan menejment darajalari va funksional sohalarning mantiqiy aloqasi.

Ta'sir qilish (influence) - bu boshqa insonlarning unga nisbatan munosabati va his-tuyg'ularini o'zgartiradigan hulq-atvor.

Ta'sir qonuni (law of effect) - motivatsiya nazariyasi tushunchalaridan biri bo'lib, qonunga ko'ra insonlar o'z ehtiyojlarini qondirishga imkon beradigan va ehtiyojlarni qondirishga olib kelmaydigan hulq-atvorlardan qochishga imkon beradigan aloqa turini takrorlashga moyilligi.

Teskari aloqa (feedback) - yuboruvchiga, ma'lumot manbasiga, ularga yuborilgan ma'lumotlarning qabul qilinishini aniqlashga yordam beradigan xabarga bo'lgan reaksiya.

Tizim (system) - bu o'zaro bog'liq bo'lgan qismlardan iborat birlik bo'lib, ularning har biri butunning o'ziga xos xususiyatlariga o'ziga xos unikal narsalarni olib keladi. Tashkilotlar ochiq tizim deb hisoblanadi,

chunki ular tashqi muhit bilan dinamik ravishda o'zaro ta'sirlashadi.

Texnologiya (technology) - istalgan mahsulot yoki xizmatlarni olish uchun insonlar, ma'lumotlar yoki jismoniy materiallar bo'lishidan qat'i nazar, manba materiallarini o'zgartirishning har qanday usuli.

To'rt Laykert tizimi (Likerts four systems) - Rensis Likert postulati, unga ko'ra menejment uslubining to'rtta tizimi mavjud: diktator-avtoritar, afzal avtoritar, maslahat-demokratik va aralashgan-demokratik.

Uzumli tok (grapevine) - tashkilotning barcha xodimlarini birlashtiradigan norasmiy aloqa tarmog'i.

Filtratsiya (filtering) – tashkilot imkoniyati darajasida xabarlarini yuqoriga, pastga yoki operatsiya davomida qandaydir darajada buzib ko'rsatish tendensiyasi.

«*Frustratsiya—regressiya*» *prinsipi (frustration-regression principle)*- agar yuqori darajadagi ehtiyojni qondirish mumkin bo'lmasa, xodim allaqachon quyi darajadagi ehtiyojga qaytishi mumkin degan fikrdir.

Funksional tashkiliy tuzilma (functional departmenta-tion) - alohida bo'linmalar tomonidan bajariladigan ish turlariga muvofiq qurilgan tashkiliy tuzilish turi.

Funksional hokimiyat (functional authority)-bu ma'muriyat vakolatining shakli bo'lib, unda xodimlar rahbarning ko'rsatmalariga binoan harakat qila boshlaydilar, lekin o'z vakolatlari doirasida ularga veto qo'yishlari ham mumkin.

Xarizma (charisma) - bu rahbarning shaxsiyat xususiyatlariga yoki uning tarafdorlarini jalb qilish qobiliyatiga asoslangan ta'sir.

Xulq-atvor, yo'naltirilgan va boshqarish (control-oriented behavior) - bu xodimlarning rahbariyat tomonidan nazorat qilinadigan va tasdiqlangan faoliyat sohalariga ko'proq kuch sarflashi va diqqat markazida bo'lmagan sohalarda faoliyatni e'tiborsiz qoldirishi.

Xomans modeli (Romans model) - bu ish paytida insonlarning xulq-atvoriga ta'sir qiladigan norasmiy guruhlar qanday shakllanishini

tushuntirishga yordam beradigan guruhlarning hulq-atvori nazariyasi. Uning elementlari o‘zaro ta’sir, hissiyot va harakatlardir.

Xotorn eksperimenti (Hawthorne experiments) - XX asrning 20-yillarning ikkinchi yarmida Elton Meyoo tomonidan Xatorn zavodida o‘tkazilgan tajriba. Tajribalar shuni ko‘rsatdiki, jamoadagi xulq-atvor omillari va munosabatlar mehnatning gigienik sharoitlari (yorug‘lik, havo harorati, ish haqi va boshqalar) nisbatan mehnat unumdorligiga kam ta’sir qilmaydi. Xatorn tajribalari natijalari menejment nazariyasini rivojlantirish va inson munosabatlari maktabini yaratish uchun juda muhim edi.

Xotorn effekti (Hawthorne effect) - bu yangilik, eksperimentga qiziqish yoki o‘rganilayotgan mavzuga e’tiborning kuchayishi, tajriba paytida juda qulay bo‘lgan buzilishlarga olib keladigan holat.

Xulq-atvor bixevioristik ilmiy maktabi (behavioral science school) - bu inson munosabatlari harakatidan kelib chiqqan menejmentga konseptual yondashuv. Bu harakat Ikkinchi jahon urushidan keyin shakllandi va psixologiya, sotsiologiyaning ilg‘or konsepsiyalariga asoslanadi. Xulq-atvor maktabi xodimlarni tashkilotlarni loyihalashtirish va boshqarishda hulq-atvorlar to‘g‘risidagi fan tushunchalarini qo‘llash orqali o‘zlarining barcha imkoniyatlarini ro‘yobga chiqarishga yordam berish va shu bilan ularning samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Erkaklik (masculinity)- jamiyat yoki tashkilot a’zolarining erishishga bo‘lgan intilish madaniyati, qahramonlik, o‘ziga ishonch, ishning yuqori natijalari va moddiy muvaffaqiyat.

Empatiya (empathy) - shaxsiy anologiya, u boshdan kechirgan ta’sirini baholash uchun o‘zingizni ob’ektni o‘rniga tasavvur qilish qobiliyati. Menejmentda u o‘zini boshqa insonlarning his-tuyg‘ulariga e’tibor sifatida namoyon etadi (masalan, konfliktni hal qilishda, muzokaralar olib borishda yoki ish uchrashuviga dress-kod tanlash masalasida).

Ehtiyojlar (needs) - insonning idrokida aks etadigan narsaning psixologik yoki fiziologik yetishmovchiligi.

Yuqori struktura (tall structure) - boshqaruv darajasi pastligi va ko'p sonli ierarxik darajalar bilan tavsiflanadigan boshqaruv tuzilishi.

Yuqori kontekst madaniyati (hight-context culture) - muloqotning asosiy maqsadi ijtimoiy munosabatlarni yaratishdan iborat majaniyat.

Qayta aloqa tizimi (feedback system) - natijalar to'g'risidagi ma'lumotlarni taqdim etadigan har qanday mexanizmni boshqarishda menejerlar rejalashtirilgan rejadan chetga chiqishlarni to'g'rilash uchun foydalanishi mumkin.

Qaror daraxti (decision tree) - vazifa uchun murakkab qarorlar qabul qilish jarayonining sxematik ko'rinishi.

Qahramon (hero) - bu korporativ madaniyatning atributlarini, ekspluatatsiyasini, fe'l-atvorini yoki xususiyatlarini aks ettiruvchi shaxs.

Qisqa struktura (short structure) - bu boshqarish darajasining o'z miqdori va boshqarishning keng doirasi bilan tavsiflangan tashkilot tuzilishi.

Qoidalar (rules) - ma'lum bir noyob vaziyatda nima qilish kerakligini aniq belgilash.

Qo'yi qatlam rahbarlari (supervisors) - rahbar bo'lmagan xodimlar darajasidan to'g'ridan-to'g'ri darajadagi tashkilot rahbarlari.

Hayotiy sikl nazariyasi (life cycle theory) - bu rahbarlarning xulq-atvorining nazariy asosi bo'lib, unga binoan bo'ysunuvchilarning "yetukligi" ga, ya'ni ularning qobiliyatlariga qarab o'zgarganda eng samarali xulq-atvorlarga erishiladi.

Hokimiyat (power) - boshqa insonlarning vaziyatiga yoki xulq-atvorlariga ta'sir qilish qobiliyati.

Hokimiyat masofasi (power distance) - bu jamiyat a'zolari turli xil davlat muassasalari, tashkilotlar, insonlarning kuchlari tengsizligini hisobga olganlik darajasi.

Huquqiy (legitim) hokimiyat (legitimate power) - rahbarning rasmiy mavqeidan va u bilan bog'liq vakolatlardan kelib chiqadigan hokimiyat.

X teoriya (theory X) - Duglas MakGregor atamasi, avtokrat rahbarni baholashga ishora qiladi. Bunday rahbarning fikriga ko'ra,

insonlar ishlashni yoqtirmaydi, har qanday shuhratparastlikdan mahrum, ular boshqarilishni yaxshi ko‘radi va himoyalaniishni xohlaydi. Asosiy xulosa shundaki, insonlarni ishlashga majbur qilish kerak.

Y teoriya (theory Y) - Duglas MakGregor atamasi. Ushbu nazariyaga binoan, ma’lum bir sharoitlarda insonlar ishlashga intilishadi, tashkilotning maqsadlariga sodiqlik esa maqsadga erishish bilan bog‘liq mukofotlarning funksiyasidir. Ushbu nazariyaga ko‘ra, aholining katta qismi ijodiy salohiyatga ega.

Z Teoriya (theory Z) - menejmentning yapon va shimoliy amerika usullarini birlashtirgan menejment tushunchasi.

1-ILOVA

**MUSTAQIL TA'LIM UCHUN QO'SHIMCHA AMALIY
TOPSHIRIQLAR**

Ilova 1.1.

1-Vazifa.

“ O‘z hissiyotingizni boshqara olasizmi?”

psixologik testi

Haqiqatdan Siz jahldormisiz yoki o‘z hissiyotingizni boshqara olasizmi? Bu ruhiy kechinmalarni quyidagi so‘rovnoma orqali aniqlang. Ushbu test yordamida o‘zingizni sinab ko‘ring.

Savollarga “juda”, “unchalik emas”, “hech qachon” kabi variantlarda javob berishingiz mumkin.

1. Gazetaning Siz o‘qimoqchi bo‘lgan varag‘ining g‘ijimlanganligi;
2. Yoshi katta yoki yosh qizlarga xos kiyingan ayol.
3. Suhbatdoshingiz haddan tashqari Sizga yaqin turishi (masalan: odam tramvayda tirband).
4. Ko‘chada chekayotgan ayol.
5. Kimdir Siz tomonga o‘girilib yo‘talsa.
6. Sevikli qizingiz (yigitingiz) har doim uchrashuvga kechikib kelsa.
7. Kinoteatrda sizning oldingizda o‘tirgan tomoshabin u yoq bu yoqqa aylanib, kino syujetini izohlab o‘tirs.
8. Endi o‘qimoqchi bo‘lgan qiziqarli romanning mazmunini gapirib berishga harakat qilsa.
9. Sizga keraksiz narsalarni sovg‘a qilishsa.
10. Jamoat transportida baqirib gaplashsa.
11. Atir-upalarning haddan tashqari o‘tkir xidi.
12. Gapirayotgan paytda haddan ziyod qo‘llarini qimirlatib gapirayotgan odam.

13.Haddan ziyod tez-tez ajnabiy tillardagi so‘zlarni ishlatadigan kasbdoshingiz.

Natijalar izohi:

Har bir “juda” javobi uchun-3 ball; “unchalik emas” javobi uchun -1 ball; “hech qachon” javobi uchun-0 ball beriladi.

30 balldan to‘plasangiz: Sizni chidamli, xotirjam odamlar qatoriga qo‘shib bo‘lmaydi. Sizning hamma narsa, hattoki ahamiyati bo‘lmagan narsalar ham jahlingizni chiqaradi. Siz jahli tez o‘zingizni yo‘qotib qo‘yadigan odamsiz. Bu esa asab tizimingizni bo‘shashtirib qo‘yadi, buning oqibatida atrofingizdagilar ham aziyat chekadilar. Siz o‘zingizni qo‘lga olishga o‘rganishingiz kerak.

12-29 ballgacha: Sizni eng keng tarqalgan odamlar guruhiga kiritish mumkin. Juda noxush voqealar sizning jahlingizni chiqaradi, lekin kundalik hayotiy kamchiliklar sizga katta ta’sir ko‘rsatmaydi. Noxushliklarga nisbatan “yuz o‘gira olish” sizga xos xususiyat, ularni osonlikcha unuta olasiz.

11 va undan kam ball: Siz yetarlicha xotirjam odamsiz. Hayotga real qaraysiz. Yoki ushbu test yetarlicha hamma narsani qamrab olmaganmi, sizning kamchiliklaringiz yetarlicha namoyon bo‘lmadimi? Buni o‘zingiz xolisona baholang. Lekin to‘la ishonch bilan aytish mumkinki: Sizning muvozanatingizni osonlikcha buzish mumkin, deyish mutlaqo asossiz iboradir.

2-Vazifa.

**“ Rahbarlik imkoniyatlarini aniqlash”
psixologik testi**

Siz o‘zingizni qanchalik ajoyib rahbar ekanligingizni bilmoqchi bo‘lsangiz, u holda quyidagi test savollariga javob bering.

1. Haftaning har bir kuni uchun ish rejasini tuzib chiqasizmi?

- a) albatta tuzaman
- b) agar turli tuman ishlar ko‘payib qolsagina tuzaman.
- V) boshqa qiladigan ishim yo‘qmi?

2. Har bir ishga rahnamolik qilish uchun vaqtingizni hisoblab chiqasizmi?

- a) albatta
- b) ha, juda bo‘lmasa taxminan
- v) ba’zida ayniqsa ish ko‘p, lekin vaqt oz bo‘lgan paytda

3. Biron bir jiddiy qaror qabul qilishdan oldin, jamoa bilan maslahatlashasizmi?

- a) Ha, ammo faqat o‘rinbosarlar bilan yoki kimga aloqador bo‘lsa, shu odam bilan
- b) Ha mening fikrimni to‘ldirishga yordam bera oladigan har bir xodim bilan
- v) Ba’zida unda ham vaqt bo‘lsagina
- g) Qarorni o‘zim qabul qilaman, keyin esa ularni hafa bo‘lmaliklari uchun o‘zimni maslahatlashgandek qilib ko‘rsataman.
- d) Yo‘q, nima qilish kerakligini o‘zim yaxshi bilaman.

4. Sizga qanday bir ishni boshqalarga qaraganda puxta va tez qila oladigandek tuyulsa, ammo ishni boshqalar bilan hamkorlikda bajarishingizga to‘g‘ri kelsa, sizda uni o‘zingiz mustaqil bajarish hohishi paydo bo‘ladimi?

a) Yo‘q, chunki haqiqatdan ham bu menga shunday tuyulishi mumkin.

b) Yo‘q, chunki yolg‘iz o‘zim qanchalik kuyib pishmayin bari-bir hamkorlikda tezroq bo‘lishini tushunaman.

v) Paydo bo‘ladi, lekin hech kimni hafa qilmaslik uchun bu haqida og‘iz ochmayman.

g) Paydo bo‘ladi, bu tushunarli, lekin hamma uchunbitta o‘zim ishlaymnku!

5. Hatto sizning fikringizga boshqalar qo‘shilmasalar ham, siz o‘z nuqtai-nazaringizni hammaga qabul qildirishga urinasizmi?

a) Ha, agar so‘zsiz haq ekanligimga ishonsam

b) Ha o‘zimning obro‘yimni to‘kmaslik uchun

v) Fikrim noto‘g‘ri ekanligini so‘zsiz isbotlovchi dalillar keltirgunlariga qadar fikrimni o‘tkazishga harakat qilaman.

g). Yo‘q, kalta fahmlar bilan tortishgandan nima foyda

d). Yo‘q, ko‘pchilik xato qilishi mumkin emas.

6. Siz o‘z shaxsiyatingizga nisbatan tanqid va tanbehlariga qanday munosabatda bo‘lasiz?

a) Eshitganlarimning hammasini xotirjam o‘ylab chiqaman, agarda tanbeh yoki tanqid o‘rinlik ekanligiga o‘zimda ishonch tuyg‘usi tug‘ilsa, u holda xatolarimni takrorlamasdikka harakat qilaman.

b) Oldin jahlim chiqadi, keyin tinglagach eshitganlarimdan nima o‘rinli yoki nima o‘rinsiz ekanligi to‘g‘risida mulohaza yuritaman.

v) Meni tanqid qilgan odamning « ko‘ziga cho‘p tiqishga» yo‘l qidiraman

g) Agar hurmat qiladigan odam favqulodda meni tanqid qilsa, jahlim chiqmaydi, boshqa vaziyatlarda esa bunga e'tibor qilmayman.

Kalit.

16-20 ball: Rahbar bo'lish uchun imkoniyatlaringiz yomon emas. Siz odatda, o'z ish kuningizni to'g'ri tashkil etasiz, qiziqqonlik bilan qaror qilmaysiz, har dam o'z fikringiz bo'lsa ham o'zgalarning fikrini hurmat qilasiz. Hamkorlikdagi ishni bajarayotganingizda «ko'rpani o'zingizga tortmaysiz», yetarli darajada o'zingizga tanqidiy qaraysiz. Boshqalar bilan muloqotga kirishganda siz bosiqsiz va hayrihohsiz. Yagona narsaga e'tibor berishingiz kerak: u ham bo'lsa-ma'lum darajada kelishuvchanlikka yon berishga moyillik. Ba'zida bu moyillik ish tufayli emas, balki munosabatlarni buzishni hohlamasligingiz tufaylidir.

13-15 ball: Sizda rahbarlik qilish uchun hali uyushqoqlik, qat'iyatlilik yetishmaydi. Shu tufayli ko'p o'ylagan narsalaringizni oxirigacha yetkaza olmaysiz. O'z nuqtai-nazaringizni himoya qilayotganingizda sizning to'g'ridan-to'g'ri gapirishingizni ustunligingiz deb baholab bo'lmaydi. Ba'zida siz haddan ziyod hissiyotga beriluvchansiz. Ko'proq mulohazalilik va o'zingizni bosib turishlilik sizga halaqit bermagan bo'lur edi. Ammo bularning barchasi ma'lum darajada ochiq ko'ngillik «qo'ltig'ingizda» tosh solib yurmaslik hohishi hamda birdaniga bo'lmasa ham o'z xatoyingizni tan olishingiz bilan yuvilib ketadi.

10-12 ball: Sizning ishingizni rejalashtirish hohishning yo'qligi, huddi shuningdek, buni qila olmaslik bilan ham ayblash mumkin emas. Hatto reja tuzsangiz ham unga amal qilishingizga hech qanday kafolat yo'q.

Ajablanarlisi shuki, o'z qobiliyatingiz to'g'risida fikringizni yumshoq qilib aytganda, yomon emas, shu bilan birga sizning qarorlaringiz eng to'g'ri ekanligiga ishonchingiz ham yo'q. O'zingizni siz, goh esa kichkina qarshilikda ham darrov teslim bo'lasiz. O'sha

shaxsiyatingizga nisbatan tanqidni dushmanlarning ishi deb qaraysi. Ammo har doim ham buni tan olavermaysiz. Siz uchun ko‘proq qiziquvchanlik zarur, ishda o‘z to‘g‘ringizda kamroq o‘ylashingiz lozim.

Ammo, ishning o‘zi to‘g‘risida emas.

0-9 ball: Sizning asosiy kulfatingiz, «yuqori»ning fikriga qarab, ish qilish odatidir.

«Yuqori» nohaq ekanligingizni tushunib tursangiz ham siz hech qachon o‘larni ikor etmaysiz, ko‘rsatmalarni bajarmalik to‘g‘risida gap ham bo‘lishi mumkin emas.

Buning negizida barcha qolganlarning oqibati kelib chiqadi: ko‘rsatmalarga rioya qilinar ekan, o‘zingiz fikrlab, nimalarnidir tashkil qilib, tortishib yurishga nima hojat. Shaxsiyatingizga bo‘lgan tanqidlarga nisbatan «beparvosiz» deyishi mumkin emas, chunki ular sizga tegib ketadi, lekin siz baribir biron narsani o‘zlashtirishingizga intilmaysiz. Hamkorlikdagi ishda odatda siz nima topshirilgan bo‘lsa shuni bajarasiz. Biroq sizda ishga nisbatan qiziqish paydo bo‘lsa, unda siz o‘zingizda mustaqillik, qat’iylilik, tashkilotchilik qobiliyatlarini namoyon qilishingiz mumkin.

Javoblar	Savollar tartibi					
	1	2	3	4	5	6
A	3	3	0	1	3	3
B	2	2	4	3	2	2
V	0	0	3	2	4	0
G			2	0	1	1
D			1		0	

3-Vazifa.

“Rahbar faoliyatini aniqlash”

psixologik testi

Tavsiya qilinayotgan fikrlarga Siz «Ha» yoki «Yo‘q» degan javob berishingiz lozim.

1. Hayotdagi muvaffaqiyat tasodiflarga ko‘ra oldindan qilingan hisob-kitoblarga ko‘proq bog‘liq bo‘ladi.
2. Agar men o‘z sevimli mashg‘ulotimdan ayrilsam, u holda hayotimning mazmuni yo‘qoladi.
3. Men uchun har qanday ishning oqibat natijasidan ko‘ra, uning bajarilish jarayoni muhim.
4. Men odamlarning o‘z yaqinlari bilan bo‘lgan munosabatlarining yaxshi emasligiga qaraganda ishdagi muvaffaqiyatsizlikdan ko‘proq qayg‘uradilar deb hisoblayman.
5. Mening fikrimcha, ko‘pchilik odamlar yaqin maqsad bilan emas, balki istiqbol maqsadi bilan yashaydilar.
6. Agar imkoniyat bo‘lsa-yu, lekin hech kim sezmasligiga ishonchim komil bo‘lsa ham nojo‘ya harakat qilolmayman.
7. Mening hayotimda muvaffaqiyatli kunlar ko‘p bo‘lgan.
8. Menga amaliy, ishchan, ishbilarmon odamlardan ko‘ra, yuksak tuyg‘uli insonlar ko‘proq yoqadi.
9. Men hatto oddiy mashg‘ulotda ham uning a‘zi elementlarini takomillashtirishga harakat qila olaman.
10. Muvaffaqiyatga erishish haqidagi fikrlarga ehtiros bilan berilgan vaqtlarimda ehtiyotkorlik choralarini unutib qo‘yishim mumkin.
11. Dastlabki faoliyatimda bqori tashkilotdagilar meni dangasa deb hisoblashadi.
12. Men o‘zimning muvaffaqiyatsizligimga sharoit emas, o‘zim aybdor, deb o‘ylayman.
13. Yuqori tashkilotdagilar meni qattiq nazorat qilishgan.
14. Menda qobiliyatga nisbatan sabr-toqat kuchliroq.

15. O‘z maqsadlarimdan qaytishga yutuqqa erisholmasligim haqidagi fikr emas, balki dangasalik sabab bo‘lgan.

16. O‘zimga ishonaman

17. Yutuqqa erishish garchi mening foydamga hal bo‘lsa ham tavakal qilishim mumkin.

18. Men unchalik tirishqoq emasman.

19. Mabodo kasbiy faoliyat bir maromda ketayotgan bo‘lsa, unda kuch-g‘ayratim yanada oshadi.

20. Agar gazetada ishlaganimda edi, - unda turli voqealar yozishdan ko‘ra, ko‘proq odamlar yaratgan yangiliklarni yoritgan bo‘lardim.

21. Odatda mening yaqin kishilarim shaxsiy rejalarim bilan hamfikir bo‘lmaydilar.

22. Mening hayotga nisbatan qo‘ygan talablarim darajasi o‘rtoqlarimnikidan bir muncha pastdir.

23. O‘z maqsadlarimga erishish yo‘lida qat’iymen.

Test kaliti:

«Ha» 1, 2, 6, 7, 8, 9, 15, 17, 19, 20, 22, 23;

«Yo‘q» 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 21;

Kalitga mos kelgan har bir javob uchun bir balldan beriladi.

Natijalar tahlili:

Ballar yig‘indisi **0-9 dan past bo‘lsa**, faoliyatingizda muvaffaqiyatga ehtiyoj yaqqol ko‘rinmaydi. Past faoliyat.

10-13 ballgacha-faoliyatingizda muvaffaqiyatga intilish bor, lekin faoliyatingizni tashkil qilishda har doim muvaffaqiyatga ehtiyoj sezavermaysiz. O‘rtacha faoliyat.

14-23 ballgacha-faoliyatingizda muvaffaqiyatga erishishga doim ishonasiz, qat’iyatlisiz, u yoki bu darajada murakkab, lekin bajarilishi mumkin bo‘lgan mashg‘ulotlar bilan shug‘ullanishni yoqtirasiz.

Sizni tekshirishsa, yoki musobaqalashsa, o‘zingizni yo‘qotmaysiz. Oddiy vazifalarni bajarish sizni ruhlantirmaydi. Muvaffaqiyatga

erishish ehtiyojini mazkur darajasining o'qituvchilarda mavjud bo'lishi maqsadga muvofiqdir, chunki bunda qiyinchiliklarga duch kelganda tirishqoqlik, qat'iyatlilik imkoniyatiga binoan ish tutishi namoyon bo'ladi. Yuqori faoliyat.

4-Vazifa.

“Menejer faoliyatining psixologik diagnostikasi” psixologik testi

Sizga tavsiya qilinayotgan test savollari menejer faoliyatining psixologik diagnostikasiga bag‘ishlangan. Shuning bilan birga bu ma’lumotlar jumhuriyatimizdagi xalq xo‘jaligini idora qilishni takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Shaxsiy va kasbiy sifatlaringsiz bo‘yicha ma’lumotlar Siz uchun quyidagi jarayonlarda asqotadi:

- 1) lavozim bo‘yicha attestatsiyaga tayyorlanish bosqichida;
- 2) shaxsiy-kasbiy sifatarni rivojlantirishda va o‘z ustingizda ishlashni takomillashtirishda;
- 3) hayot va faoliyatingizni qanday tashkil qilishni belgilab beruvchi o‘zingizni “Men” - konsepsiyasi bo‘yicha (o‘zingiz haqingizdagi tasavvurni) baholashingizda.

Ushbu tajribada ishtirok etganligingsiz uchun Sizga oldindan o‘z minnatdorchiligimizni bildiramiz.

Har bir fikrga “ha” (+) yoki “yo‘q” (-) belgisini qo‘yish bilan javob berishingiz mumkin.

1. Tanishlarimning ko‘pchiligi meni yoqtirishsa kerak, deb o‘ylayman. - “ha”, “yo‘q”.
2. So‘zim kamdan-kam ishimga to‘g‘ri kelmaydi. - “ha”, “yo‘q”.
3. Ko‘pchilik odamlar o‘zlariga o‘xshash tomonlarini menda ko‘rishsa ajab emas, deb qisoblayman. - “ha”, “yo‘q”.
4. Men o‘zimni baholashga harakat qilganimda, eng avvalo, kamchiliklarimni ko‘raman. - “ha”, “yo‘q”.
5. Men shaxs sifatida odamlarni o‘zimga jalb qila olaman, deb tasavvur qilaman. - “ha”, “yo‘q”.

6. O‘zimga meni yaxshi ko‘radigan odamning ko‘zi bilan qaraganimda, shaxsiy obrazim haqiqatdan qanchalik uzoqligini ko‘rib tasavvur qilganimda noxush hislar tug‘iladi. - “ha”, “yo‘q“.

7. Mening “men”im o‘zim uchun har doim qiziqarlidir. - “ha”, “yo‘q“.

8. Ba‘zan o‘zini o‘zi ayashni gunoh emas, deb baholayman. - “ha”, “yo‘q“.

9. Shaxsiy hayotimda menga haddan tashqari ruhan yaqin turgan odamlar bor yoki bo‘lgan. - “ha”, “yo‘q“.

10. O‘zimni o‘zim hurmat qilishim uchun yana xizmat ko‘rsatishim joiz. - “ha”, “yo‘q“.

11. O‘zimni o‘zim juda yomon ko‘rib ketgan vaqtim bo‘lgan va bu voqea bir marta emas. - “ha”, “yo‘q“.

12. Men to‘satdan paydo bo‘lgan xohishimga to‘la ishonaman. - “ha”, “yo‘q“.

13. O‘zim ham shaxsiyatimdagi ko‘p narsalarni o‘zgartirishni istar edim. - “ha”, “yo‘q“.

14. Men uchun shaxsiy “men”im alohida chuqur e‘tiborga sazovor bo‘lib tuyuladi. - “ha”, “yo‘q“.

15. Mening hayotimda hamma narsa yaxshi bo‘lishini sidqidildan xohlayman. - “ha”, “yo‘q“.

16. Men birovga ta’na toshi yog‘dirishdan oldin, eng avvalo, o‘zimni ayblayman. - “ha”, “yo‘q“.

17. To‘satdan tanishgan odamga ko‘proq yoqimli shaxsday bo‘lib tuyulaman. - “ha”, “yo‘q“.

18. Men ko‘proq o‘z rejalarimni va xatti-harakatlarimni qo‘llab-quvvatlayman. - “ha”, “yo‘q“.

19. Shaxsiy zaifliklarim menda g‘azab tuyg‘usiga o‘xshash kechinmani vujudga keltiradi. - “ha”, “yo‘q“.

20. Agar men ikkita kishiga aylanib qolsam, u holda o‘zimning ikkinchi siymom bilan qiziqarli suhbat qilgan bo‘lardim. - “ha”, “yo‘q“.

21. O‘zimning ba’zi bir xislatlarim menga begonanikidek bo‘lib tuyuladi.

22. Kimningdir shaxsiyatidan menga o‘xshash tomoni mavjudligini his qilish mumkin emas. - “ha”, “yo‘q”.

23. O‘ylagan rejamni amalga oshirish uchun qobiliyatim va imkoniyatim yetarli. - “ha”, “yo‘q”.

24. Men o‘z ustimdan kulmagan holda o‘zim bilan o‘zim hazillashaman. - “ha”, “yo‘q”.

25. Insonning o‘z hayotida amalga oshiradigan eng aqlli ishi - bu o‘z taqdiriga tan berishidir. - “ha”, “yo‘q”.

26. Birinchi qarashda menga begona odam, mendan o‘zgalarni itaruvchi xususiyatlarni ko‘proq topadi. - “ha”, “yo‘q”.

27. Agar men biror narsa degan bo‘lsam, afsuski, xuddi aytganimdan ish tutaman, degan so‘z emas. - “ha”, “yo‘q”.

28. O‘zimga o‘zimning munosabatim do‘stona munosabat, deb aytish mumkin. - “ha”, “yo‘q”.

29. Shaxsiy kamchiliklarga muruvvatli bo‘lish - bu tabiiy holdir. - “ha”, “yo‘q”.

30. Sevimli odamim uchun hamisha qiziqarli manba bo‘lishlik qo‘limdan kelmaydi. - “ha”, “yo‘q”.

31. Qalbimning tubidan men bilan qandaydir falokat yuz berishini sezaman. - “ha”, “yo‘q”.

32. Men ko‘pchilik tanishlarimga yoqimli shaxsday tuyulmasam kerak. - “ha”, “yo‘q”.

33. Meni yoqtiradigan odamning ko‘zi bilan o‘zimga qarashim menga juda maroqli. - “ha”, “yo‘q”.

34. Menda qandaydir xohish tug‘ilsa birinchi navbatda o‘zimdan o‘zim “bu aqldanmi?” deb so‘rayman. - “ha”, “yo‘q”.

35. Noma’lum donishmand odam mening ichki dunyomni payqab olganida edi, unda o‘zimning qanchalik qashshoq ekanligimni darhol tushunib yetgan bo‘lardim. - “ha”, “yo‘q”.

36. Vaqti-vaqti bilan o‘zimdan-o‘zim faxrlanaman. - “ha”, “yo‘q”.

37. Men o‘zimni yetarli darajada yuqori baholayman, deb aysam bo‘ladi. - “ha”, “yo‘q“.

38. Men haqiqatan katta odam ekanligimga qalbimning tubidan hech ishongim kelmaydi. - “ha”, “yo‘q“.

39. Begona odamlarning yordamsiz men juda kam narsa qila olaman. - “ha”, “yo‘q“.

40. Ba‘zan men o‘zimni o‘zim tushunmayman. - “ha”, “yo‘q“.

41. Maqsadga yo‘nalganlik irodaviy sifat va quvvatning yetarli emasligi menga juda halal beradi. - “ha”, “yo‘q“.

42. Umuman olganda boshqalar meni yetarli darajada orttirib baholashi mumkin, deb o‘ylayman. - “ha”, “yo‘q“.

43. Mening ruhiyatimda boshqalarni o‘ta yoqtirmaslikni vujudga keltiradigan nimadir bor. - “ha”, “yo‘q“.

44. Meni ko‘pchilik tanishlarim unchalik jiddiy odam, deb qabul qilishmaydi. - “ha”, “yo‘q“.

45. Menda doimo qo‘zg‘atuvchanlik hissi bo‘lganligi uchun o‘zimdan o‘zim hursandman. - “ha”, “yo‘q“.

46. Men o‘zimni o‘zim hurmat qilaman, deb ayta olaman. - “ha”, “yo‘q“.

47. Hatto salbiy xislatlar ham menga begona emas. - “ha”, “yo‘q“.

48. Asosan, men qanday bo‘lsam, huddi shuning o‘zi meni qoniqtiradi. - “ha”, “yo‘q“.

49. Meni chin ko‘ngildan seva olmasalar kerak. - “ha”, “yo‘q“.

50. Mening orzularim va rejalarimga amaliy ifoda yetishmaydi. - “ha”, “yo‘q“.

51. Agar mening ikkinchi “men” im bo‘lganida edi, bu muloqotda men uchun eng zerikarli sherik bo‘lardi. - “ha”, “yo‘q“.

52. O‘ylaymanki, har qanday aqlli va bilimli kishi bilan umumiy til topsa bo‘ladi. - “ha”, “yo‘q“.

53. Menda namoyon bo‘ladigan kechinmalar, men uchun tushunarlidir. - “ha”, “yo‘q“.

54. Mening ijobiy fazilatlarim kamchiliklarimni bosib ketadi. - “ha”, “yo‘q”.

55. Meni vijdotsizlikda ayblaydigan odamlar topilishi lozim. - “ha”, “yo‘q”.

56. Menda ko‘ngilsizlik sodir bo‘lsa, o‘zimga o‘zim “Qilmishingga yarasha-da!”, deb aytaman. - “ha”, “yo‘q”.

57. Umuman,men o‘z taqdirimni nazorat qilaman, deb ayta olaman. - “ha”, “yo‘q”.

1-bo‘lim natijalarining tahlili.

“Ha” yoki “yo‘q” deb javob berilganidan qat’iy nazar, javobingizning kalitga mosligi 1 ball baho olishingiz uchun imkon beradi.

1. O‘zining “men”idan rozi yoki norozi bo‘lish integral hissi ustuni.

“Ha” - 2, 5, 23, 27, 33, 42, 46, 48, 52, 53, 57.

“Yo‘q” - 6, 9, 13, 14, 16, 18, 30, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 49, 50, 56.

Natijalar tahlili:

0-10 ball: Siz ko‘proq o‘z “men”ingizdan “norozisiz”.

11-20 ball: Siz o‘zingiz haqingizda juda yuqori fikrda emassiz, shuningdek, o‘zingizga ijobiy munosabatingiz saqlangan.

21-30 ball: O‘zingiz haqingizda juda yuqori fikrdasiz, o‘z “Men”ingizdan to‘la rozisiz, ba‘zan bu holat o‘zlikka tanqidiy yondashmaslikni va o‘z atrofdagilariga qarshi qo‘yishni yuzaga keltirish mumkin.

2. O‘zini o‘zi hurmat qilish ustuni.

“Ha” - 2, 23, 53, 57.

“Yo‘q” - 8, 13, 25, 27, 31, 38, 39, 40, 41, 50.

0-5 ball: Sizda mustaqillikka, shaxsiy kuchga, qobiliyat va imkoniyatlarga ishonch yetarli emas.

6-10 ball: Siz o‘zingizni yetarli darajada hurmat qilsangizda, lekin har qalay o‘zingizga ishonmaslik, o‘zingiz tushunmaslik, izchillikdan chetlashish shaxsiy imkoniyatlarga shubha bilan qarash holati ba’zida uchrab turadi.

11-15 ball: Siz o‘zingizni yuksak darajada hurmat qilasiz. Siz o‘zingizga ishonasiz va mustaqilsiz.

3. O‘zini o‘zi yoqtirish ustuni.

“Ha” - 12, 18, 28, 29, 37, 46, 48, 54.

“Yo‘q” - 4, 9, 11, 16, 19, 24, 45, 56.

0-5 ball: Siz ko‘proq o‘zingizga dushmanga qaragandek qaraysiz, o‘zingizga tanbeh berishga, gunohkor deb his qilishga, o‘zingizni ayblashga moyillik bor.

6-11 ball: Umuman olganda, o‘zingizni qo‘llab-quvvatlaysiz, ijobiy baholaysiz o‘zingizga ishonasiz, shu bilan birga o‘zingizni ayblashga ham tayyorsiz.

11-16 ball: Siz o‘z “Men”ingiz bilan “do‘stona” munosabatdasiz. Bunday holda o‘z xislatlaringizni va umumiy xulqingizni yuksak darajada nazorat qilishingiz zarur.

4. Atrofdagilardan kutilayotgan munosabat ustuni.

“Ha” - 1, 5, 10, 15, 42, 55.

“Yo‘q” - 3, 26, 30, 32, 43, 44, 49.

0-4 ball: Siz atrofingizdagi odamlardan salbiy munosabatni kutasiz, hatto mehr-muhabbati Siz uchun zarur bo‘lgan odamlardan ham yaxshi munosabat kutmaysiz. Siz o‘zingizga yaxshilikni chinakamiga ravo ko‘rmaysiz. Vaholanki, o‘zingizni boshqalarga o‘xshamaydigan, alohida shaxs deb hisoblaysiz. Bu holat o‘zingizni o‘zingiz hurmat qilishni kuchaytiradigan vazifalarni o‘z oldingizga qo‘yishga to‘siqlik qiladi.

5-9 ball: Atrofingizdagi odamlar orasida sizga salbiy munosabatda bo‘ladiganlar borligini bilsangiz ham, lekin ularning barchasi ijobiy

munosabatda deb o‘ylaysiz. Bu holat sizda ularning munosabatlariga munosib bo‘lishga, ijtimoiy axloq normalariga rioya qilishga, tashqi qiyofangizga e‘tibor berishga, o‘zingizni nazorat qilishga intilishni vujudga keltiradi.

10-13 ball: Atrofingizdagi odamlarning sizga ijobiy munosabatda ekanliklariga to‘la ishonasiz. Bu ishonch sizda o‘zingizga nisbatan hurmatingizni tobora orttiradi. Siz shaxsingizning qadr-qimmatligiga ishonasiz va faoliyatingizning samarali bo‘lishi atrofingizdagi odamlardan kutayotgan munosabatingizga bog‘liq. Ularning siz haqingizdagi tasavvurlari saqlanib qolishi uchun doimo o‘z ustingizda ishlashingiz zarur.

5. O‘z shaxsiyatiga qiziqish ustuni.

“Ha” - 7, 17, 20, 33, 34, 52.

“Yo‘q” - 14, 51.

0-2 ball: Siz o‘zingizga (qisman o‘z fikrlaringizga va hislaringizga) o‘zingiz yaqin emassiz, (real “men” va “ideal”), afsuski, sizda o‘zingizning shaxs sifatida boshqalar uchun befarq ekanligingiz haqidagi fikr mavjud.

3-6 ball: Siz o‘zingiz bilan “tenglik” asosida muomala qila olasiz, boshqalar uchun shinavanda ekanligingizni e‘tirof etmaysiz. Shuningdek, siz o‘zingizni atrofdagilar uchun shinavanda ekanligingizga har doim ham ishonavermaysiz. O‘ylab ko‘ring, bu balki Siz o‘zingizni qanday shaxs bo‘lishligingizni bilmaslik bilan bog‘liqdir. Ehtimol, siz u yoki bu sifataringiz qay darajada shakllanganligini bilarsiz va shu bois atrofdagilarga sizning “Men”ingiz qiziqarli ekanligiga shubhangiz bordir.

7-9 ball: Siz o‘zingizning boshqalarga va o‘zingizga qiziqarli ekanligingizga ishonasiz. Bu omil faoliyatingizning samarali bo‘lishiga olib keladi.

6. O‘ziga o‘zining ishonch ustuni.

“Ha” - 2, 23, 34, 42, 46.

“Yo‘q” - 38, 39, 41.

0-2 ball: Siz o‘zingizni turli vaziyatlar va muammolarni hal qilishga qobiliyatsiz deb hisoblaysiz.

3-6 ball: Ruhan tushmaysiz, lekin hamisha ham mustaqil va maqsadli emassiz.

7-8 ball : Siz o‘ylagan narsangizni amalga oshira olishingiz uchun qobiliyat va kuch-quvvat yetarli. Sizdagi e’tiqod faoliyatingiz muvaffaqiyatini ta’minlashda hal qiluvchi omil bo‘lib hisoblanadi.

7. O‘zgalardan kutilayotgan munosabat ustuni.

“Ha” - 1, 5, 10, 52, 55.

“Yo‘q” - 32, 43, 44.

0-2 ball: Siz o‘z “men”ingizni salbiy baholash kutilmasiga tayyorsiz.

3-6 ball: Siz atrofdagi odamlarning o‘zingizga nisbatan munosabati fikri va xatti-harakatini tanqidiy hamda real baholaydigan odamsiz. O‘zingizga nisbatan yo‘naltirilgan ichki harakatlaringiz sizning shaxsiy sifatларingiz va xulqingizdan kelib chiqadi.

7-8 ball: Siz o‘z “Men”ingizni atrofdagilar tomonidan ko‘proq ijobiy baholanishni kutasiz. Bu holat sizni o‘z “men”ingizga ijobiy yo‘naltiradi va faoliyatingizni jadallashtiradi.

8. O‘zini o‘zi qabul qilish ustuni.

“Ha” - 12, 18, 23, 47, 48, 54.

“Yo‘q” - 21.

0-2 ball: O‘zingiz butun borlig‘ingiz bilan o‘zingizga yoqmaysiz. O‘z shaxsiy va kasbiy sifatларingiz ustida o‘ylab ko‘rishingiz hamda ishlashingiz zarur.

3-5 ball: O‘zingiz haqingizdagi fikrlaringizda qarama-qarshiliklar mavjud. O‘zingizning “men”ingizda ishda sizga nima ma’qul va nima

noma'qul ekanligini aniqlang. O'z "men"ingiz ustida ishlashingiz o'zingizga nisbatan ijobiy munosabatni shakllanishga olib keladi.

6-7 ball: O'zingizni komil shaxs sifatida qabul qilish mezoningiz yetarli darajada yuqori. Bu o'zingizdagi ichki imkoniyatni ro'yobga chiqarish ehtiyojigiz borligini ifodalaydi va o'z "Men"ingizga nisbatan ijobiy munosabatingizni qo'llab - quvvatlaydi.

9. O'ziga o'zi rahbarlik qilish ustuni.

"Ha" - 50, 57.

"Yo'q" - 25, 27, 31, 35, 36.

0-2 ball: Siz o'zingizga aytishingiz zarur: "Afsuski, mening aytgan so'zim aynan shunday xatti-harakat qilishimni bildirmaydi".

3-5 ball: Siz muvaffaqiyat faoliyatingizdagi ma'lum izchillikni ta'minlovchi ichki mutanosiblik orqali erishasiz. Shunga qaramay, sizning "Men"ingizda ba'zi bir psixologik kelishmovchiliklar mavjud. Ehtimol, bunga xulqingizda har doim izchillik bo'lmasligi va uni yetarli nazorat qilish imkoni kamligi, rejalarining real emasligi sababdir.

6-7 ball: Sizda shaxsiy faoliyatingizda izchillik, o'z qobiliyatingiz va imkoniyatlaringizga ishonch, o'zingizni tushunish, o'zingizni nazorat qilish yetarli darajada mujassam.

10. O'zini o'zi ayblash ustuni.

"Ha" - 3, 4, 9, 11, 16, 24, 45, 56.

0-2 ball : Sizda o'zingizga hech qanday tanbehingiz yo'q. O'zingizdan ko'nglingiz to'qligi tufayli sodir bo'layotgan hodisalarga javobgarlikni soqit qilishni va uni tashqi omillarga yuklashga keltirib chiqaradi. O'zingizga tanqidiy qarashga harakat qiling.

3-6 ball: Sizni har doim ham o'zingizdan ko'nglingiz to'lavermaydi va bu ruhiyatingizga mos tushadi. Ko'pincha odamda o'zini o'zi baholash ziddiyatlardan iborat bo'ladi. Shuningdek, Siz o'zini

psixologik himoya qilishning yo‘li bo‘lmish o‘z aybini e’tirof etishdan tashqi omillar orqali o‘zini oqlashdan holi emassiz.

7-8 ball: Siz o‘zingizni tanqid qilasiz, vijdonlisiz, Sizda o‘zingizni kamsitishga, “aybdor” deb his qilishga, o‘zingizga tanbeh berishga moyillik bor. Bu holat o‘z imkoniyatlarini past baholashni vujudga keltiradi va har doim ham sizning faoliyatingizga ijobiy ta’sir etmaydi.

11. O‘z - o‘ziga qiziqishni ifodalaydigan ustun.

“Ha” - 17, 20, 33.

“Yo‘q” - 26, 30, 49, 51.

0-2 ball: Siz o‘zingiz uchun qiziqarli emassiz, chunki o‘zingizning ko‘pgina shaxsiy xususiyatlaringizni va ish sifatlariningizni salbiy baholaysiz. Siz uchun boshqalarga ham qiziqarsiz bo‘lishingizga sabab hisoblanadi.

3-5 ball: Siz atrofingizdagi odamlar uchun ham, o‘zingiz uchun ham ma’lum darajada qiziqarlisiz. Vaholanki, sizda shaxsiy xususiyatlaringizdan va ishchanlik sifatlariningizdan qoniqmaslik bor. Bu kamchiliklaringiz ustida ishlash va sizni o‘zingizga tanqidiy munosabatda bo‘lishingiz o‘zingizni takomillashtirishni asosiy yo‘lidir.

6-7 ball: Sizning ”Men”ingiz bezovtalantiradi. Sizdagi o‘zingizga qiziqish yuksak darajada rivojlanib o‘ziga bino qo‘yishga aylangan. Umuman olganda, bu yomon emas, agar ushbu faoliyatni amalga oshirish jarayonida namoyon bo‘ladigan yuqori darajadagi mahorat bilan uyg‘unlashsa - zotan, atrofingizdagi odamlar sizga nisbatan tanqidiy munosabatlari va o‘zingizga yuqori baho berishingiz zaminida yuzaga kelsa janjallarni oldindan bilishingiz sizga halal bermaydi. Insonparvarlik va faoliyatingizdagi nazokat siz uchun faqat foyda keltiradi, xolos.

12. O‘zini o‘zi tushunish ustuni.

“Ha” - 53.

“Yo‘q” - 6, 8, 13, 15, 22, 40.

0-2 ball : Sizda aniq ichki izchillik, yorqin tasavvurlar, hislar va g'oyalar yo'q. O'zingiz o'zingiz bilan yomon munosabatdasiz.

3-5 ball: O'zingiz o'zingiz bilan yuqori darajada kelishasiz deb aytib bo'lmaydi. Lekin sizda o'zini tushunmaslik namoyon bo'lmaydi. O'zingizga ijobiy munosabatni quvvatlash taktikasi sizning hayotingizda hokimlik qiladi.

6-7 ball: Siz o'zingiz bilan kelishgan holda yashaysiz.

Shunday qilib, sizning to'plagan yig'indingiz quyidagi raqamni tashkil qilsa:

0 balldan 52 ballqacha: bu ko'rsatkich o'zingizga salbiy munosabatda ekanligingizni bildiradi. Bu holat nisbatan barqaror bo'lgan, ozmi-ko'pmi darajada anglangan, individning o'zi haqidagi tasavvurlarining takrorlanmas tizimi sifatida his qilingan "Men" konsepsiyasi" ni salbiy yo'nalishda namoyon bo'lishiga ta'sir qiladi. Vaholanki, buning zaminida, sizda atrofdagilar bilan o'zaro ta'siringiz va o'zingizga munosabatingiz shakllanadi. "Men-konsepsiyasi" ichki qarama-qarshiliklardan holi bo'lmagan shaxsiy "Men"ning yaxlit obrazidir. (A.V.Petrovskiy, M.G.Yaroshevskiy).

Salbiy Men-konsepsiyasiga ega bo'lgan odamlar ortiqcha vahimaliligi, tez xafa bo'lishi, o'zini kamsitishga va e'tirof etishga moyilligi bilan ajralib turadilar; ular uchun muloqot bilan, ijtimoiy va hissiy masalalar bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklar xarakterlidir. (R.Berns).

Yuqorida bayon qilinganlar ularning rahbarlik faoliyatiga salbiy ta'sir o'tkazmay iloji yo'q. Shuningdek, "Men-konsepsiyasi" bilan rahbarlik faoliyat samaradorligi o'rtasidagi munosabatni ularni o'zaro bog'lanishda tizimli o'rganmasdan turib aniq aytib bo'lmaydi.

53 balldan 105 balqacha: Bu ko'rsatkich rahbarning "Men-konsepsiyasi"ni va o'ziga munosabatining ijobiy ekanligini ko'rsatadi. Atrofingizdagilar orasida siz yetarli darajada obro'lisiz. Qo'l ostingizdagilar sizni uzoq vaqtgacha unutishmaydi. Xodimlaringiz

xotirasida shunday qiyofada saqlanib qolasiz: “Ha, bizning rahbarimiz haqqoniy, rahmdil edi, xizmatlariga g‘amxo‘rlik qilardi”, “U o‘z ishini yaxshi bilardi, odamlarni yaxshi qabul qilardi, ko‘tarinki ruhni saqlab qolardi”, “Uning muhitida iliq, yoqimli sharoit bo‘lib, hamma qiziqib ishlardi”, “Bizni, deb u juda ko‘p tanbeh eshitardi, biz uni tushunardik va o‘zimizni tuzatishga harakat qilardik”, “U bekorchilarni yoqtirmasdi va kamdan-kam “o‘zidan chiqardi”va hokazolar.

Odatda, xizmatchilar bilan muomala qilishni biladigan bunday menejer (rahbar) obro‘li bo‘ladi. Shu bilan birga egiluvchanlikni va eksperiment o‘tkazishga bo‘lgan qiziqishni mustahkamlash maqsadga muvofiq bo‘lib, bu o‘ziga ijobiy munosabatni va o‘zini haqqoniy baholashni mustahkamlaydi.

106 ball dan 134 ballgacha: Rahbarning “Men-konsepsiyasi” va o‘ziga munosabati juda yuqori. Turgan gap, bunday rahbarlar o‘z xulqi va faoliyati natijalari ijobiy bo‘lishiga ishonadilar. Lekin har doim ham shunday emas. O‘zingizni yuqori idrok etishingiz tufayli tobe kishilar kamsitilishi, uyaltirilishi, ularda o‘ziga ishonchni yo‘qotishi mumkin. Ba‘zan o‘ziga yuqori baho beradigan rahbarlar loqaydlikni namoyon qilib, haddan tashqari hukmronlikni yaxshi ko‘radilar. Shunday qilib, rahbarning o‘ziga yuqori baho berishi xizmatchilar “Men-konsepsiyasi” ning salbiy bo‘lishiga olib keladi. Balki o‘zingizga nisbatan talabchanlikni, hurmatni, ichki kelishuvchanlikni bo‘shashtirmay mahorat darajasini egallagandirsiz, qo‘l ostidagilaringizni ham imkoniyat va bilimlarini to‘g‘ri baholashga va ularni muvaffaqiyatga, ijobiy “Men-konsepsiyasi”ga undang.

5-Vazifa.

**“Muloqotchanlikning umumiy darajasini aniqlash
so‘rovnomasi”
psixologik testi**

Mazkur so‘rovnoma V.F.Ryaxovskiy tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, muloqotchanlikning umumiy darajasini aniqlash maqsadida qo‘llanadi.

Sinaluvchiga ko‘rsatma: «Sizning e‘tiboringizga bir qator oddiy savollar xavola etiladi. Siz ularga «ha», «yo‘q» «ba‘zida» deb javob qaytarishingiz mumkin. Savollarga tez, ko‘p o‘ylamay javob berishingiz talab etiladi».

Savollar

1. Sizni oddiy yoki ish bilan bog‘liq uchrashuv kutib turibdi. Uchrashuv vaqtini kutish sizni asabiylashtiradimi?

2. Sizga biror majlis, anjuman yoki shu kabi boshqa tadbirda nutq so‘zlash, ma‘ro‘za o‘qish, axborot yetkazish topshirilsa, bunda xalovatingizni yo‘qotib, bevosita bo‘lib ko‘rasizmi?

2. Shifokor qabuliga borishni kasal zo‘rayib ketguncha cho‘zib yuradigan odatingiz bormi?

3. Sizni boshqa shaharga mehnat safariga jo‘natishmoqda. Siz avvallari hech qachon bu shaharda bo‘lmagansiz. Siz bor imkoniyatingizni ishga solib, ushbu mehnat safaridan qutilib qolishga urinasizmi?

4. O‘z kechinmaliringizni birovga u kim bo‘lishidan qat’iy nazar gapirib berishni yoqtirasizmi?

5. Ko‘chada notanish odam sizga iltimos bilan (yo‘lni ko‘rsatib yuborish, vaqtni aytib yuborish va boshqa iltimoslar) murojaat qilishi joningizga tegadimi?

6. Har xil avlod vakillari, haqiqatdan ham, bir – birini tushunishi qiyin, deb o‘ylaysizmi?

7. Tanishingiz bir necha oy avval sizdan qarz olgan bo'lsa, unga pulni qaytarish iltimosi bilan murojaat qilishga uyalasizmi?
8. Restoran yoki kafeda sizga sifatsiz taom keltirildi. Siz indamay likopchani jahl bilan bir chetga surib qo'yasizmi?
9. Notanish odam bilan yolg'iz qolganda, siz suhbatga kirishmaysiz, o'zingiz gap boshlamaysiz. Shundaymi?
10. Siz borgan joyda odamlar uzun navbat hosil qilib turishgan bo'lsa (masalan, do'konda, kutubxonada, kassada) niyatingizdan qaytmay qator oxiriga kelib turarmidingiz?
11. Nizoli vaziyatlarni hal etish bilan shug'ullanuvchi biror komissiya ishida qatnashish sizni cho'chitadimi?
12. Siz san'at asarlariga, badiiy asarlarga baho berishda boshqalarning fikr – mulohazalarini e'tiborga olmaysiz. Shundaymi?
13. Siz yaxshi bilgan biror masala bo'yicha birov aniq xato gapirayotgan bo'lsa, bu odam bilan baxslashmasdan indamay qo'ya qolasizmi?
14. Ish yoki o'qish yuzasidan birov muayyan muammoni hal etishda yordam berishingizni iltimos qilganda, ensangiz qotadimi?
15. Fikringizni og'zaki aytgandan ko'ra yozma tarzda bildirishni ma'qul ko'rasizmi?

Natijalarni baholash

Har bir «ha» degan javob uchun 2 ball qo'yiladi.

Har bir «ba'zida» degan javob uchun 1 ball qo'yiladi.

Har bir «yo'q» degan javob uchun 0 ball qo'yiladi.

Natijalar talqini.

30 – 32 ball. Muloqotchanlik darajasi ancha past. Bu sizdagi jiddiy muammo. Chunki bundan avvalo o'zingiz aziyat chekasiz. Biroq yaqinlaringizga ham oson tutib bo'lmaydi. Hamkorlikdagi faoliyatni talab qiluvchi ishni sizga ishonib topshirib bo'lmaydi. Muloqotchanroq bo'lishga, o'zingizni boshqarishga harakat qiling.

25 – 29 ball. Siz yolg'izlanishni yaxshi ko'rasiz, shuning uchun do'stlaringiz kam. Notanish odamlar bilan tanishish, notanish joylarga borish zarurati halovatingizni buzadi. Siz o'zingizning bu xususiyatlaringizni bilasiz va o'zingizdan norozi ham bo'lasiz. Lekin faqat norozilik bilan cheklanmang – xarakterni o'zgartirish o'z qo'lingizda. Eslab ko'ring: birorta ishga qiziqib ketganingizda ancha muloqotchang bo'lib qolasiz-ku!

19 – 24 ball. Siz ma'lum darajada muloqotchansiz va notanish vaziyatda o'zingizni yo'qotib qo'yamaysiz. Yangi muammolar sizni qo'rqitmaydi, ammo notanish odamlar bilan muloqot qilishda ancha ehtiyotkorsiz, baxs – munozaralarga bajonidil qo'shilmaysiz. Ba'zida gaplaringizda zaruratsiz kinoya – kesatiq ko'payib ketadi. Biroq bu kamchilikni tuzasa bo'ladi.

14 – 18 ball. Siz yetarlicha muloqotchansiz, qiziquvchansiz, suhbatdosh qiziq narsalar haqida gapirganda, uni diqqat bilan tinglaysiz. Muloqotda ancha sabrlisiz, o'z nuqtai nazariningizni hissiyotga berilmay himoya qilasiz. Notanish odamlar bilan suhbatlashishga to'g'ri kelganda, bezovta bo'lmaysiz, ayni paytda shovqin so'ron davralarni yoqtirmaysiz, birovning bachkana qiliqlari va ko'p gapirishi g'ashingizga tegadi.

9 – 13 ball. Siz juda muloqotchansiz (ba'zida me'yoridan ortiq), qiziquvchan, gapdonsiz, har xil masalalar bo'yicha o'z fikringizni bildirishni yaxshi ko'rasiz, bu esa ba'zida atrofdagilarni g'ashiga tegadi. Notanish odamlar bilan bajonidil tanishasiz, odamlarning diqqat markazida bo'lishni yoqtirasiz. Hech kimning iltimosini yerda qoldirmaysiz, lekin berilgan hamma va'dalarni bajara olmasligingiz mumkin. Ba'zida jahl ustida qattiq gapirib yuborasiz, biroq tezda jahlingizdan tushasiz. Jiddiy muammolar bilan to'qnashganda sizga sabr – toqat yetishmaydi. Ammo hoxlasangiz hech qanday muammo oldida taslim bo'lmasligingiz mumkin.

4 – 8 ball. Siz juda muloqotchansiz, gapingiz ichingizga sig'maydi. Doim hamma voqealardan xabardorsiz, har xil baxs munozara,

tortishuvlarda qatnashishni xush ko‘rasiz, lekin jiddiy mavzular sizni zeriktirib yuborishi mumkin. Biror masala bo‘yicha to‘liq tasavvurga ega bo‘lmasanigz ham, bu masala yuzasidan so‘zga chiqishga doim tayyorsiz. Hamma joyda o‘zingizni erkin his etasiz, har qanday ishga kirishib ketaverasiz, ammo har doim ham uni oxirigacha yetkazmaysiz. Shuning uchun rahbariyat va hamkasblar sizga biroz xavotir va shubha bilan qaraydilar. Bu xususiyatlaringiz haqida bosh qotirib ko‘ring.

3 va undan kam ball. Sizning muloqotchanlik darajangiz me‘yordan ortiq darajada yuqori. Juda sergapsiz, sizga aloqasi bo‘lmagan ishlarga aralashaverasiz, hal etishga qurbingiz yetmaydigan muammolarni bartaraf etishga kirishaverasiz, ixtiyoriy yoki ixtiyorsiz ravishda har xil nizolarning kelib chiqishiga sababchi bo‘lib qolasiz. Ancha xafalanuvchan, jazavaga moyilsiz, jiddiy ishni sizga topshirmagan ma’qul. O‘zingizning ustringizda, xarakteringiz ustida ishlang. Avvalo o‘zingizda sabr – toqatni, vazminlik va bosiqlikni tarbiyalang, boshqalarga hurmat ko‘zi bilan qarashni o‘rganing. Eng muhimi, o‘z sog‘ligingiz haqida qayg‘uring. Ishoning bunday hayot tarzining oqibatlari jiddiy bo‘lishi mumkin.

6-Vazifa.

“Shaxsning muloqatchanlik va tashkilotchilik qobiliyatlarini aniqlash” psixologik testi

Quyidagi savollar berilgan bo‘lib, sizdan ularning xar biriga “Ha” yoki “Yo‘q” deb javob berishingiz so‘raladi. Javoblaringizni savol raqami oldida qo‘yiladigan belgilaringiz bilan aniqlanadi. “Xa” javobiga “+” belgisini qo‘ying.

1. Doimo muloqotda bo‘lib turadigan do‘stlarinigiz ko‘pmi?
2. do‘stlarinigizni o‘z fikringizga ishontira olishning uddasidan tez-tez chiqib turasizmi?
3. O‘rtoqlaringizda biror bir ko‘ngilsizlikni xis qilib yurasizmi?
4. Mavjud qiyin ahvollara doimo to‘g‘ri yo‘l topib ketishingiz qiyinmi?
5. Xilma-xil odamlar bilan yangi tanishuvlarga intilasizmi?
6. Ijtimoiy ishlar bilan shug‘ullanishni yoqtirasizmi?
7. Sizga kitoblar bilan yoki u-bu ish bilan mashg‘ul bo‘lish, odamlar orasida vaqtni o‘tkazishga nisbatan ma‘qulroqmi?
8. O‘z xohishingizni amalga oshirayotganingizda to‘siqlar paydo bo‘lib qolsa, o‘z intilishingizdan tezda voz kechasizmi?
9. Yoshi sizdan ancha katta bo‘lgan odamlar bilan tezda kirishib keta olasizmi?
10. Har xil o‘yinlarni o‘ylab topish va tashkil etishni yaxshi ko‘rasizmi?
11. O‘zingiz uchun yangi bo‘lgan do‘stlar yoki mehmonlar davrasiga qo‘shilishda qiyinchilik sezasizmi?
12. Bugun qilish mumkin bo‘lgan ishlarni tez-tez keyingi kunlarga o‘tkazasizmi?
13. Noma‘lum kishilar bilan muloqotga kirishishingiz osonmi?
14. Sizning tanish-bilishlaringiz Siz o‘ylaganday xatti-xarakatlar qilishlariga ishonasizmi?
15. Yangi kollektivga moslashishda qiyinchilik sezasizmi?

16. Sizda boshqa odamlar bilan ularning o‘z so‘zlari ustidan chiqmaganliklari, o‘z majburiyatlari va ma’suliyatlarini bajarmaganliklari yuzasidan xech qanday kelishmovchiliklar bo‘ladimi?

17. Imkon bo‘lsa, boshqa kimsa bilan tanishishga intilasizmi?

18. Muhim ishlarni xal qilishda ko‘pincha tashabbusni o‘z qo‘lingizga olasizmi?

19. Atrofingizdagi odamlar sizning g‘ashingizga tegsa, o‘zingiz yakka qolgingiz keladimi?

20. Odatda, o‘zingizga noqulay bo‘lgan sharoitda yo‘l topib ketasizmi?

21. Xar xil odamlarning orasida bo‘lish sizga yoqadimi?

22. Boshlangan ishingizni oxirigacha yetkazmasangiz achinasizmi?

23. Boshqa odam bilan tanishuv vazifasi oldingizda turgan bo‘lsa, u xolda qiyinchilik yoki uyalish xollarini xis qilasizmi?

24. Atrofingizdagilar bilan ko‘p muloqotda bo‘lganligingizdan charchab qolasiz, deb tasdiqlash to‘g‘rimi?

25. Ko‘pchilik bo‘lib o‘ynaydigan o‘inlarda ishtirok etishni yaxshi ko‘rasizmi?

26. Boshqa odamlarning shaxsiy xayotiga aloqador masalalarni xal qilishda qatnashishga ko‘p xollarda tashabbus ko‘rsatasizmi?

27. Siz yaxshi taniydigan odamlar orsida o‘zingizni ishonchsizroq tutasiz, deb aytish mumkinmi?

28. O‘zingizni xaqligingizni isbotlashga doim ham xarakat qilavermaysiz, deb ta’kidlash mumkinmi?

29. O‘zingizga kamroq tanish bo‘lgan do‘stlar guruhida ham qiziq suhbat olib borishingizga ishonchingiz komilmi?

30. Maktabdagi ijtimoiy ishlarda ishtirok etganmisiz?

31. O‘z tanish-bilishlaringiz doirasini cheklashga, ularning sonini ko‘paytirmaslikka intilasizmi?

32. Agar sizning fikringizni boshqalar qo‘llamayotgan bo‘lsa, bu fikringizning to‘g‘riligini shu zaxotiyoq isbotlashga xarakat qilasizmi?

33. Siz kam tanish bo'lgan do'stlar davrasiga tushib qolsangiz o'zingizni erkin xis qilasizmi?

34. Tanish bilishlaringiz kirishayotgan tadbirlarni tashkil etishga tezda kirishib ketasizmi?

35. Ko'pchilik odamlardan iborat guruhlar oldida gapirayotganda bezovtalik va ishonchsizlik xis etasizmi?

36. Ishga aloqador yoki shaxsiy uchrashuvlarga tez-tez kechikib turasizmi?

37. Do'stlaringiz ko'p deb ta'kidlash mumkinmi?

38. Yaxshi tanish to'lmagan odamlar bilan muloqatda bo'lganingizda o'zigizni ko'pincha noqulay his etasizmi?

39. Ko'proq boshqa odamlarning diqqat markazida bo'lasizmi?

40. Ko'pchilik odamlardan iborat davralarda o'zingizni ishonchsizroq his etasiz, deb aytish mumkinmi?

***Olingan ma'lumotlarni qayta
ishlash bo'yicha yo'riqnoma.***

Savolnoma orqali olingan natijalar quyidagi jadvaldagi "kalit" bilan solishtirib ko'riladi.

Savol t/r	Javob	Savol t/r	Javob	Savol t/r	Javob	Savol t/r	Javob
1	+	11	-	21	+	31	-
2	+	12	-	22	+	32	-
3	-	13	+	23	+	33	+
4	-	14	+	24	-	34	+
5	+	15	-	25	+	35	-
6		16	-	26	+	36	-
7	-	17	+	27	-	37	+
8	-	18	+	28	-	38	+
9	+	19	-	29	+	39	-
10	+	20	-	30	+	40	-

Savolnomada toq raqamlar bilan boshlangan savollar muloqotga kirishaoluvchanlik qobiliyatlarni aniqlashga, juft raqamdan boshlangan

savollar esa shaxsning tashkilotchilik qobiliyatlarini o'rganishga qaratilgan, ya'ni savolnoma bo'yicha muloqatchanlik va tashkilotchilikka aloqador savollar galma-galdan keladi. Natijalar jadvaldagi belgilar bilan solishtirib chiqiladi, agarda belgilar (savoldagi va jadvaldagi belgi) mos kelsa, u holda bu javob bo'yicha 1 ball baho qo'yiladi. Agar belgilar mos kelmasa, xech qanday baho qo'yilmaydi. Belgilarni solishtirish va baholar sonini aniqlash ustun bo'yicha baholar yig'ishga qaratilgan bo'lsa, ikkinchi ustun bo'yicha umumiy tashkilotchilikka oid baholar yoziladi. Javoblar va jadvaldagi belgilar solishtirib bo'lingandan so'ng xar bir ustun bo'yicha umumiy baholar soni yig'ib chiqiladi va quyidagi usul orqali ko'rsatkich ko'effitsenti aniqlanadi.

K koef. **M.T.** = (baholar soni) 0,005

M – muloqotchanlik

T – tashkilotchilik

Xar bir ko'rsatkich bo'yicha alohida ko'effitsient aniqlanadi. Masalan, agar muloqotchanlik ko'rsatkichi bo'yicha 13 ball yig'ilgan bo'lsa, ($MM = 13$). $13 \times 0,005 = 0,65$ muloqotchanlik ko'effitsienti bo'lib xisoblanadi. Agar, tashkilotchilik ko'rsatkichi bo'yicha 15 ball yig'ilgan bo'lsa, ($MT = 15$). $15 \times 0,05 = 0,75$ tashkilotchilik qobiliyatlari ko'rsatkichi bo'lib xisoblanadi.

Bu xil yo'l bilan olingan ko'effitsient ko'rsatkichlari quyidagi qobiliyatlarni aniqlash turlari bilan solishtirib chiqiladi.

<i>Muloqotlilikka oid qobiliyatlar klassifikatsiyasi:</i>	
MULOQOTLILIK KOEFFITSIENTI	MULOQOTLILIK QOBILIYATLARI
0,10 – 0,45 bo'lsa,	past darajada
0,46 – 0,55	past o'rta
0,56 – 0,65	o'rta
0,66 – 0,75	yuqori
0,76 – 1	juda yuqori
Tashkilotchilikka oid qobiliyatlar klassifikatsiyasi:	

TASHKILOTCHILIK KOEFFITSIENTI	TASHKILOTCHILIK QOBILIYATLARI
0,20 – 0,55 bo'lsa, 0,56 – 0,65 0,66 – 0,75 0,76 – 0,85 0,86 – 1	past darajada past o'rta o'rta yuqori juda yuqori

Javob varaqasi.

Familiya, ism_____ **sinf**_____

Savol t/r	Javob	Savol t/r	Javob	Savol t/r	Javob	Savol t/r	Javob
1		11		21		31	
2		12		22		32	
3		13		23		33	
4		14		24		34	
5		15		25		35	
6		16		26		36	
7		17		27		37	
8		18		28		38	
9		19		29		39	
10		20		30		40	

7-Vazifa.

**“Muloqotda o‘z – o‘zini boshqarish darajasini aniqlash
so‘rovnomasi” psixologik testi**

Mazkur so‘rovnoma amerikalik psixolog M.Snayder tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, shaxsning muloqot davomida o‘z – o‘zini qanchalik kuchli boshqara olishini o‘rganishga xizmat qiladi.

Ko‘rsatma: «Diqqat bilan quyidagi berilgan 10 ta gapni o‘qib chiqing. Gaplar mazmunida ifodalangan fikr o‘zingiz uchun qanchalik tegishli ekanini bildiring. Bunda «to‘g‘ri», «to‘g‘ri shekilli», «noto‘g‘ri», «noto‘g‘ri shekilli» kabi javoblardan foydalaning.

So‘rovnoma materiali

1. Mening nazarimda, boshqalarning xatti – harakatlariga taqlid qilish oson emas,
2. Men atrofdagilar diqqatini jalb etish yoki ularni kuldirish uchun har xil qiliqlar qila olgan bo‘lar edim.
3. Mendan tuzukkina aktyor chiqishi mumkin edi.
4. Atrofdagi odamlar nazarida men ba’zi narsalarni haddan tashqari yurakka yaqin olaman.
5. Do‘stlar davrasida men kamdan – kam boshqalarning diqqat markazida bo‘laman.
6. Har xil vaziyatlarda har xil odamlar bilan muloqot qilishda men o‘zimni turlicha tutaman.
7. Men biror narsaga qat’iy ishonganimdagina uni himoya qilib, yoqlab chiqishim mumkin.
8. Odamlar bilan muomala – munosabatda muvaffaqiyat qozonish uchun men atrofdagilarga ma’qul tushadigan xatti – harakatlarni qilishga intilaman.

9. Men «ko‘rgani ko‘zim bo‘lmagan» odamlar bilan ham o‘zimni do‘stona tuta olaman.

10. Men har doim ham o‘zimning haqiqiy sifatlarimni namoyish etmayman.

Natijalarni hisoblash.

Kalitga mos kelgan har bir javob uchun 1 ball qo‘yiladi

Kalit: «to‘g‘ri», «to‘g‘ri shekilli» - 1, 5, 7;

«noto‘g‘ri», «noto‘g‘ri shekilli» - 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10.

Tekshiriluvchining javoblari kalit bilan solishtirilgach, bolalarning umumiy yig‘indisi hisoblab topiladi.

Natijalarning talqini.

Agar tekshiriluvchi samimiy javob bergan bo‘lsa, uning muloqotda o‘z – o‘zini boshqara olish darajasi haqida quyidagi fikrlarni bildirish mumkin:

4 – 3 – kommunikativ nazorat sust; hulq – atvor barqaror, vaziyatga qarab o‘zgaravermaydi muloqotda samimiy ravishda ko‘ngildagi gapni gapirish ehtimoli yuqori: dangallik va cho‘rtkesarlikning kuchli ekanligi atrofdagi ba‘zilarga yoqmasligi mumkin.

4 – 6 – kommunikativ nazorat o‘rtacha; samimiyat darajasi yuqori, lekin ba‘zida hissiyotlar «jilovi» bo‘sh qo‘yib yuboriladi: xulq – atvorda atrofdagilarning fikrlarini inobatga olish mavjud.

7 – 10 – kommunikativ nazorat yuqori; tezlik bilan har qanday rolga kirisha olish; vaziyat o‘zgarishi bilan shaxsiy xulq – atvorni osongina o‘zgartirish; atrofdagilarda qanday taasurol qoldirilishini oldindan bilish.

M.Snayderning ta’kidlashicha, kommunikativ nazorat darajasi yuqori bo‘lgan odamlar qaysi vaziyatda o‘zini qanday tutish kerakligini biladilar, o‘z emotsiyalarining ifodalanishini boshqaradilar. Biroq ular o‘zlarini tabiiy tutishga qiynaladilar, voqealar rivojini oldindan payqab bo‘lmaydigan vaziyatlarni xush ko‘rmaydilar. Kommunikativ nazorat

darajasi past bo'lgan odamlar o'zini tabiiy va ochiq tutadilar, lekin vaziyat o'zgarganda, yangi vaziyatga moslashishda qiynaladilar.

Javob varaqasi

№	To 'g' ri	To'g'r i, shekill i	Noto' g'ri	Noto'g 'ri, shekill i	№	To'g 'ri	To'g'r i, shekill i	Noto' g'ri	Noto'g 'ri, shekilli
1					6				
2					7				
3					8				
4					9				
5					10				

8-Vazifa.

“Bosharuvdagi vakolatlarni yuklay olish”

SO‘ROVNOMASI

Quyidagi savollarga "ha" yoki "yo‘q" deb javob bering.

1. Ish kuni tugaganidan keyin ishlashni davom ettira olasizmi? Har doim uyingizga ishxonada yakullanmagan yumushlaringizni olib borasizmi?

2. Siz hamkasiblaringizga nisbatan o‘zingizni ko‘proq ishliyman deb o‘yliysizmi?

3. Siz tez-tez boshqalar o‘zlari ham osonlikcha qila oladigan ishlarni o‘rinlariga qilib beraolasizmi?

4. Agar sizga yordam kerak bo‘lib qolsa, qo‘l ostingizdagilar yoki hamkasblar orasidan biri ko‘mag berishiga ishonasizmi ?

5. Agarda siz ishga kelmasangiz yoki vohliroq ketganingizda sizning hamkasblaringiz, qo‘l ostingizdagilar yoki xo‘jayiningiz sizni o‘rningizga vazifalaringizni bajarishga boshqa hodim topa olishadimi ?

6. Sizning vazifalaringiz va shaxsiy faoliyatingizni rejalashtirish uchun vaqtingiz bormi?

7. Xizmat safaridan qaytganingizda, ish stolingizning ustida qog‘ozlar qalashib yotgan bo‘ladimi?

8. Siz avvalgi lavozimingizdagi qilib yurgan muhim deb bilgan ishlaringiz va muammolari bilan hozir ham shug‘ullanasizmi?

9. Boshqalar bajarish uchun muhim vazifani ham tez-tez keyinga qoldirishingizga to‘g‘ri keladimi?

10. Sizda tez-tez so‘ngi muddatlarda vazifalarni shoshilish ravishda bajarishga tog‘ri keladimi?

11. Siz boshqalar muntazam qilib yuradgan ishlaraga vaqt sarflaysizmi?

12. Siz o‘z zimangizdagi vazifar, yozishmalar va hisobotlaringizning aksariyatini o‘zingiz tuzib olasizmi?

13. Sizdan qo‘l ostingizdagi hodimlar tugallay olmagan vazifalar haqida tez-tez tafsiya so‘rashadimi?

14. Rahbar va jamoaga tegishli ishlariga hissa qo‘shgani vaqtingiz bormi?

15. Siz hamma ishlarda faol bo‘lishga va hamma narsalar to‘g‘risida ma’lumot olishga intilasizmi?

16. O‘zingizning ustuvor kasbiy tarizingizga sodiq qolishingiz uchun ko‘p harakat talab etiladimi?

So‘rovnomaning kaliti.

0-3 javoblari "**ha**" - siz mukammal vakolat berasiz;

4-7 ta javob "**ha**" - sizda hali ham vakolatlarni taqsimlashni yaxshilash uchun imkoniyat mavjud;

8 yoki undan ko‘p "**ha**" javoblari - vakolatlarni taqsimlash siz uchun jiddiy muammo.

9-Vazifa.

“O‘z-o‘zini boshqarish” SO‘ROVNOMASI

Shkala yordamida quyidagi fikrlarni o‘zingiz uchun baholang:

0 - deyarli hech qachon; 1 - ba‘zan; 2 - ko‘pincha; 3 - deyarli har doim.

1. Tayyorgarlik ishlari va rejalashtirish uchun ish kunining boshida vaqt ajrataman.

2. Menga yuklatilishi mumkin bo‘lgan hamma vazufani topshiraman.

3. Vazifalar va maqsadlarni yozma ravishda tuzaman, ularni amalga oshirish vaqtini ko‘rsataman.

4. Har bir rasmiy hujjatni bir vaqtning o‘zida qayta ishlashga harakat qilaman.

5. Har kuni o‘zimga reja shakillantiraman va eng zarurlarini ish avvalida bajaraman.

6. Men ish kunimni iloji boricha begona telefon suhbatlaridan, rejasiz qabullardan va kutilmagan uchrashuvlardan holi qilishga harakat qilaman.

7. Men ish kunimdagi qiyinchiliklarni ishlash jadvaliga muvofiq ravishda taqsimlashga harakat qilaman.

8. Ish rejamda kutilmagan shoshilinch muammolarga javob berishga imkon beradigan hisobli vaqtlarim mavjud.

9. Men o‘z faoliyatimni birinchi navbatda bir necha muhim muammolarga e‘tiborimni qaratadigan qilib yo‘naltirishga harakat qilaman.

10. Boshqalar mendan foydalanmoqchi bo‘lganda Yo‘q bundan ham muhimroq narsalarni qilishim kerak deya olaman.

So‘rovnomaning kaliti.

0-15 ball – siz o‘z vaqtingizni rejalashtirmaysiz va atrofdagilar Rahim shavqat bilan kechirishadi.

16-20 ball – siz o‘z vaqtingizni o‘zingiz uchun sarf etishga urunmoqdasiz, lekin har doim ham bunga erisha olmaysiz.

21-25 ball – siz o‘zingizni yaxshi boshqarasiz.

10-Vazifa.

"Konfliktdagi xatti-harakatlar taktikasi"

SO'ROVNAMASI

Sinov ikkita qismdan iborat: "Konfliktdan qochish" va "Oldinda sezib harakat qilish". Sinovning ikkala qismida 10 ta xolat mavjud. Ularning har biri **ha** yoki **Yo'q** javobini talab qiladi. Siz tanlov qilgan. "**Ha**" javobi uchun **1** ball, "**Yo'q**" javobi uchun **0** ball beriladi.

"Konfliktdan qochish"

1. Har doim nizolarda yutqazadi. Ha Yo'q
2. Konfliktdan qochish kerakligiga ishonadi. Ha Yo'q
3. O'z fikrini uzrli ohangda ifodalaydi. Ha Yo'q
4. Agar u rozi bo'lmasa, yutqazaman deb o'ylaydi, Ha Yo'q
5. Boshqalar nima uchun uni tushunmayotganiga hayron bo'ladi. Ha Yo'q
6. Raqib tomonidagi kelishmovchilik haqida gapiradi. Ha Yo'q
7. Konfliktni juda hissiyot bilan qabul qiladi. Ha Yo'q
8. Ziddiyatda holatlarda hissiyotlarni namoyon qilmaslik kerakligiga ishonadi. Ha Yo'q
9. Agar siz konfliktni hal qilmoqchi bo'lsangiz, pas ketish kerakligini his qilasiz. Ha Yo'q
10. Odamlar har doim ziddiyatdan chiqishga qiynalishlariga ishonadilar. Ha Yo'q

Natijalarni baholash.

8-10 ball - nizoga moyillik ifodalanadi;

4-7 ball – mo'tadil ziddiyatli xatti-harakatlarga moyilligi;

1-3 ball – aniq daraja emas.

"Konfliktni oldindan sezish"

1. Har doim voqeyani oldindan tahlil qiladi. Ha Yo‘q
2. Oldindan harakat qiladi. Ha Yo‘q
3. Raqib zaif joyni qidiradi. Ha Yo‘q
4. Kamsitilish yuzsizlikka olib keladi deb hisoblaydi. Ha Yo‘q
5. Raqibning og‘ziga urish gap bilan taktikasidan foydalanadi. Ha Yo‘q
6. O‘zini bilimdon deb xisoblaydi. Ha Yo‘q
7. Muammoga emas, balki odamga tashlanadi. Ha Yo‘q
8. Niqoblanish taktikasidan foydalanadi (ovoz, uslub va boshqalar) Ha Yo‘q
9. Bahslarda g‘alaba qozonish juda muhimligiga ishonadi. Ha Yo‘q
10. Agar uning rejasiga muvofiq kelmasa, baxsni rad etadi. Ha Yo‘q

Natijalarni baholash.

8-10 ball - oldini intilish yuqori darajada;

4-7 ball - o‘rtacha darajada;

1-3 ball - darajada aniq emas.

11-Vazifa.

“Sizni tanqid qilishganda”

SO‘ROVNAMASI

Taklif etilgan savollarning har biriga javoblardan birini tanlang.

1. Siz tanqidni insonlar yoki guruhlar ishidagi kamchiliklarni bartaraf etish usuli deb bilasizmi?

a) ha, men tanqidni har qanday jamoa hayotining zarur elementi deb bilaman;

b) tanqid faqat jamoadagi munosabatlarni murakkablashtiradi, shuning uchun men bunga qo‘shila olmayman;

v) tanqidga ruhsat beraman, lekin uning haddan oshirib yubormaslik va har doim qimaslik kerak.

2. Ommaviy tanqidga munosabatingiz qanday?

a) jamoa tanqidini barcha kamchiliklarni bartaraf etishning samarali shakli deb bilaman;

b) jamoa oldida emas, balki shu odamning alohida aytish yaxshiroq deb hisoblayman; v) norasmiy sharoitda "sahna ortidagi tanqidni, ya'ni orqadan tanqid qilishni afzal ko‘raman.

3. Sizningcha, boshliqlarni tanqid qilish mumkinmi?

a) ha, albatta;

b) rahbarning obro‘sigga putur etkazmaslik kerak, shuning uchun jamoat oldida tanqidni qabul qilinish mumkin emas;

v) mumkin, lekin juda ehtiyotkorlik bilan.

4. O‘zingizni tanqid qilishga munosabatingiz qanday? a) o‘zimga va ishimga nisbatan ob’ektiv bo‘lishga harakat qilaman va agar kamchiliklarni ko‘rsam, boshqalarning ko‘rsatishini kutmasdan, ularni ochiq tan olaman; b) men odatda jamoam va o‘zimning ishimdagi kamchiliklarni bilaman, lekin o‘zimni tanqid qilishga shoshilmayman; v) o‘zingizni tanqid qilishning hojati yo‘q, chunki sizni ta’na qilish uchun dushmanlar doimo etarli.

5. Tanqidiy mulohazalarni bildirayotganda, tanqid qilingan kishining shaxsiyatga tekmaslik uchun o‘zingizni yumshoq, to‘g‘ri, muloyimlik bilan ifoda etishga harakat qilasizmi?

a) ha, albatta;

b) yo‘q, menimcha, tanqidchining shaxsiyati qanchalik ko‘p zararlangan, shuncha yaxshi bo‘ladi;

v) hammasi shaxsiyatga bog‘liq: agar u teginadigan bo‘lsa, men buni hisobga olaman, agar bo‘lmasa, men bunday majlislarga bormayman.

6. Tanqidiy fikrlar bildirayotganda, siz tanqidchi faoliyatining ijobiy tomonlarini ko‘rsatishga harakat qilyapsizmi?

a) ha, men odatda harakat qilaman;

b) yo‘q, men bunga ehtiyoj sezmayapman;

c) agar men tanqidni yaxshi bilmasam yoki uning xafa bo‘lishini bilsam, unda harakat qilaman.

7. Siz tanqid qilayotganizda ma’lum bir chegaradan chiqmaslikka harakat qilasizmi?

a) ha, bitta kamchilik uchun tanqid qilishga harakat qilaman; b) Yo‘q, men odatda tanqid ob’ekti faoliyatida yomon bo‘lgan hamma narsani ifoda etaman;

c) men aniq narsalar bilan chalg‘imasdan, faqat mohiyati bo‘yicha tanqid qilishga harakat qilaman.

8. Siz tanqid paytida vaziyatni to‘g‘irlash bo‘yicha takliflar berasizmi yoki mavjud kamchiliklarni ko‘rsatish bilan cheklanassizmi?

a) ha, menimcha, tanqid qilgan kishi biron narsani taklif qilishi kerak, aks holda uning tanqid qilishga haqqi Yo‘q, shuning uchun men har qanday takliflarni berishga harakat qilaman;

b) Yo‘q, menimcha, asosiysi muammoni ochib berish, yetishmovchilikni ko‘rsatish va uni qanday qilib Yo‘q qilish tanqid qilingan shaxs yoki boshqa vakolatli organlar va mutaxassislarining ishi;

c) konstruktiv tanqid qilish afzalroq, ammo biror narsani taklif qilish qiyin bo‘lsa ham, kamchiliklarni yashirishning iloji Yo‘q.

9. Odatda tanqidga birinchi munosabatingiz qanday?

a) zudlik bilan javob berishga, darhol soʻz soʻrashga yoki oʻz oʻrnimdan gapirishga intilaman;

b) men jimgina xavotirlanaman, xafa boʻlib, javobdan qochishga harakat qilaman;

v) men tanqidni oʻylayman, javob berishga shoshilmayman, ammo agar ular turib olishsa, men rad etmayman.

10. Tanqidga javob berishda odatiy xatti-harakatlaringiz qanday?

a) qoida tariqasida tanqidni tan olishga harakat qilaman, garchi u hamma narsada obʻektiv boʻlmasa ham;

b) "qarama-qarshi narsalardan himoya qilish" uslubiga murojaat qilaman, yaʼni tanqidchini tanqid qilaman;

c) tanqid mening vakolatimga putur etkazganligi sababli, men oʻzimni himoya qilishga, tanqidni chetlab oʻtishga, yumshatuvchi obʻektiv holatlarni koʻrsatishga harakat qilaman.

11. Sizni tanqid bezovta qiladimi?

a) ha, qoida tariqasida;

b) aslida emas;

v) kim va qanday tanqid qilganiga qarab.

12. Sizni tanqid qilayotgan kishiga nisbatan dushmanlik tuygʻusi paydo boʻladimi?

a) ha, qoida tariqasida;

b) Yoʻq, bu juda kam;

v) ha, agar tanqid adolatsiz boʻlsa yoki qoʻpol, haqoratli shaklda ifodalangan boʻlsa.

13. Kelajakda sizni tanqid qiladigan odam bilan munosabatlarni qanday oʻrnatasiz?

a) avvalgidek;

b) men baʼzan oʻzaro munosabatda boʻlishga yoki boshqa yoʻl bilan uning manfaatlarini buzishga harakat qilaman;

c) men bu odamni bir muncha vaqt "aylanib yuraman", u bilan aloqa qilmaslikka harakat qilaman.

14. O'zini tanqid qilayotganlarga munosabatingiz qanday?

a) men ularni "opportunistslar", "qo'rqoqlar", "xayolparastlar" deb bilaman;

b) menni fikrim ijobiy, buning o'ziga xos xususiyati bor;

v) sizga bundan buyon o'zingizni tanqid qilishga shoshilmasligingizni maslahat beraman.

15. Tanqidchini ta'qib qilganlik uchun jinoiy javobgarlik bormi?

a) ha;

b) Yo'q;

c) bilmayman.

16. Tanqid haqidagi qaysi gap sizga yaqinroq?

a) tanqid dori, uni qo'llash va qabul qila olish kerak;

b) boshqaruv faoliyati – tadbirli ish, shuning uchun meni baholashi kerak bo'lganlar, dangasa bo'lmaganlarning hammasi emas;

v) tanqid qilish uchun ham qoidalar mavjud.

Natijalarni baholash.

Javoblar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
B	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
V	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8-18 ball. Sizning tanqidga bo'lgan munosabatingiz ijobiydan ko'ra salbiyroq. Ular sizni tanqid qilishi sizga yoqmaydi va boshqalarni tanqid qilishda siz mutanosiblik tuyg'usini yo'qotasiz. Ikkala holatda ham siz hissiyotga egasiz, osongina qo'zg'alasiz, alangalanishingiz, qattiqqo'llikni tan olishingiz mumkin. Sizga ma'lum bir "barqarorlik majmuasi" kerak, ya'ni o'zingizga bo'lgan ishonch hissi, o'zingizning harakatlaringiz va qarorlaringizning tartib doirasidaligi, o'zingizning ishingizni yuqori darajaga ko'tarmasdan, balki o'zingizning qadr-qimmatingizni kamsitmasdan ham shaxsiy biznes darajangizni ko'tarishingiz kerak.

19-32 ball. Siz tanqidga sabr-toqat bilan qaraysiz, uni kasbiy hayotingizni muhim elementi deb bilasiz, ammo uning ahamiyatini oshirib yubormaysiz. Sizning tanqid qilingan va tanqid qiligan rolidagi xatti-harakatlaringiz sifatida tavsiflanishi mumkin - siz kamdan-kam hollarda o‘zingizni yo‘qotib qoyqsiz. Shu bilan birga, xatolaringizni oqlash istagi bilan begona emassiz.

33-46 ball. Siz tanqidga emotsionalik bilan yondoshasiz, uni etarlicha xotirjam qabul qiling, xatolaringizni ochiq tan oling. Ba’zida siz tanqiddan bezovtalanasiz, lekin aybni boshqalarga yuklash bilan o‘zingizni oqlashga urinmang. O‘zingizning biznesingizni yaxshi bilish, sizning o‘rningizga bo‘lgan ishonch sizga shaxsiy kareriyangiz haqida qayg‘urmaslikka, balki faqat biznesning foydasi haqida o‘ylashga imkon beradi.

**MUSTAQIL TA'LIM UCHUN QO'SHIMCHA PSIXOLOGIK
SOVODXONLIK YOKI HAMMA BILISHI SHART!**

Ilova 2.1.

***SUHBAT JARAYONIDA ISHGA QABUL QILISHNI RAD ETISHI
MUMKIN BO'LGAN 50 SABAB.***

**(AQShning Boston, Shimoliy-G'arbiy universiteti, Bandlik
xizmati direktori F.S. Endikotning sharhi asosida)**

1. Achinarli ko'rinish.
2. O'zining ustunligini, hamma narsani biladigandek hulq-atvorni ko'rsatishga intilish.
3. Yaxshi gapira olmaslik: zaif ovoz, yomon diksiya, urg'u va talaffuzdagi xatolar.
4. Ishga qabul qilish rejasining yetishmasligi: aniq maqsad va vazifalar.
5. O'ziga shubha va samimiylik.
6. Qiziqish va g'ayrat etishmasligi.
7. Ishdan tashqari ishlay olmaslik.
8. Faqat yuqori ish haqiga qiziqish.
9. O'quv ko'rsatkichlarining past darajasi.
10. Lavozimga va ish haqiga intilishning yuqori darajasi, quyi lavozimlardan boshlashni istamaslik.
11. Doimiy ravishda o'zini oqlash, noqulay omillarga murojaat qilish, qochishga javob berish.
12. Xushmuomalalikning yo'qligi, ishbilarmonlik odoblarini bilmaslik.
13. Hukmlarning etukligi.
14. Agressiv xatti-harakatlar, xushmuomalalikning yo'qligi.
15. Oldingi ish beruvchilarning mensimagan sharhlari.
16. Ijtimoiy hodisalarda harakat qilish qobiliyatining yetarli

emasligi.

17. O‘qishni istamaslik, ularning malakasini oshirish.
18. Haddan tashqari sekinlik, reaksiyalarni inhibe qilish.
19. Maslahatchi bilan ko‘z bilan aloqa qilishdan saqlanish.
20. Sekin "baliqcha" qo‘l siqish.
21. Ikkilanish.
22. Lazzatlanish, bekorchilikka intilish.
23. Muvaffaqiyatsiz oilaviy hayot.
24. Ota-onalar bilan yomon munosabatlar.
25. Haddan ortiq ochiq kiyinish.
26. Muayyan maqsadlarning yetishmasligi, har qanday ishga rozilik berish.
27. Vaqtinchalik ish topishni istash.
28. Kichkina hazil tuyg‘usi.
29. Malaka darajasi past.
30. Mustaqillikni yetishmasligi, ota-onalarning buyrug‘i bilan harakat qilish.
31. Tashkilotga yoki sohaga qiziqishning yo‘qligi.
32. Nufuzli odamlar bilan shaxsiy aloqalarni ta’kidlash.
33. Kerakli joyga borishni istamaslik.
34. Kinizm.
35. Past axloqiy va axloqiy daraja.
36. Dangasalik.
37. Boshqa fikrga toqat qilmaslik.
38. Qiziqishlarning torligi.
39. Vaqtni qadrlay olmaslik, bekorchilik.
40. Moliyaviy ishlarning yomon ahvoli.
41. Ijtimoiy faoliyatga qiziqishning yo‘qligi.
42. Tanqidni qabul qila olmaslik.
43. Tajriba qiymatini tushunishning etishmasligi.
44. Suhbatga jiddiy sababsiz kechikish.
45. Fikrlarning radikalligi.

- 46. Tashkilot haqida hech qanday ma'lumot yo'qligi.
- 47. Yomon xulq-atvor, unga berilgan e'tibor va vaqt uchun noshukurlik.
- 48. Maslahatchiga ish haqida savollar yo'qligi.
- 49. Avtoritarizm, maslahatchiga bosim o'tkazish istagi.
- 50. Savollarga javoblarning noaniqligi.

**JAMOANI EMOTSIONAL SO‘NISHDAN HIMOYALOVCHI
NOSTANDART MOTIVATORLAR, KULGI MASHQLARI VA
KUNDALIK BIR XILLIKNI YENGISHNING
6 TA SINALGAN USULI.**

1. Ish erkinligi sifatida, qiyin vazifalarni xodimlarga yuklash hamda ularga ishonch bildirish xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qilib ularni o'ziga jalb qiladi;

2. Agar bir qancha vaqt xodim boshliqning, boshliq esa xodimning o'rini egallasa nima bo'ladi;

3. Kulgi mashqlarini qanday o'tkazish hamda shijoatkor ruhdagi muvaffaqiyatli xodimlarni taqdirlash.

Kompaniyalar xodimlarni ortiqcha emotsional so'nish va kundalik bir xillikdan xalos qilish hamda ularga motivatsiya berish yo'llarini topishga o'rinishmoqda. Ba'zida unutilgan eskilikdan ko'ra yangilik yaxshi sanaladi. Atrofingizdagi hamkasblaringiz orasida o'z o'rini topib ketgan nostandart motivatorlarga e'tibor qarating. Ushbu maqolada siz xodimlarni tetiklashtirishning hamda ularning mehnat unumdorligini oshirish motivatsiyalarning 7 ta sinalgan usuli bilan tanishasiz.

Odamlarga o'z vakolatlari doirasida harakat qilishga imkon bering.

Bo'lim boshliqlarini xodimlar bilan bo'ladigan suhbatda shunday gapirishini maslahat bering: "Hurmatli hamkasblar! Siz odatlangan ko'rsatmalarni chetga surib turing. O'zingiz uchun muhim deb bilgan yo'sinda ishingizda davom eting. Asosiysi kerakli natijaga belgilangan muddatgacha erishish.

Shunday qilib siz xodimlarni o'zlari o'rganib qolgan qulay muhitdan chiqarishingiz kerak. Dastlabki kunlarda xodimlar ishni vaqtida yakunlay olmasalar, ularga beriladigan tanbeh va bonus pullarni yo'qotishdan tashvishga tushadi. Ammo xodimlar o'zining mablag'i

evaziga bo'lsa ham vazifani bajargach kompaniya ularga qanchalik ishonishini tushunishadi. Natijada esa ular yanada effektiv va ishga befarq bo'lmagan holda ishlashadi.

Murakkab vazifalarni tajribali mutaxassislariga topshiring

Ko'pchilik xodimlar malakarini oshirishni, professional tarzda rivojlanishni hamda martabalarining o'sishini xohlashadi. Ularga shunday imkoniyat bering – murakkab vazifalarni topshiring. Qachonki inson kompaniya uchun juda muhim bo'lgan loyihalarda ishlasa uning o'ziga bo'lgan ishonchi yanada ortadi. Shunday qilib u rivojlanib o'z kasbiy salohiyatini oshirib boradi. Natijada tashkilot ham xodim ham natijaga erishadi.

Misol uchun:

IT kompaniyaning personallar bo'yicha direktori ishga yollovchiga ishga jalb qilish bo'yicha anketa tuzishni hamda tadqiqot o'tkazishni buyurdi. Bu qiyin vazifa xodimni ilhomlantirdi. U bo'lim boshliqlari bilan birgalikda loyiha tafsilotlari va uning nozik tomonlarini muhokama qildi. 2 oy o'tgach Personallar bo'yicha direktorga anketasini namoyish qildi. Personallar bo'yicha mutaxassis esa so'rovnoma o'tkazib natijalarni tahlil qilib ko'rdi. Unga ko'ra kompaniyaga ishga jalb qilish darajasi past bo'lib bor yo'g'i 68% ekanligi aniqlandi. Keyin esa ishga yollovchi ushbu ko'rsatkichlarni ko'tarish masalasini direktor bilan ko'rib chiqdi. 1 yildan so'ng so'rovnoma qayta o'tkazilib unda natija 83% ga oshgani ma'lum bo'ldi.

Boshliqlar va xodimlar rollarini almashtirib turing.

Bir necha kun bo'lim ichidagi korporativ ierarxiyani o'zgartirishga harakat qiling. Har qanday vaqtda har qanday xodim rahbarning o'rnini egallashiga va bu vaqtda esa rahbar xodimning o'rnida faoliyat yuritishiga sharoit yarating. Hech kim norozi bo'lmasligi uchun qur'a o'tkazib kim qaysi kuni boshliq o'rnini egallashi mumkinligini aniqlang. Bunda xodim ham uning boshlig'i ham o'ziga xos stressni boshdan

kechiradi.

Ammo bu vaqti-vaqti bilan bo'lgani foydali. Bunda boshliq xodimlarning xavotirini o'z ko'zi bilan ko'radi yoki eslaydi. Xodimlar esa bunda jamoaga nisbatan mas'uliyatni his qiladi hamda "boshqaruv mushakarini" chiniqtiradi. Jamoani boshqarish qanchalik qiyin ekanligini tushunishadi. Natijada ahillik yanada kuchayib, rahbar va xodim bir-birini yaxshi tushuna boshlaydi.

Ish jarayonlariga o'yinli elementlarni qo'shing.

Xodimlarga geymifikatsiya bilan motivatsiya bering. O'yinlar ish jarayoniga nisbatan qiziqishni uyg'otib, xodimlarga o'zlarini ko'rsata olish hamda qo'shimcha bonuslarni olish imkonini beradi. Vazifalar endi ularga qiyin va zerikarlidek tuyilmaydi. Har kun, hafta, oy va yil uchun o'yinlar o'ylab toping. G'oliblar faxriy yorliq, kubok, dam olish, kompaniya hisobidan tushlik, kompaniya mahsulotlari uchun qo'shimcha chegirmalar kabi yutuqlar bilan taqdirlansin. Ayollarga qo'shimcha gullar ham sov'g'a qiling.

Haftaning oxirida bo'limda eng yaxshi natijaga erishgan xodimni konfet yoki yong'oqli kubok bilan taqdirlang. Qimmatli xodimlar uchun "O'z rekordingni yangila" nomli o'yinni ham tashkil qiling. Vazifa bo'lsa oddiy o'zining yaxshi natijasini yangilash. Misol uchun haftasiga 1000 ta quti yuborgan ishchi o'zini rekordini yangilab mukofot puli olish uchun 1001 ta quti tayyorlab yuborishi lozim bo'adi.

Xodimlaringizning kuchli tomonlari va muvaffaqiyatlari haqida mijozlarga bo'lsa ham ayting. Haftaning yoki oyning oxirida eng kuchli mutaxassislarning rasmlarini korporativ portal yoki ijtimoiy tarmoqlarga yuklab boring. Mutaxassis o'zidan faxrlanib unga bo'lgan ishonchni tushunadi. Qolgan ishchilar esa hamkasbining bu yutuqlaridan ilhomlanadi, albatta.

Xush kayfiyatlikni tashkil qiling.

Salbiy kayfiyatdagi odamlar biznesga zarar keltiradi. Hatto bitta

asabi chatoq va rangi bo'zraygan xodim asosiy mijoz bilan bo'ladigan muzokaralarni buzishi yoki hujjatlarni noto'g'ri rasmiylashtirishi mumkin. Shuning uchun tashkilotning emotsional fonini nazorat qilib turish kerak. Baxt galereyasini tashkil qiling. Ofis zallarini kulib turadigan xodimlar rasmlari bilan bezating. Buni ko'rgan boshqa xodimlarning ko'z neyronlari ham ularni kulishga o'rgatadi. Kayfiyatni ko'tarish mashqlarini o'tkazib turing. Xodimlarga energiya ulashish uchun ular bilan har kuni ertalab ko'rishing.

Ish lavozimiga kayfiyat bag'ishlang.

Ish kundaligingizga kreativlik bag'ishlab, standart lavozimlarga ham o'ziga xos emotsional tus bersangiz ofis kayfiyati pozitiv tomonga o'zgargan bo'ladi. Masalan jamoat bilan aloqa qiluvchi mutaxassis jamoaga korporativ brend tanituvchisi deb tanishtirilsa yanada qiziqroq bo'ladi. Va bu o'z ishidan qoniqish hissining personallar bo'limi mutaxassisidan ham yuqori bo'lishini ta'minlaydi. Shuningdek ofislarda korporativ moliya qo'riqchilari, raqamli loyihalar donishmanlarini, ta'surotlar generatorlarini ko'rishingiz mumkin.

Skautlar komandasi prinsiplariga asoslanib xodimlarni taqdirlang

Xodimlarni mukofot nishonlari bilan taqdirlang. Shunda ular bu nishonlarni boshqa bonuslarga almashtirish imkoniga ega bo'ladilar. Bunda 9 bosqichli tizim yarating.

1-qadam. Ishchi guruhni yig'ing. Guruhga 5-10 kishini taklif qiling. Tarkibni bayonnoma hamda direktor ko'rsatmasiga muvofiq shakllantiring. 1-ushrashuvni tashkil qilib loyiha maqsadi va keyingi uchrashuvlar haqida ma'lumot bering.

2-qadam. Xodimlarni nima uchun taqdirlashingizni belgilab oling. Har bir qiymat yuzasidan vazifalarga to'xtalib o'ting. Xodim qanday natija va yutuqlari bilan o'zini ko'rsatishi mumkinligini tushuntiring. Keyin ushbu qiymatlarni ma'nosini aks ettiradigan

mukofot joriy qiling. Masalan “Eng samarali ishi uchun” nominatsiyasini natijasi eng yaxshi bo‘lgan xodimga yoki “Hamkasblar e’tirofi” nominatsiyasini eng yaxshi mijoz bilan ishlovchi xodimga taqdim qilish.

3-qadam. Mukofot shartlarini bayon qiling. Shartlarning hisoblanishi va o‘lchanishi hamda tushunmovchilikni keltirib chiqarmasligiga e’tibor qarating. Mezonlarga ko‘ra mutaxassi nima uchun bonus olgani yoki olmaganini tushunishi kerak.

4-qadam. Taqdirlash bosqichlarini belgilang. Har bir mukofot uchun 3 ta qadamni belgilab oling. Xodim 1-darajali mukofotni olganidan so‘ng xuddi shu turdagi 2-darajali mukofotni qo‘lga kiritish imkoniga ham ega bo‘ladi. Xodimlar uchun turli xil sohalarda mukofotlarni qo‘lga kiritish imkonini taqdim eting. Shu tarzda siz taqdirlash prinsipini o‘zgartirgan bo‘lasiz. Eng zo‘r yutuqlar uchun 1-darajali sovrin bilan birga 2- va 3-darajali sovrinlarni ham berishni yo‘lga qo‘ying.

5-qadam. Sovg‘alarni tanlang. Skautlar faoliyatiga mos keladigan mukofot nishonlarini sotib oling. Yoki shu kabi nishonlarni yasashni dizaynerga topshiring. Ushbu sovrinlar skautlar harakatidagi turfa xilliklar singari bir biridan ajralib tursin. Har bir natija uchun alohida nishon bo‘lsin. Har bir mutaxassis suratining yoniga ushbu nishon nusxasini joylashtiring.

6-qadam. Mukofot komissiyasini tuzing. Hakamlar hay’ati tarkibiga 15 kishini kiriting. Komissiyaga mukofot uchun topshirilgan arizalarni ko‘rib chiqishni topshiring. Ularga xodimning boshliq yordamchisi va xodimning hamkasblari xizmat ko‘rsatsin. Komissiya xodimni taqdirlash kerak yoki kerak emasligini baholab tasdiqlaydi.

7-qadam. Dasturni imtiyozlar bilan bog‘lang. Butun dasturga va mukofotlarga ishlov bering. Kompaniya uchun zarar keltirmaydigan tomonlarini ko‘rib chiqing. Xodimlarga qanday bonuslar va mukofotlar taklif qilayotganingizni yozing. Ma’lumotlarni jadvalda umumlashtiring. Shunda komissiya hay’ati va xodimlar uchun ham ishni ko‘rib chiqish

oson bo‘ladi. Jadvalni internetga joylang.

Har xil darajadagi mukofotlar uchun imtiyozlar

Yutuq	Imtiyoz
1-daraja	Ta'tilda qo'shimcha dam olish kuni yoki kin ova teatr uchun 2 kishilik bilet
2-daraja	Ta'tilda qo'shimcha 2 kun dam olish yoki sog'lomlashtirish kompleksiga yo'llanma
3-daraja	Tanlovga: - 3kun qo'shimcha dam olish ta'tilda - Shaxsiy ish grafigi - Ish uchun noutbuk - Kelishilgan miqdorda aviabilet

8-qadam. Dastur harakatini tuzing. Xodimlar uchun masofadan turib yoki yaqindan ko'rgazmali taqdimot o'tkazing. Har bir bo'limda ma'sul xodimlarni tayinlang. Ularga mukofot darajalari, talablari va imtiyozlari haqida gapirishni tushuntiring. Xodimlarga dasturda ishtirok etishlarini tushuntiring. Mukofot bayonotiga hamma materiallarni joylang. Korporativ saytida buni joylab boring.

9-qadam. Tizimni mafkuraviy jihatdan qo'llab boring. O'z kompaniyangiz uchun muvaffaqiyatlar ko'rgazmasini yarating. Kuboklar, faxriy yorliqlar va sertifikatlarni yig'ing va ko'rgazmada namoyish qiling. Ommaviy axborot xodimlariga yaxshi xodimlaringiz haqida aytib bering. Rahbarlardan xodimlarning tashabbusularini qo'llab quvvatlashni, ularning harakatlarini e'tiborsiz qoldirmasliklarini, faoliyatini maqtashlarini so'rang. Rahbar va xodim yordamidan foydalanishga ruining. Haddan tashqari byutrokratiga qarshi kurashing.

**MUSTAQIL TA'LIM UCHUN VAZIYATLI MUAMMOLAR
(KEYS) VA ULARNI YECHISH TEXNOLOGIYALARI**

Ilova 3.1.

**VAZIYAT MUAMMOLAR (KEYSLAR) VA ULARNI HAL QILISH
BO'YICHA USLUBIY TAVSIYALAR**

Vaziyat muammolarini hal qilish uchun tayyorgarlik, shuningdek, vaziyatni tahlil qilish, umuman olganda, yagona to'g'ri javob yo'q. Har bir inson o'z yondashuviga ega bo'lishi mumkin.

Biroq ba'zi tavsiyalar berilishi mumkin:

1. Vaziyatning yaxlit ko'rinishini yaratish uchun mavjud bo'lgan barcha ma'lumotlarni diqqat bilan o'qing. O'qish, darhol tahlil qilishga urinmang.

2. Siz uchun eng muhim bo'lgan paragraflarni tanlang.

3. Vaziyatni tavsiflashga harakat qiling. Uning mohiyatini va ikkinchi darajali nima ekanligini aniqlang.

4. Ushbu muammo bilan bog'liq barcha ma'lumotlarni yozib oling, shuning uchun berilgan ma'lumotlar o'rtasidagi munosabatni kuzatish osonroq bo'ladi.

5. Taklif etilgan qarorning to'g'riligini tekshirish uchun mezonni shakllantirish.

6. Agar mavjud bo'lsa, muqobil echimlarni topishga harakat qiling. Qaysi biri mezonni eng ko'p qondiradi?

7. Qaroringizni amalga oshirish uchun amaliy tadbirlar ro'yxatini ishlab chiqish. Ko'pgina yakuniy qarorlar, agar ularni amalda qo'llash imkoni bo'lmasa, muvaffaqiyatga erishmaydi.

Vazifa 1.

Mojarodan chiqish yo'lini qanday topish mumkin?

Mahsulotlar va yetkazib beruvchilarning lentasini yanada aniqroq qurish uchun ko'pgina mahalliy kichik korxonalar singari, kompaniya jamoani shakllantirishning barcha bosqichlarini o'tdi: do'stlar, tanishlar va odamlarni ishga qabul qilishdan, professional xodimlarni tanlashdan oldin, o'z vazifalarini samarali va vijdonan bajarmasdan, shuningdek, jamoa shaxsiy nuqtai nazarga ega bo'lgan shaxslar to'plami va muammolarni hal qilishning turli yondashuvlari, har kimning fikri hisobga olinishi va hurmat qilinishi kerak. Kompaniya rahbarlari xodimlarni boshqarish sohasida maxsus ta'limga ega bo'lmaganligi sababli, odamlar bilan ishlash san'ati ular o'z tajribalari bilan o'rganib, muayyan xatti-harakatlar qoidalarini va yuzaga keladigan muammolarni hal qilish yondashuvlarini ishlab chiqdilar.

Lana kompaniyasining duch keladigan muammolaridan biri menejerlarning ombor xodimlari bilan munosabatlaridagi ziddiyatdir. Uch yil avval, "1C ombor" hisob tizimiga o'tishda hisob balansining ombordagi haqiqiy qoldiqlari bilan doimiy farqlari paydo bo'ldi. Qoldiqlarni hisobga olgan holda, maqolalarning nafaqat miqdori, balki modellarning o'lchamlari va ranglariga mos kelishiga erishish juda muhim edi. Biroq, dasturning sotib olingan standart versiyasi, masalan, kiyimlarning rangi bilan bir mahsulotning alohida hisobini saqlashga ruxsat bermadi. Bundan tashqari, kompaniya menejerlar fakturalarni yozib olgan vaziyatni normal holatga keltirdi va jo'natishda omborda kerakli o'lchamlar yo'qligi aniqlandi. Yuk tashish kechikishlariga olib keladigan va katta yo'qotishlarga olib keladigan yuklarni qayta rasmiylashtirish kerak edi, chunki savdo mavsumida har kuni muhim ahamiyatga ega. Ombor har oyda qayta o'qitiladi va menejerlar kompyuter ma'lumotlarini qoldiqlarning haqiqiy soniga qarab o'zgartiradilar. Biroq, bir hafta o'tgach, ma'lumotlardagi farqlar yana

paydo bo'ldi.

Bu taxminan bir yil davom etdi. Menejerlar ombor xodimlarini yomon ishda ayblashdi va hatto o'g'irlikda aybladilar. Va savdogarlar, o'z navbatida, barcha menejerlarni ayblashdi, ularning qoldiqlarini tuzatish va buyurtma berishda xatolar haqida gapirishdi. Bundan tashqari, omborxona xodimlari menejerlarning tashabbusi bilan omborni qayta o'qitish uchun yopiq bo'lgan kunlarda shoshilinch jo'natmalar orqali o'tishdan norozi edilar. Rahbariyat menejerlarning to'g'ri ekanligiga ishonishdi va omborxonani rubl bilan jazolash orqali ularni yanada mas'uliyatli harakatlarga undash mumkin. Ombor ish vaqtidan tashqari ish berishni va ishda doimiy xatolar uchun ularni jazolashni boshladi.

Biroq, bu chora-tadbirlar, shuningdek, omborxona boshlig'i lavozimidan ozod, vaziyatni yaxshilash bermadi. Firma kam daromad oldi, ba'zi xodimlar o'rtasidagi munosabatlar tajovuzkor va dushmanga aylandi.

"1C ombor" tizimining mavjud dasturiy ta'minotini kompaniyaning ehtiyojlariga moslashtirish uchun to'la vaqtli dasturchi ishga qabul qilinganda vaziyat sezilarli darajada o'zgardi.

Dasturni tuzatish jarayonida menejerlar tez-tez tovarlarni qaytarish va shahar tashqarisidagi yuklarni qaytarib olish uchun hujjatlarni topshirishdi, bu esa hisob balanslariga darhol ta'sir ko'rsatdi. Ushbu ma'lumotni olgach, kompaniya rahbariyati jazo choralari tahdidi ostida hujjatlarni o'z vaqtida o'tkazmaslikni, shuningdek, omborda qayta ishlash kunlarida muddatli yuklarni jo'natishni taqiqladi. Bundan tashqari, buxgalteriya tizimining yaratilgan yangi versiyasi kiyim modelini uchta mezon bo'yicha aniqlashga imkon berdi: maqola, rang va o'lchov. Bularning barchasi dushman tomonlarining bir butun sifatida o'zaro muloqot qilishiga olib keldi. Qayta o'qitish hozirda bir oyda bir necha marta amalga oshiriladi va chorakda bir marta va ularning tuzatilishiga emas, balki qoldiqlarga nisbatan kamayadi. Albatta, kundalik yuklarning katta miqdori bilan xatolar muqarrar, ammo endi

farqlar o‘nlab emas, balki birliklar tomonidan hisoblansa, kamchilik va aybdorning sababini aniqlash qiyin emas. Bundan tashqari, savdo samaradorligi sezilarli darajada oshdi, tovarlarni jo‘natish tezligi oshdi, omborning ishlamay qolishi kamaydi.

Savollar:

1. Lana kompaniyasida yuzaga kelgan nizolarning sabablari va tabiati qanday?

2. Nima uchun Lana kompaniyasining rahbariyati menejerlarning ziddiyatli vaziyatida qo‘llab-quvvatlandi? Ularning pozitsiyasini qanday baholaysiz?

3. Kompaniya tomonidan ziddiyatli vaziyatni hal qilish uchun qanday choralar Ko‘rildi?

4. Qarama-qarshi tomonlardan birining o‘rnida shunga o‘xshash vaziyatda qanday harakat qilasiz?

Vazifa 2.

ISHGA QABUL QILISH AMALIYOTI

Anvar Sattarov - "XXI asr" yirik kompaniyasining filiali menejeri. Uning filialida ushbu mintaqaning boshqa kompaniyalaridan ko'ra ko'proq xodimlar aylanmasi mavjud.

Vaziyatni tahlil qilganda, A.Sattarovning o'zi ishga yollagan yosh mutaxassislar asosan ishdan bo'shatiladi. Ishning birinchi oyida yangi xodimlarning 60% dan ortig'i yangi joy izlay boshlaydi.

A.Sattarov 15-daqiqali intervyu orqali yangi xodimlarni ishga qabul qilib, shu vaqt ichida nomzod haqida xulosa chiqarish mumkinligiga ishonadi. A.Sattarovning xodimlar aylanishining sababi yosh personallarning kasbiy malakasi yetarli emasligini ko'radi, chunki u oliy ta'lim muassasalari aybdor deb hisoblaydi.

Savollar:

1. Sizning fikringizcha, xodimlarni boshqarish siyosatiga menejer qanday rioya qilish kerak?

2. A.Sattarov qanday xatolarga yo'l qo'yadi? Nima uchun?

3. Sizning fikringizcha, ushbu kompaniyada xodimlarni tanlash jarayonini qanday amalga oshirish kerak?

4. A.Sattarovga qanday tanlov usullarini taklif qilishingiz mumkin?

Vazifa 4.

Vaqtinchalik xodimlarni ishga olish

Ske tosh majmuasi-Moskva viloyatidagi eng yiriklaridan biri bo'lib, aholiga xizmat ko'rsatish sohasida ishlaydi.

Tosh mavsumi yiliga o'rtacha to'rt oy bo'lganligi sababli xodimlarni tanlash va joylashtirishda muayyan o'ziga xoslik mavjud. Ushbu o'ziga xoslik ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmini vaqtincha kengaytirish davrida qo'shimcha xodimlarni qabul qilish zarurati bilan bog'liq. Shuning uchun, kompaniya, amaldagi doimiy jadvaliga qo'shimcha ravishda xizmatlar vaqtinchalik kengaytirish davrida qo'shimcha kiritish kerak. Personallar bo'limi xodimlariga muddatli mehnat shartnomasining amal qilish muddati tugaganligi to'g'risida vaqtinchalik xodimlarni ogohlantirish zarurligi to'g'risida qo'shimcha vakolatlar yuklatiladi.

Doimiy ravishda ishlaydigan xodimlar, shuningdek, muddatli mehnat shartnomasini tuzadigan xodimlar uchun kompaniya Bosh direktori tomonidan tasdiqlangan ichki tartib qoidolari qo'llaniladi.

Kompaniya kengaytirilgach, personallar bo'limi doimiy va qo'shimcha shtat jadvallarini o'zgartirish, yangi tarkibiy bo'linmalarni yaratish vazifasiga ega. Ushbu mavsumda kompaniya rahbariyati va 11 xodimlar oldida tosh kayfiyatining keskin o'sishi bilan bog'liq holda, vaqtinchalik xodimlarni qisqa vaqt ichida ishga olish juda qiyin bo'ldi.

Savollar:

- 1. Kompaniya xodimlarni ishga olish rejasini tuzing.**
- 2. Xodimlarni jalb qilishning qaysi usullari kompaniyadan foydalanishni tavsiya qilasiz?**
- 3. Bu vaziyatda xodimlarni qanday qilib olishim kerak?**
- 4. Kompaniyalar har yili ishga qabul qilish muammolarini bartaraf eta oladimi?**

FAN BO‘YICHA TAVSIYA ETILAYOTGAN ASOSIY VA QO‘SHIMCHA O‘QUV ADABIYOTLAR HAMDA AXBOROT MANBALARI

Asosiy adabiyotlar:

1. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. - T.: 2007.
2. Maxmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. Darslik.-T.: 2006.
3. Nazarov A. Menejment va marketing psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma.- Toshkent: 2020.
4. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. - Toshkent: 2021
5. Nazarov A. Boshqaruv psixologiyasi. Darslik.- Toshkent: 2022

Qo‘shimcha adabiyotlar:

1. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. – T.: 2016.
2. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruza, 2017 yil 14 yanvar. – T.: 2017.
3. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. - T.: 2017.
4. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. - T.: 2017.
5. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. - М.: 1994.
6. Бейбин Р.М. Команда менеджеров. - М.: 2003.
7. Бейбин Р.М. Типы ролей в команде менеджеров. - М.: 2003.

8. Душкина М.Р. Психология рекламы и связей с общественностью в маркетинге. - М.: 2019.

9. Занковский, А. Н. Организационная психология : Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский, 2002. М.: Флинта МПСИ – 648 с. (и др. издания).

10. Карпов, А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2006. – 584 с.

11. Карпов, А. В. Организационная психология : учебник для академического бакалавриата / А. В. Карпов ; под ред. А. В. Карпова. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 570 с.

12. Карташова, Л. В. Организационное поведение : Учебник / Карташова Л. В.; Никонова Т. В., Соломанидина Т. О., М.: Инфра-М, 2000. – 220 с.

13. Кондратов, М. Ю. Коучинг: технология развития личности // Вопросы психологии. – 2009. – № 2. – С. 159–160.

14. Леонова, А. Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития : Хрестоматия / А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. – М. : Радикс, 2000. – 448 с.

15. Мацумото, Д. Психология и культура / Д. Мацумото ; пер. с англ. Голубевой О. и др. – 3-е междунар. изд. – СПб. [и др.] : прайм-ЭВРОЗНАК, 2002. – 416 с. 10. Оконешникова, О. В. Политическая психология. – М. : АПКиППРО, 2009

16. Каримова В.М. Ижтимоий психология. - Т.: 2012.

17. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров /Пер. с англ. - М.: 1997.

18. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество/ Под ред. Е.Н.Ивановой. -СПб.: 1995

19. Лидовская О. П. Отсенка эффективности маркетинга и рекламы. - М.: 2013.

20. Mastenbruk V. Peregovory. –К.: 1993.

21. Mastenbruk U. Upravlenie konfliktnymi situatsiyami v i razvitie organizatsii. -M.: 1996.
22. Mayashnz L. Menedjment i organizatsionnoe povedenie. M.: 2003.
23. Mozer Klaus. Psixologiya marketinga i reklamy. - M.: 2013.
24. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovy menedjmenta. M.: 1992.
25. Fisher R., Yuri U. Put k soglasiyu, ili peregovory bez porajeniya /Per. s angl. -M.: 1990.
26. Fisher R., Ertel D. Podgotovka k peregovoram /Per. s angl. -M.: 1996.
27. David M. Martin. Manipulating Meetings: How to Get what You Want, when You Want it. Pitman, 2005.
28. Jane Hodgson. Thinking on Your Feet in Negotiations: Rapid Response Tactics. Prentice Hall, 2000.
29. Walton R.E., McKersie R.B. A Behavior Theory of Labor Negotiations. New York, 1995.
30. Erik A. Lenderman. Human Capital Management. A Brief Review of HR, Organizational Psychology, and Economic Systems. 2017.
31. Carsten K.W. De Dreu. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 2019.
32. Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. 2011.
33. Nik Chmiel, Franco Fraccaroli, Magnus Sverke. An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective. 2017.
34. Steven G Carley MS. Labor Unions, Management, and Industrial/Organizational Psychology. 2015.
35. Scott Tonidandel, Eden B. King, Jose M. Cortina. Big Data at Work. The Data Science Revolution and Organizational Psychology. 2015.

36. Stephen R. Balzac. Organizational Psychology for Managers. 2019.

Internet resurslari:

1. <http://www.ziyo.net>
2. www.edu.uz
3. <http://www.psyinst.ru>
4. <http://www.psygrad.ru>
5. www.i-u.ru
6. <http://textshare.tsx.org>
7. <http://www.nlplife.ru/knigi/psyho/psihologija-upravlenija-2826>
8. <http://www.classs.ru/library/node/545>
9. <http://www.yburlan.ru/biblioteka/psihologiya-upravleniya-lyudmi>

MUNDARIJA

KIRISH	4
1-BOB. TASHKILIY-BOSHQARUV JARAYONINI TASHKIL ETISHNING PSIXOLOGIK OMILLARI.....	8
1.1.Tashkilot tashkiliy psixologiyaning predmeti sifatida.....	8
1.2. Tashkiliy psixologiyada tadqiqotning metodologik asoslari	12
1.3. Tashkiliy psixologiya fanining rivojlanish tarixi.....	15
1.4. Tashkiliy psixologiyada tahlil darajalari va situatsion yondashuv.....	20
1.5. Tashkilotda boshqaruv va menejmentning umumiy xususiyatlari.	23
1.6. Professional faoliyatning psixologik tuzilishi	30
1.7. Boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlari. Boshqaruv psixologiyasining mohiyati. Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullari	35
 2-BOB. TASHKILOTDA SHAXS BOSHQARUVNING HAM OB'EKTI, HAM SUB'EKTI SIFATIDA.....	45
2.1. Shaxsning individual-psixologik, ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	45
2.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tipologiyasi	51
2.3. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlariga individual xususiyatlarning ta'siri	60
2.4. Menejer - shaxs sifatida	66
 3-BOB. TASHKILOTDA RAHBARLIK VA UNING FAOLIYAT PSIXOLOGIYASI. BOSHQARUV USLUBLARI.....	69
3.1. Xorijiy va sobiq sovet tadqiqotlari, ilmiy va o'quv adabiyotlarida menejer shaxsi va uning psixologiyasi haqida	69
3.2. Madaniyatli rahbarning psixologik portreti. Boshqaruv va menejment bo'yicha ta'lim	78
3.3. Menejer mahorati. Menejer qobiliyati. Rahbar etikasi.....	85

3.4.Menejer modeli. Boshqaruv strategiyasi	90
3.5. Rahbarning tashkilotni strategik ko‘ra bilishi va zimmasidagi vazifasini shakllantirishi	97
3.6. Boshqaruv usullari va uslublarining psixologik xususiyatlar.	100

4-BOB.TASHKILOTDA STRESSLAR VA STRESSLARNI BOSHQARISH (STRESS-MENEJMENT)..... 110

4.1. Stressning psixologik muammo sifatida.....	110
4.2. Stressni boshqarish. Kasbiy stress paydo bo‘lishi.....	113
4.3. Stressni boshqarish usullari. Stressni yuzaga kelishining oldini olish.Stressni boshqarish tashkilotni boshqarish shakli sifatida.....	113
4.4.Menejer faoliyatida stress va stressni boshqarish.....	121

5-BOB. TASHKILOTDA JAMOA VA GURUHLARNI BOSHQARISHNING O‘ZIGA XOSLIGI. JAMOANI SHAKLLANTIRISH (TEAM BUILDING) 126

5.1. Kichik ijtimoiy guruh tashkilotning ijtimoiy-psixologik tavsifi sifatida	126
5.2.Guruhning samarali faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi omillarning psixologik tahlili.....	131
5.3. Guruhdagi tarkibiy elementlar tahlili	133
5.4. Guruhda axborot almashinuv jarayoni tahlili	136

6-BOB. TASHKILOTDA KONFLIKTLAR VA MUZOKARALAR PSIXOLOGIYASI..... 141

6.1. Nizoli vaziyatlar va muzokara	141
6.2. Tashkilotni boshqarishdagi muzokaralar	143
6.3. Muzokaralarning mohiyati va tasnifi.....	143
6.4. Muzokara modellari	156
6.5. Muzokara uslublari	163

6.6. Muzokaralardagi qiyinchiliklar: to‘siqlar, konfliktlar, manipulyatsiyalar	170
--	-----

7-BOB. TASHKILOTDA MULOQOT (KOMMUNIKATSIYA)

.....	173
7.1. Muloqot ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida	173
7.2. Faoliyat bilan muloqotning o‘zaro aloqadorligi	176
7.3. Boshqaruv faoliyatida muloqotning asosiy funksiyalari	176
7.4. Muloqotning psixologik tuzilishi.....	178
7.5. Boshqaruv muloqotining psixologik xususiyatlari	185
7.6. Rahbarning qo‘l ostidagilari bilan muloqot psixologiyasi.....	187
7.7. Rasmiy muloqotining xususiyatlari va shakllari.	192

8-BOB. TASHKILOT RAHBARINING BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH MUAMMOSI.....200

8.1. Qaror qabul qilish tushunchasining ilmiy-nazariy va psixologik asoslari.....	200
8.2. Boshqaruvda qaror qabul qilish modellari, texnologiyalari va uning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	206
8.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar mas’uliyati	217
8.4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish darajalari va unga ta’sir etuvchi omillar	219
8.5. Shaxsiy kompetentli omil	220

9-BOB. TASHKILOTDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI VA SIYOSATI.....224

9.1. Inson resurslarini boshqarish bo‘yicha sohasidagi tushunchalar, atamalar va konsepsiyalar	224
9.2. “Inson resurslarini boshqarish” tushunchasining kelib chiqishi. Inson resurslarini boshqarishning maqsadlari.	229
9.3. Inson resurslarini boshqarish aksiomalari va inson kapitali...	231

**10-BOB. XORIJIY PSIXOLOGIYADA PERSONALLARNING
BAHOLANISH MUAMMOSI.236**

10.1. Xorijda tashkilotlarda personalning baholanishi va munosabatlarining nazariy muammolari.237

10.2. Xorijiy psixologiyada personalni baholash muammosi va xodimlarning motivatsiyasini oshirish muammosiga umumiy yondashuvlar.....238

10.3. Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari.240

10.4. G‘arb menejmenti amaliyotida personalni baholash.241

10.5. Personalni boshqarish va baholashda yapon tizimining xususiyatlari.247

**11-BOB. PERSONALNI TANLASH, SARALASH VA
BAHOLASH252**

11.1. G‘arb menejmenti amaliyotida personalni tanlash, saralash va baholash.....253

11.2. Korxonada personal monitoringi haqida umumiy ma’lumot va professiogramma.255

11.3. "Akmeogramma". Personalni professional tarzda aniqlash masalalari.259

11.4. Personalni tanlash, saralash va baholashda individual faoliyat uslubini hisobga olish.....260

11.5. Personalni tanlash, saralash va baholash usullarining tahlili 262

11.6. Personalni tanlash, saralash va baholashning samaradorlik masalasi264

11.7. Tavsiya xatlari va arizachi haqida ma’lumot olish uchun telefon so‘rovi.268

11.8. Kasbiy tanlovda qo‘llaniladigan test turlari.....277

11.9. Tashkilotlarda test o‘tkazishning afzalliklari va kamchiliklari.283

12-BOB. PERSONAL BILAN ISHLASHNING PRINSIP VA PSIXOTEXNOLOGIYALARI292

12.1. Personal bilan ishlashga doir yondashuvlar evolyusiyasi	292
12.2. Xodimlar bilan ishlashning asosiy yo‘nalishlari psixologiyasi	295
12.3. Korxonada personal xizmati	300
12.4. Personal bilan ishlash tizimidagi prinsip va psixotexnologiyalar. Personal bilan ishlashning asosiy psixologik va pedagogik tamoyillari	303
12.5. Psixologik texnologiyalari	310
12.6. Boshqaruv texnologiyalarida psixologik vositalar	314

13-BOB. TASHKILOT MADANIYATI.....323

13.1. Tashkiliy madaniyat tushunchasi	323
13.2. Tashkiliy (korporativ) madaniyatning asosiy xususiyatlari..	327
13.3. Tashkiliy madaniyatning mazmuni.....	330
13.4. Tashkiliy madaniyatni shakllantirish	337

14-BOB. KASBIY-EMOTSIONAL SO‘NISHNI OLDINI OLISH. DASTURLARI, USULLARI VA METODLARI.347

14.1. Emotsional so‘nish tushunchasi, emotsional so‘nish belgilari.	347
14.2. Emotsional so‘nishning oldini olish usullari.	348
14.3. Emotsional so‘nish belgilari. Emotsional so‘nishni oldini olishning universal usullari.	349
14.4. Ijtimoiy soha xodimlarining emotsional so‘nishni oldini olish usullari.	352

15-BOB. XODIMLAR MOTIVATSIYASINI BOSHQARISH.	
MOTIVATSIYA VA MEHNATGA HAQ TO‘LASH.....	355
15.1. Mehnat faoliyatini boshqarishda motivatsiya. Motivatsiya omillari va vositalari, tashkilotda motivatsiya tizimini ishlab chiqish (optimallashtirish).	355
15.2. Tashkilotda motivatsiyaning mohiyati.....	358
15.3. Tashkilotda mukofot siyosati, moddiy rag‘batlantirish tizimi, mukofot nazorati va xodimlarga beriladigan imtiyozlar	361
15.4. Xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qiluvchi omillar.....	365
GLOSSARIY	368
ILOVALAR.....	383

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1. Организация как предмет организационной психологии	7
1.2. Методологические основы исследований по организационной психологии	11
1.3. История развития организационной психологии	14
1.4. Уровни анализа и ситуационный подход в организационной психологии	20
1.5. Общие особенности менеджмента и менеджмента в организации.....	23
1.6. Психологическая структура профессиональной деятельности.....	29
1.7. Психологические аспекты управления. Сущность психологии управления. Принципы и методы психологии управления	34
ГЛАВА 2. ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	44
2.1. Индивидуально-психологические, социально- психологические характеристики человека	44
2.2. Типология социально-психологических особенностей личности.....	51
2.3. Влияние индивидуальных особенностей на социально- психологические качества человека	60
2.4. Менеджер как личность	65
ГЛАВА 3. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ И ПСИХОЛОГИЯ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ.....	68

3.1. О личности менеджера и эго психологии в зарубежных и постсоветских исследованиях, научной и учебной литературе.....	68
3.2. Психологический портрет культурного лидера. Менеджмент и управленческое образование	77
3.3. Навыки управления. Управленческие способности. Этика лидерства.....	84
3.4. Модель менеджера. Стратегия управления	90
3.5. Способность лидера видеть организацию стратегически и формировать свою задачу	96
3.6. Психологические характеристики методов и стилей управления.....	100

ГЛАВА 4. СТРЕСС И СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ (СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ).....109

4.1. Стресс как психологическая проблема.....	109
4.2. Стресс-менеджмент. Возникновение профессионального стресса.....	112
4.3. Техники управления стрессом. Профилактика стресса как форма организационного управления.....	112
4.4. Стресс и управление стрессом в управленческой деятельности.....	120

ГЛАВА 5. ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДНОГО И ГРУППОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. ТИМБИЛДИНГ125

5.1. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации	125
5.2. Психологический анализ факторов, препятствующих эффективному функционированию группы	130
5.3. Анализ структурных элементов группы	132
5.4. Анализ процесса обмена информацией в группе.....	135

ГЛАВА 6. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ И ПЕРЕГОВОРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....140

6.1. Конфликтные ситуации и переговоры.....	140
6.2. Переговоры в управлении организацией.....	142
6.3. Характер и классификация переговоров.....	143
6.4. Модели переговоров.....	155
6.5. Стили переговоров	162
6.6. Трудности в переговорах: препятствия, конфликты, манипуляции.....	169

ГЛАВА 7. ОБЩЕНИЕ (ОБЩЕНИЕ) В ОРГАНИЗАЦИИ.172

7.1. Коммуникация как социально-психологический феномен.....	172
7.2. Взаимодействие общения с деятельностью.....	175
7.3. Основные функции общения в управленческой деятельности	175
7.4. Психологическая структура общения.....	177
7.5. Психологические особенности управленческого общения.....	184
7.6. Психология общения руководителя с подчиненными.....	187
7.7. Особенности и формы официального общения.....	191

ГЛАВА 8. ПРОБЛЕМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.....199

8.1. Научно-теоретические и психологические основы концепции принятия решений	199
8.2. Модели, технологии принятия решений и их социально-психологические особенности в управлении.....	206
8.3. Ответственность менеджера при принятии управленческих решений.....	216

8.4. Уровни принятия управленческих решений и факторы, влияющие на него.....	218
8.5. Личностный компетентный фактор.....	219

ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....223

9.1. Понятия, термины и понятия в области управления человеческими ресурсами.....	223
9.2. Зарождение понятия «управление человеческими ресурсами». Задачи управления человеческими ресурсами.....	228
9.3. Аксиомы управления человеческими ресурсами и человеческий капитал.....	230

ГЛАВА 10. ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ КАДРОВ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ.....235

10.1. Теоретические проблемы оценки персонала и взаимоотношений в зарубежных организациях.....	236
10.2. Общие подходы к проблеме оценки персонала и проблеме повышения мотивации сотрудников в зарубежной психологии.....	237
10.3. Основные направления развития теории и практики управления человеческими ресурсами.....	239
10.4. Оценка персонала в западной управленческой практике.....	240
10.5. Особенности японской системы управления и оценки персонала.....	246

ГЛАВА 11. ПОДБОР, ПОДБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.....251

11.1. Подбор, отбор и оценка персонала в западной практике управления	252
---	-----

11.2. Общая информация и профессиональный график по мониторингу персонала на предприятии.....	254
11.3. «Акмеограмма». Вопросы профессиональной идентификации персонала.....	258
11.4. Учет индивидуального стиля деятельности при подборе, отборе и оценке персонала.....	259
11.5. Анализ подбора персонала, методы отбора и оценки....	263
11.6. Вопрос эффективности подбора, подбора и оценки персонала.....	253
11.7. Запрос по телефону рекомендательных писем и информации о заявителе.....	267
11.8. Виды тестов, используемые при профессиональном отборе.....	276
11.9. Преимущества и недостатки тестирования в организациях.....	282

ГЛАВА 12. ПРИНЦИПЫ И ПСИХОТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ291

12.1. Эволюция HR-подходов.....	291
12.2. Психология основных направлений работы с сотрудниками.....	294
12.3. Кадровая служба на предприятии	300
12.4. Принципы и психотехнологии в кадровой системе. Основные психолого-педагогические принципы работы с персоналом.....	303
12.5. Психологические технологии	310
12.6. Психологические инструменты в технологиях управления.....	313

ГЛАВА 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....322

13.1. Понятие организационной культуры.....	322
---	-----

13.2. Основные характеристики организационной (корпоративной) культуры.....	326
13.3. Содержание организационной культуры.....	336
13.4. Формирование организационной культуры.....	338

ГЛАВА 14. ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ. ПРОГРАММЫ, МЕТОДЫ И МЕТОДЫ.....346

14.1. Понятие эмоционального истощения, признаки эмоционального истощения.....	346
14.2. Способы предотвращения эмоционального истощения.....	347
14.3. Признаки эмоционального истощения. Универсальные способы предотвращения эмоционального истощения.....	348
14.4. Методы профилактики эмоционального истощения социальных работников.....	351

ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ. МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА.....354

15.1. Мотивация в управлении трудовой деятельностью. Факторы и инструменты мотивации, разработка (оптимизация) системы мотивации в организации.....	354
15.2. Сущность мотивации в организации.....	357
15.3. Премияльная политика, система материального стимулирования, контроль премий и льгот сотрудников в организации.....	360
15.4. Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников.....	364

ГЛОССАРИЙ.....367

ПРИЛОЖЕНИЯ.....382

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	3
CHAPTER 1. PSYCHOLOGICAL FACTORS OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT PROCESS.....	7
1.1. Organization as a subject of organizational psychology.....	7
1.2. Methodological foundations of research in organizational psychology.....	11
1.3. History of the development of organizational psychology.....	14
1.4. Levels of analysis and situational approach in organizational psychology	20
1.5. General features of management and management in an organization.....	23
1.6. Psychological structure of professional activity.....	29
1.7. Psychological aspects of management. The essence of management psychology. Principles and methods of management psychology.....	34
CHAPTER 2. PERSON AS AN OBJECT AND SUBJECT OF MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION	44
2.1. Individual psychological, socio-psychological characteristics of a person	44
2.2. Typology of socio-psychological personality traits	51
2.3. The influence of individual characteristics on a person's socio-psychological qualities	60
2.4. Manager as a person	65
CHAPTER 3. LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION AND THE PSYCHOLOGY OF ITS ACTIVITIES. MANAGEMENT STYLES.....	68
3.1. On the personality of a manager and his psychology in foreign and post-Soviet studies, scientific and educational literature.....	68
3.2. Psychological portrait of a cultural leader. Management and management education	77
3.3. Management skills. Management abilities. Leadership Ethics.....	84

3.4. Manager model. Management strategy	90
3.5. A leader's ability to see the organization strategically and shape its mission	96
3.6. Psychological characteristics of management methods and styles	100

CHAPTER 4. STRESS AND STRESS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION (STRESS MANAGEMENT).....109

4.1. Stress as a psychological problem.....	109
4.2. Stress management. The emergence of professional stress.....	112
4.3. Stress management techniques. Stress prevention as a form of organizational management.....	112
4.4. Stress and stress management in management	120

CHAPTER 5. CHARACTERISTICS OF COMMAND AND GROUP MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION. TEAM BUILDING.....125

5.1. Small social group as a socio-psychological characteristic of an organization.....	125
5.2. Psychological analysis of factors that impede the effective functioning of the group.....	130
5.3. Analysis of structural elements of group.....	132
5.4. Analysis of the information exchange process in a group.....	135

CHAPTER 6. PSYCHOLOGY OF CONFLICTS AND NEGOTIATIONS IN AN ORGANIZATION140

6.1. Conflict situations and negotiations	140
6.2. Negotiations in managing an organization	142
6.3. Nature and classification of negotiations.....	143
6.4. Negotiation models	155
6.5. Negotiation styles	162
6.6. Difficulties in negotiations: obstacles, conflicts, manipulations.....	169

CHAPTER 7. COMMUNICATION (COMMUNICATION) IN THE ORGANIZATION172

7.1. Communication as a socio-psychological phenomenon.....	172
7.2. Interaction of communication with activity.....	175

7.3. Basic functions of communication in management activities.....	175
7.4. Psychological structure of communication.....	177
7.5. Psychological features of managerial communication.....	184
7.6. Psychology of communication between a leader and his subordinates.....	187
7.7. Features and forms of official communication.....	191

CHAPTER 8. THE PROBLEM OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY THE HEAD OF AN ORGANIZATION.....199

8.1. Scientific, theoretical and psychological foundations of the concept of decision making	199
8.2. Models, technologies of decision-making and their socio-psychological features in management	206
8.3. Manager's responsibility when making management decisions.....	216
8.4. Levels of management decision making and factors influencing it.....	218
8.5. Personal competence factor	219

CHAPTER 9. STRATEGY AND POLICY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION.....223

9.1. Concepts, terms and concepts in the field of human resource management	223
9.2. The origin of the concept of “human resource management”. Tasks of human resource management.....	228
9.3. Axioms of human resource management and human capital.....	230

CHAPTER 10. THE PROBLEM OF PERSONNEL EVALUATION IN FOREIGN PSYCHOLOGY.235

10.1. Theoretical problems of personnel assessment and relationships in foreign organizations.	236
10.2. General approaches to the problem of personnel assessment and the problem of increasing employee motivation in foreign psychology.....	237
10.3. Main directions of development of the theory and practice of	

human resource management.	239
10.4. Personnel assessment in Western management practice.....	240
10.5. Features of the Japanese system of personnel management and evaluation.....	246

CHAPTER 11. RECRUITMENT, SELECTION AND EVALUATION OF PERSONNEL251

11.1. Recruitment, selection and assessment of personnel in Western management practice	252
11.2. General information and professional schedule for monitoring personnel at the enterprise.....	254
11.3. "Acmeogram". Issues of professional identification of personnel.....	258
11.4. Taking into account individual style of activity in the selection, selection and evaluation of personnel.....	259
11.5. Analysis of personnel selection, selection and assessment methods.....	261
11.6. The issue of the effectiveness of selection, selection and assessment of personnel	263
11.7. Request by telephone for letters of recommendation and information about the applicant.....	267
11.8. Types of tests used in professional selection.....	276
11.9. Advantages and disadvantages of testing in organizations.....	282

CHAPTER 12. PRINCIPLES AND PSYCHOTECHNOLOGIES OF WORKING WITH PERSONNEL.....291

12.1. Evolution of HR approaches.....	291
12.2. Psychology of the main areas of work with employees.....	294
12.3. Personnel service at the enterprise.....	300
12.4. Principles and psychotechnology's in the personnel system. Basic psychological and pedagogical principles of working with personnel	303
12.5. Psychological technologies	310
12.6. Psychological tools in management technologies.....	313

CHAPTER 13. ORGANIZATIONAL CULTURE.....	322
13.1. The concept of organizational culture	322
13.2. Main characteristics of organizational (corporate) culture...	326
13.3. Contents of organizational culture.....	336
13.4. Formation of organizational culture	338
 CHAPTER 14. PREVENTION OF PROFESSIONAL AND EMOTIONAL BURNOUT. PROGRAMS, METHODS AND TECHNIQUES.	 346
14.1. The concept of emotional exhaustion, signs of emotional exhaustion.....	346
14.2. Ways to prevent emotional exhaustion.....	347
14.3. Signs of emotional exhaustion. Universal ways to prevent emotional exhaustion.....	348
14.4. Methods for preventing emotional exhaustion among social workers.....	351
 CHAPTER 15. EMPLOYEE MOTIVATION MANAGEMENT. MOTIVATION AND PAYMENT.....	 354
15.1. Motivation in work management. Factors and tools of motivation, development (optimization) of a motivation system in an organization.....	354
15.2. The essence of motivation in an organization	357
15.3. Bonus policy, material incentive system, control of bonuses and benefits for employees in the organization	360
15.4. Factors influencing employee motivation	364
 GLOSSARY.....	 367
 APPLICATIONS.....	 382

O'QUV ADABIYOTINING NASHR RUXSATNOMASI

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va
innovatsiyalar vazirligining 20 25 yil "14" Aprel
dagi "136"-sonli buyrug'iga asosan

A.S.NAZAROV

(muallifning familiyasi, ismi-sharifi)

Psixologiya

(ta'lim yo'nalishi (mutaxassisligi))

_____ ning
talabalari (o'quvchilari) uchun tavsiya etilgan

Tashkiliy va HR psixologiyasi

(o'quv adabiyotining nomi va turi: darslik, o'quv qo'llanma)

_____ ga
O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi
tomonidan litsenziya berilgan nashriyotlarda nashr
etishga ruxsat berildi.

Vazir



K.Sharipov

№ 646226

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI DIN ISHLARI BO‘YICHA
QO‘MITA
O‘ZBEKISTON XALQARO ISLOMSHUNOSLIK
AKADEMIYASI**

**A.NAZAROV
TASHKILIY VA HR PSIXOLOGIYASI**

DARSLIK

Ma’sul muxarrir: Mansur YUNUS
filologiya fanlari doktori.
Tex. Muharrir: N.Irgasheva
Sahifalovchi: E.Otamurodova



Litsenziya AI № 032465 / 15.07.2022
Bosishga ruxsat etildi: 2025-10-13 Ofset qog‘oz.
Qog‘oz bichimi 64x84 1/16 Times garniturası. Shartli bosma tobog‘i
28.87 Nashr hisob tobog‘i 26,85. Adadi 100

**«Book Factory»
bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent viloyati, Zangiota tumani,
Zamondosh ko‘chasi 1-uy**