

D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev,
A.A. Jumanov, S.B. Yarova

Boshqaruv psixologiyasi

/ O'quv qo'llanma /



TOSHKENT
2023



**D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev,
A.A. Jumanov, S.B. Yarova**

/ Boshqaruv psixologiyasi /

O'quv qo'llanma/

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

**“TOSHKENT IRRIGATSIYA VA QISHLOQ XO‘JALIGINI
MEXANIZATSIYALASH MUHANDISLARI INSTITUTI”
MILLIY TADQIQOT UNIVERSITETI**

**D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev,
A.A. Jumanov, S.B. Yarova**

BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI

/ O‘quv qo‘llanma /

TOSHKENT

2023

***Ushbu o'quv qo'llanma „TIQXMMI” Milliy tadqiqot universiteti rektorining
2022-yil 14 maydagi 180 a/f -sonli buyrug'i asosida chop etishga
ruxsat etilgan.***

ANNOTATSIYA

Ushbu o'quv qo'llanmada tashkilotning amaliy ishlar sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilish muammolari ko'rib chiqilgan. Muallif rahbarning xodimlar bilan munosabatini, ularni unumli hamkorlik qilish yo'llarini, nizoli vaziyatlarni hal etish usullarini tahlil qiladi. guruhviy dinamika, muzokara jarayonlari va qaror qabul qilish texnologiyasiga alohida e'tibor beriladi. O'quv qo'llanma talabalar, aspirantlar, ta'lim muassasalari magistrantlari va o'qituvchilarga, barcha boshqaruv muammolariga qiziquvchilarga qaratilgan.

Shu bilan bir qatorda ushbu o'quv qo'llanma texnik ta'limi yo'nalishlarining barcha talabalariga yo'naltiriladi.

АННОТАЦИЯ

В учебном пособии рассматриваются проблемы принятия управленческих решений в условиях практической работы организации. Анализируются взаимоотношения руководителя с персоналом, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций, особое внимание уделяется групповой динамике, переговорным процессам и технологии принятия решений. Книга адресована студентам, аспирантам, магистрам и преподавателям учебных заведений, всех интересующихся проблемами управления.

Адресуется всем студентом технического образования.

ANNOTATION

The textbook deals with the problems of making managerial decisions in the conditions of practical work of the organization. The author analyzes the relationship of the Manager with the staff, ways of their productive cooperation, methods of resolving conflict situations. special attention is paid to group dynamics, negotiation processes and decision-making technology. The book is addressed to students, postgraduates, masters and teachers of educational institutions, all interested in management problems.

It is addressed to all students of technical education.

Taqrizchilar: **D.O. Ximmataliev** - Chirchiq Davlat pedagogika instituti professori, pedagogika fanlari doktori

D.A. Mustafaeva – “TIQXMMI”-MTU. “Professional ta'lim va jismoniy madaniyat” kafedrasi dotsenti (PhD)

D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev, A.A. Jumanov, S.B. Yarova

/ Boshqaruv psixologiyasi /

O'quv qo'llanma. -T.: “TIQXMMI” MTU, 2023. - 232 bet.

**©. “TOSHKENT IRRIGATSIYA VA QISHLOQ XO'JALIGINI
MEXANIZATSIYALASH MUHANDISLARI INSTITUTI”
MILLIY TADQIQOT UNIVERSITETI
 (“TIQXMMI” MTU), 2023 y.**

SO‘Z BOSHI

“ Yangi O‘zbekiston orzusi, bugungi kunlarimizga nisbatan aytganda, hozirga davrning taqozosi, uning asl qiyofasini, harakatlantiruvchi kuchlari va omillarini belgilaydigan g‘oyaviy-ma‘naviy asos, xalqimizga xos yaratuvchanlik shijoati va keng ko‘lamli islohotlarimizning yaqqol ifodasidir “

Sh.M.Mirziyoev.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-son Farmonida : xalqaro tajribalarga tayangan holda, oliy ta‘lim standartlarini joriy etish, jumladan, o‘quv fan dasturlarida nazariy bilim olishga yo‘naltirilgan ta‘limdan amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirishga yo‘naltirilgan ta‘lim tizimiga bosqichma-bosqich o‘tish; oliy ta‘lim mazmunini sifat jihatidan yangi bosqichga ko‘tarish, ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarining barqaror rivojlanishiga munosib hissa qo‘shadigan, mehnat bozorida o‘z o‘rnini topa oladigan yuqori malakali kadrlar tayyorlash tizimini yo‘lga qo‘yish vazifalari belgilab berildi.

“O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi”da esa individual ta‘lim traektoriyalariga asoslangan, talabalarda kreativ fikrlash, amaliy ko‘nikmalarni rivojlantirishga qaratilgan o‘quv rejalar ishlab chiqish orqali talabalar qiziqishlari hamda kadrlar buyurtmachilari ehtiyojlariga muvofiq ta‘lim dasturlarini rivojlantirish, ularni tasdiqlash bo‘yicha oliy ta‘lim muassasalariga bosqichma-bosqich akademik mustaqillik berish;

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlisga Murojaatnomasida “Islohotlar natijasida xalqimiz uchun farovon va munosib turmush sharoitini yaratib berishimiz kerak. Odamlarimiz etarli daromad topishi uchun eng qulay biznes va investitsiya muhitini shakllantirib, yangidan-yangi korxonalar va ish joylarini ko‘paytirishimiz zarur. Bu g‘oyat dolzarb ishlarni o‘zimiz qilmasak, hech kim bizga chetdan kelib qilib bermaydi. Barchamiz jipslashib, tinimsiz o‘qib-o‘rgansak, ishimizni mukammal va unumli bajarsak, zamonaviy bilimlarni egallab, o‘zimizni ayamasdan oldinga intilsak, albatta, hayotimiz va jamiyatimiz o‘zgaradi”, deb ta‘kidlagan¹.

¹ https://nrm.uz/O'zbekiston_Respublikasi_Prezidenti_Shavkat_Mirziyevning_Oliy_Majlisga_murojaatnomasi (2020_yil_24_yanvar)

O‘z navbatida jahondagi nufuzli xalqaro ekspertlar tomonidan professional kadrlarni tayyorlashdagi an’anaviy yondashuv etarli samara bermayotgani, shu munosabat bilan kasbiy va shaxsiy kompetensiyalarni yanada rivojlantirish, bilim va malakalarni o‘zgaruvchan mehnat bozoridagi talab va ehtiyojlarga muvofiq darajada rivojlantirish bugungi kun pedagogikasining asosiy vazifasi ekanligi e’tirof etilmoqda².

Bunda shaxsning individual regulyasiyasi - o‘z-o‘zini tarbiga solishi va boshqarishining pedagogik-psixologik aspektlarini, ustivor yo‘nalishlarini determinatsiyalash, inson shaxsiga subyekt, individ sifatida individual boshqaruv ham muhim ahamiyat kasb etadi³.

Oliy ta’lim muassasasi standartlariga muvofiq texnik ta’lim bakalavrlarining psixologik tayyorgarligi mazmuni va tuzilishiga qo‘yiladigan talablar belgilanadi. Kurs tarkibida boshqaruv psixologiyasining nazariy asoslari, psixologik va boshqaruv o‘zaro ta’sirining asosiy yo‘nalishlari, usullari va vositalari, asosiy psixologik texnologiyalar keltirilgan.

Bo‘lajak menejerlarning kasbiy tayyorgarligida bizning fanimizning maqsadi va o‘rni uning mazmuni ko‘lami va yaxlit xususiyatini aniqladi. Ushbu o‘quv qo‘llanmaning asosiy maqsadlaridan biri texnik ta’lim talabalarini boshqaruv psixologiyasining o‘ziga xos xususiyatlarini ongli ravishda tushunishga tayyorlashdir. Kursni o‘rganish jarayonida talabalar va magistrantlar psixologik faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan aniq vakolatlarni shakllantiradilar.

Talabalarda quyidagi kompetensiyalarni hosil qilish:

- Barcha subyektlarning samarali faoliyatga motivatsion tayyorligini aniqlash va sharoit yaratish qobiliyatiga ega.

O‘quv intizomini o‘zlashtirish natijasida talaba quyidagilarga qodir bo‘lishi kerak:

- shaxs xususiyatlarini o‘rganishning psixologik usullaridan foydalanish

(testlar, qiziqishlariga reaksiyalar);

- etakchilik uslublarini qo‘llash

tashkilotni boshqarishdagi holatlarga;

- guruhdagi shaxslararo munosabatlarni o‘rganish, har birining holatini aniqlash guruhdagi xodim;

² Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/> Научной статьи по наукам об образовании, автор научной работы — Ивонина Анна Ивановна, Чуланова Оксана Леонидовна, Давлетшина Юлия Маратовна.

³ Н.С. Шадрин Павлодарский государственный педагогический университет, Павлодар, Казахстан. www.sibran.ru/journals/issue.phpID=174053&ARTICLE_ID=174068.

- jamoaning tuzilishi va jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni aniqlash;
- muvaffaqiyatli muloqot uchun muhim bo'lgan suhbatdoshning shaxsiy fazilatlarini ta'kidlang;
- ish odobi ko'nikmalarini rivojlantirish;
- nizoli vaziyatda xatti-harakatlar strategiyasini ishlab chiqish, jamoada yuzaga keladigan nizolarni hal etish.

Talaba bilishi kerak:

- Boshqaruvchining o'ziga xos xususiyati sifatida faoliyat olib borish.
- Menejer shaxsining yo'nalishi.
- Boshqaruvchining individual tipologik xususiyatlari.
- Menejer faoliyatining Individual uslubi.
- Boshqaruv faoliyatiga oid faktlarni urganish.
- "Men" - rahbar shaxsi tushunchasi.
- Menedjerning qiymat yo'nalishlari va qiymat munosabatlari.
- Boshqaruvchilik ko'nikmalarin ta'minlash.
- Menedjerning professional muhim fazilatlarini.
- Boshqaruvchining kasbiy mahorati.
- Boshqaruvchining tavakkal qilishga tayyorligi.

Deyarli barcha mutaxassisliklar bo'yicha boshqaruv kadrlarini tayyorlash tizimi " boshqaruv psixologiyasi "kabi fanni o'z ichiga oladi. Har qanday darajadagi menejer ishining samaradorligi ko'p jihatdan, bir tomondan, bo'ysunuvchilarni to'g'ri baholash, ularning xatti-harakatlari motivlarini aniqlash qobiliyatiga, boshqa tomondan, o'z ishlarini psixologik nuqtai nazardan to'g'ri baholash qobiliyatiga bog'liq. Tavsiya etilgan darslik ushbu kursni o'rganayotganda talabalar va korxonalarda amaliy menejerlar va psixologlar uchun foydali bo'ladi.

Hozirgi vaqtda rivojlangan mamlakatlarning texnologik jihatdan rivojlangan korxonalarida psixologiya boshqaruv ta'sirini amalga oshirishda eng muhim o'rinni egallaydi, bu menejer va bo'ysunuvchilar o'rtasida eng samarali o'zaro aloqalarni o'rnatishga imkon beradi, xodimlar nafaqat ish haqi bilan maksimal darajada qoniqishi uchun ishni tashkil qiladi. ish jarayoni o'zi.

Buning uchun boshqaruv ishlarini ongli psixologik tarkib bilan to'ldirish kerak edi, ularni ko'rib chiqish nafaqat yaxshi istak, balki barcha darajadagi menejerlar uchun majburiy talabdir. Zamonaviy tashkilotning rahbari solist emas, balki xor dirijyoridir, uning izchilligi u xizmat qiladigan sababning uyg'un rivojlanishini belgilaydi.

Lider: 1. Guruhdagi shaxslararo munosabatlarni tartibga soladi.

2. Etakchilik mikro muhit elementidir.
3. Etakchilik o‘z-o‘zidan paydo bo‘ladi.
4. Etakchilik kamroq barqaror.
5. Rahbarda sanksiyalar tizimi mavjud emas.
6. Rahbar zudlik bilan qaror qabul qiladi.
7. Rahbarning harakatlari doirasi kichik guruhdir.

Rahbar: 1. Guruhning rasmiy munosabatlarini tartibga soladi.

2. Qo‘llanma makro muhitning elementidir.
3. Boshliq maqsadga muvofiq tayinlanadi
4. Qo‘llanma barqaror.
5. Menedjer sanksiyalarning muayyan tizimiga ega.
6. Qaror qabul qilish jarayoni yanada murakkab va ko‘plab holatlar bilan shartlangan.
7. Harakat sohasi keng ijtimoiy tizimdagi kichik guruhdir.

Liderlik va rahbarlikni o‘rganish sabablari;

- har bir guruhda bir kishi kichik jamoaning qolgan a‘zolariga qaraganda ko‘proq ta’sirga ega va bu inson har bir guruhda juda muhim rol o‘ynaydi;
- tashkilotlarning faoliyati samaradorligi past bo‘lganda, ekstremal vaziyatlarda bunday guruhlar rahbarlari yo‘q bo‘lsa vazifani bajara olmaydi;
- rahbarlik - "boshliq-bo‘yso‘nuvchi"; liderlik – "lider-izdosh" kabi quyidagi tushunchalarga aniqlik kiritish uchun bu mavzu o‘z dolzarbligini yo‘qotmaydi.

Rahbarning shaxsiy xususiyatlarini o‘rganish, ularni tahlil qilish va boshchilik va etakchilikning mohiyatini o‘rganish etakchining (liderning) keyingi qadamlarini bashorat qilish, uning harakatlari sababini tahlil qilish va rahbarning u yoki bu harakatlaridan kelib chiqadigan muammolarni o‘z vaqtida hal qilishga imkon beradi.

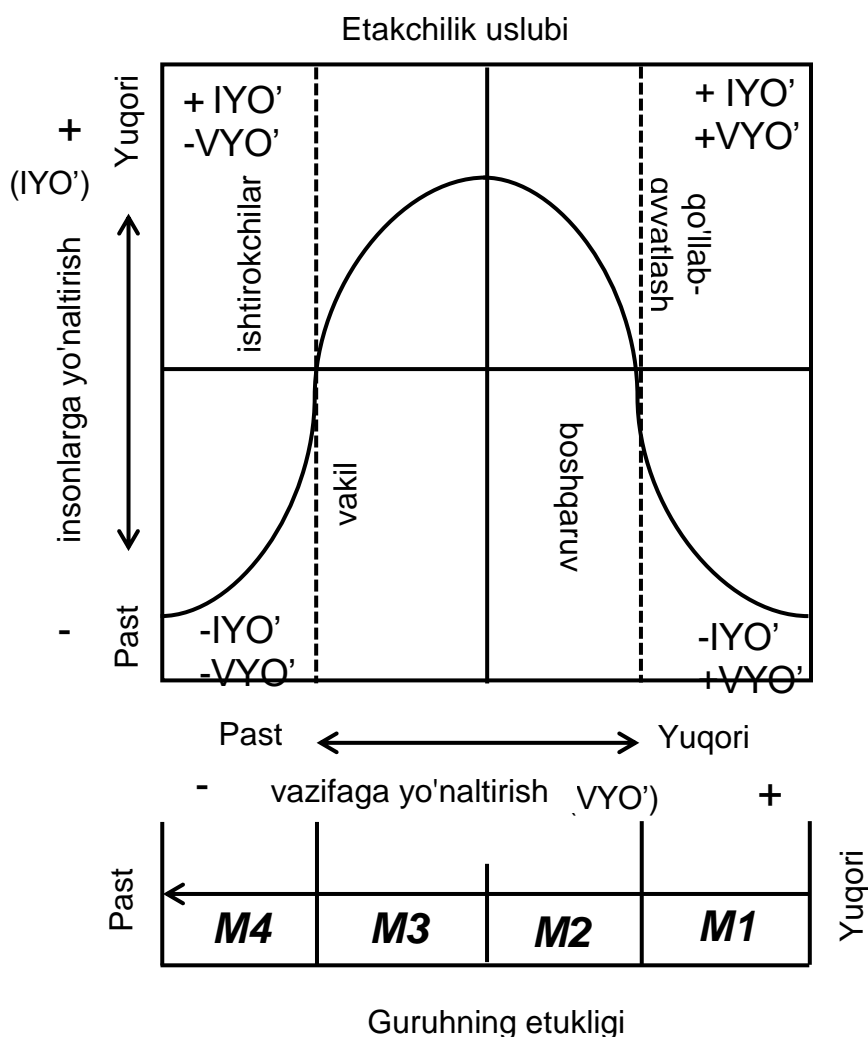
Rahbarlik va liderlik ikki xil tushunchadir. Rahbarlik odamlarni ishni to‘g‘ri qilishlariga, liderlik esa odamlarni to‘g‘ri ish qilishlariga qaratilgan. Amalda, qoida tariqasida, menejmentda ushbu ikki turdagi munosabatlarga mukammal rioya qilinmaydi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, menejerlarning muhim guruhi ko‘p jihatdan etakchilik fazilatlariga ega. Biroq, teskari variant haqiqiy hayotda kamroq uchraydi.

Rasmiy liderlik o‘rtasida farq bor – ta’sir etish tashkilotdagi rasmiy pozitsiyadagi liderdan va tabiiy liderlikdan kelib chiqsa - ta’sir boshqalar

tomonidan rahbarning shaxsiy ustunligini tan olishdan kelib chiqsa. Ko'pgina hollarda, albatta, bu ikki turdagi ta'sir katta yoki kichik darajada bir-biriga bog'langan. Bu erda muhim narsa liderning ustunlik fazilatlariga ega ekanligi emas, balki uning tarafdorlari uning ushbu fazilatlariga ega ekanligiga ishonishida.

P. Xersi, K. Blanchardning - hayot sikli modeli. XX asrning 70-yillarida tashkilotlarni o'rganishda tizimlar nazariyasi va tizimli yondashuv qo'llanila boshlandi, unga ko'ra tashkilot tashqi muhit bilan faol aloqada bo'lgan ochiq tizim sifatida qaraladi. Bu universalizmni rad etishga va vaziyatni boshqarish nazariyasining paydo bo'lishiga olib keldi, unga ko'ra ideal boshqaruv mavjud emas va uning samaradorligi vaziyatga qarab menejer harakatlarining etarligiga bog'liq. Liderlikning eng taniqli amaliy modellaridan biri bu P. Xersi va K. Blanchardning vaziyatli nazariyasidir (Xersi, Blanchard, 1974, 1982). Ushbu nazariya boshliqning bo'ysunuvchilariga yoki qullariga qaratilgan. Uning so'zlariga ko'ra, etakchining muvaffaqiyati etakchilik uslubini etarli darajada tanlashiga bog'liq bo'lib, u o'zi boshqaradigan guruh a'zolarining etuklik darajasiga mos kelishi kerak.

1-rasm-P. Xersi tomonidan taklif qilingan vaziyatli etakchilik modeli



Liderlik - bu guruhning alohida a'zolari xatti-harakatlarining psixologik xarakteristikasi, rahbarlik esa guruhdagi munosabatlarning ijtimoiy xarakteristikasi va birinchi navbatda boshqaruv va bo'ysunish rollarini taqsimlash nuqtai nazaridir. Liderlikdan farqli o'laroq, rahbarlik jamiyat tomonidan tartibga solinadigan huquqiy jarayon sifatida faoliyat yuritadi. Biroq, ushbu farqlarga qaramay, rahbar ham, lider ham tashkilot xodimlarini rag'batlantirish, ularni muayyan vazifalarni hal qilishga yo'naltirish, ushbu vazifalarni hal qilish vositalariga g'amxo'rlik qilish bilan bog'liq bir xil turdagi muammolarni hal qilmoqda.

Rahbar - bu boshqalarning ishini boshqaradigan va uning natijalari uchun shaxsan javobgar bo'lgan shaxs hisoblanadi. Yaxshi rahbar bajarilayotgan ishlarga tartib va izchillik bilan yondoshadi. U bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlarni ko'proq faktlar va belgilangan maqsadlar doirasida qo'radi.

Lider - odamlarni ruhlantiradi va xodimlarda g'ayrat uyg'otadi, ularga kelajak haqidagi tasavvurlarini beradi va ularning yangi sharoitga moslashishiga, o'zgarish bosqichidan o'tishiga yordam beradi.

Boshqaruv samaradorligining mezoni - bu rahbarning vakolat darajasi. Boshliq vakolatining uch shakli mavjud: rasmiy hokimiyat; u egallab turgan lavozim rahbarga beradigan vakolatlar, huquqlar to'plami tufayli. Rahbarning rasmiy, norasmiy vakolati rahbarning o'z bo'ysunuvchilariga ta'sirining 65% dan ko'prog'ini ta'minlay oladi, rahbar xodimdan faqat uning psixologik vakolatiga qo'shimcha ravishda tayanib, 100% daromad olishi mumkin, bu quyidagilardan iborat: axloqiy va funksional vakolat.

Rahbariyatning samaradorligi mezoni rahbarning obro'si darajasidir. Rahbarning vakolatining uchta shakli mavjud: rasmiy hokimiyat; hokimiyat vakolati, u egallagan lavozim boshlig'iga berilgan huquqlar majmui bilan bog'liq. Rahbarning rasmiy vakolati menejerning o'z qaramog'idagilarga ta'sirining 65 foizidan ko'prog'ini ta'minlay olmaydi, 100% ishchi rahbariga faqat qo'shimcha ravishda va uning psixologik vakolatiga tayangan holda erishish mumkin: axloqiy va funksional hokimiyat.

Boshqarish, ma'lum darajada san'atdir. Ba'zi hollarda rahbarlar vazifalarni tuzish, vazifa va rollarni rejalashtirish va tashkil etish, g'amxo'rlik ko'rsatish va qo'llab-quvvatlash orqali o'z ishlarining samaradorligiga erishishlari mumkin. Boshqa hollarda, menejer ishni bajarish shartlarini tuzishdan ko'ra, qaror qabul qilishda ishtirok etishga imkon beradigan darajada ta'sir qilishi mumkin. Rahbar

aloqa, e'tiqod, muloqot san'atini ustalik bilan biladigan, hayot va bilimning barcha sohalarida o'tkir, ajoyib aql va mustahkam bilimga ega bo'lgan noyob shaxs bo'lishi kerak. Har qanday rahbar birinchi navbatda odamlar bilan ishlaydi, u "inson muhandisligi" ning barcha nozikliklarini bilishi va keng gumanitar, insoniy bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Iqtidorli rahbar har doim subordinatlar, hamkasblar, teng lavozimda va hatto yuqori boshliqlar orasida taqlid qilish uchun namuna bo'lib xizmat qiladi. Original boshqaruv usullari, xatti-harakatlar me'yorlari suhbatlar va axloq qoidalari bilan etkazish qiyin, ular ishlab chiqarish aloqalari davomida doimo kuzatilishi mumkin bo'lgan xatti-harakatlar orqali yanada samarali tarzda uzatiladi.

Boshqaruv-quyi tizimlar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi va ularning atrof-muhit bilan aloqalarini belgilovchi tashkilotlarda asosiy kuch. Uning asosiy vazifasi tashkilotning oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishdir.

Liderlik va rahbarlik hokimiyat va tashkilot mavjud bo'lgan joylarda mavjud. Samarali boshqaruv har doim etakchilik bilan birlashtirilishi kerak. Liderlik va rahbarlik hodisalarini tahlil qilish va taqqoslashda farqlar aniq ko'rinadi va ular orasida umumiydir. O'z vazifalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun har qanday menejer tashkilotdagi etakchi sifatida o'zini namoyon qilib, o'z vazifalarini bajarishi kerak.

Boshqaruv psixologiyasida, mehnatning ijtimoiy psixologiyasidan farqli o'laroq, o'rganish obyekt nafaqat jamoa yoki ijtimoiy guruhdagi odamlarning munosabati, balki tashkilotdagi odamlarning munosabati, ya'ni qo'shma faoliyatning har bir ishtirokchisining xatti-harakatlari belgilangan, belgilangan, umumiy tartibga bo'ysunadigan, ishtirokchilar bir-biri bilan o'zaro bog'liqlik va o'zaro mas'uliyat emas, balki qonun oldida mas'uliyat bilan bog'liq bo'lgan ishlar.

Boshqaruv psixologiyasini o'rganish obyekt moliyaviy va huquqiy munosabatlarga kiradigan shaxslardir mustaqil tashkilotlar, ularning faoliyati korporativ foydali maqsadlarga qaratilgan.

Menejment psixologiyasi sohasidagi mutaxassislar orasida tashkilot uchun eng dolzarb psixologik muammolarni tushunish bo'yicha birlikka erishildi.

Ular orasida quyidagilar mavjud:

- barcha darajadagi rahbarlar (menejerlar) ning professional malakasini oshirish, ya'ni boshqaruv uslublarini takomillashtirish, shaxslararo muloqot, qaror qabul qilish, strategik rejalashtirish va marketing, stressni bartaraf etish va boshqalar;

- boshqaruv xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash usullari samaradorligini oshirish;

- tashkilotning inson resurslarini qidirish va faollashtirish;

- tashkilot ehtiyojlari uchun menejerlarni baholash va tanlash;

-ijtimoiy-psixologik muhitni baholash va takomillashtirish, tashkilotning maqsadlari atrofida xodimlarni birlashtirish.

Biznes aloqalari sohasini kengaytirish, xalqaro iqtisodiy va madaniy aloqalarni mustahkamlashning zamonaviy sharoitlarida rahbar nafaqat yuqori kasbiy malakaga ega bo'lishi, balki aloqa, psixologiya, etika, boshqaruv san'ati nazariyasi sohasida mahalliy va xorijiy ilm-fanning eng so'nggi yutuqlarini bilishi va o'zlashtirishi kerak, bu esa talabalarning "Menejment psixologiyasi" ixtisoslashuvi intizomini o'rganishning dolzarbligi va zarurligiga olib keladi.

Savollar:

- 1. Boshqaruv fan va san'at kabi*
- 2. Boshqaruv psixologiyasining mavzusi va obyekt.*
- 3. Ilmiy qarashlar.*
- 4. Boshqaruv psixologiyasini shakllantirish tarixi.*

1. Boshqaruv - fan va san'at kabi. Boshqaruv eng qadimgi san'at “mahorat” va eng yangi fan hisoblanadi. Ilm-fan sifatida menejment doimo to'plangan bilimlar majmuidi va ularni qosh usullari. Boshqaruv psixologiyasi insonning boshqa shaxsga, guruhga yoki jamiyatga ta'siri haqida yangi ma'lumotlarni doimiy ravishda izlashda, bu ta'sirning mexanizmlarini tushunish va tushuntirish va uni takomillashtirish yo'llarini tushunish uchun⁴.

Boshqaruv psixologiyasi o'z tadqiqot mavzusiga ega – u boshqaruv jarayonini tashkil etish qonunlarini o'rganadi va bu jarayon davomida odamlar o'rtasidagi munosabatlarni o'rganadi, tadqiqot obyektning o'ziga xos xususiyatlariga mos keladigan metodologik asoslarni belgilaydi, boshqaruv obyektga faol ta'sir qilish tizimini va usullarini ishlab chiqadi va o'rganilayotgan jarayonlarni oldindan bilish va prognozlash usullarini belgilaydi⁵. Psixologik hodisalarning tavsifi va ularni tizimga kiritish, naqshlarni oshkor qilish va amaliy xulosalar va tavsiyalarni ishlab chiqish uchun ular o'rtasidagi nedensel aloqalarni aniqlash — bu menejment psixologiyasining ilm-fan sifatida asosiy vazifasidir. Bundan tashqari, psixologiya fan sifatida boshqaruv tizimida ishlashning samaradorligi va sifatini oshirish uchun boshqaruv faoliyatining psixologik shartlari va xususiyatlarini tahlil qiladi.

Boshqaruv jarayoni menejerlar faoliyati orqali amalga oshiriladi, unda ma'lumki, asosiy yo'nalishlar quyidagilar: tashkilotning boshqaruv quyi tizimining holati va o'zgarishlarini tashxislash va prognozlash, subordinatlar faoliyati dasturini shakllantirish, rahbarning faoliyatini optimallashtirish.

⁴ Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко и др. — М.: ИНФРА-М, 2000.

⁵ Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбах. — М.; СПб., 2003.

Boshqaruv psixologiyasi menejerning shaxsiyatini o'rganadi: uning boshqaruv ehtiyojlari va qobiliyatlari, shaxsiy boshqaruv kontseptsiyasi, shu jumladan missiya va tuyulgan, boshqaruv rejalari, shuningdek, ichki qabul qilingan boshqaruv tamoyillari va qoidalari. Bundan tashqari, boshqaruv psixologiyasi ierarxik tarzda tuzilgan boshqaruv quyi tizimida rahbarlarning o'zaro ta'sir o'tkazish usullarini, ularning pozitivligini o'rganadi, bu butun tizimning muvaffaqiyatli ishlashini belgilaydi. Biroq, boshqaruv har doim ham deduktiv va eksperimental bilim usullariga tayanishi mumkin emas, chunki o'rganilayotgan hodisalar ko'plab omillarning ta'siridan ajralib turolmaydi⁶.

Boshqarish boshqa maxsus vositaga ega – sezgi. Albatta, sezgi o'rganilayotgan hodisaning empirik va nazariy bilimiga asoslangan, ammo sezgi mexanizmining to'satdan paydo bo'lishi, to'g'ri qarorga olib kelgan fikrlash jarayonlarining befarqligi ilm-fanning aniq usullari va san'ati bilan uning tushunchasi va ilhomlanishi bilan yaqin aloqadorligini ko'rsatadi. Yaxshi rahbar boshqaruv qobiliyatiga ega, bu unga to'g'ri xatti-harakatni oqilona aniqlash yoki to'g'ri qaror qabul qilish juda qiyin bo'lgan sharoitlarda to'g'ri qaror qabul qilishni taklif qiladi.

Barcha darajadagi menejerlar o'zgaruvchan ijtimoiy muhit va turli odamlar bilan doimiy aloqada bo'lib, o'z tajribalari va sezgi asosida tasodifiy hodisalar va muayyan vaziyatlarni hisobga olgan holda qaror qabul qilishlari kerak.

Optimal, nostandart yechimning ijodiy izlanishlari boshqaruvga san'atning o'ziga xos xususiyatlarini beradi. Bundan tashqari, G. Kunz, S. o kabi bir qator yirik olimlar va amaliyotchilar. Donnel va boshqalar, boshqaruv birinchi navbatda san'atdir.

Ular buni da'vo qilishadi...boshqaruv jarayoni-ilm-fanni (boshqaruv sohasidagi tashkiliy bilim asoslari) har qanday vaziyatning haqiqatlariga tatbiq etishdan iborat bo'lgan san'at. Biroq, bu san'at ilm-fanga asoslangan: "menejment faoliyati san'at bo'lsa-da, u bilan shug'ullanadigan shaxslar ushbu san'atning asosiy ilmini tushunish va ulardan foydalanish uchun yaxshi natijalarga erishadilar. Guruh hamkorligining samaradorligi va samaradorligining ahamiyati har qanday jamiyatda e'tirof etilganda, menejment barcha san'atning eng muhim jihati ekanini ishonch bilan ta'kidlash mumkin"⁷.

⁶ Рамендик Д.М. Управленческая психология. — М.: Форум, 2006.

⁷ Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом.- 1998.-№1.

Inson faoliyatining deyarli barcha sohalarida ilm-fan va san'at istisno qilmaydi, balki bir-birini to'ldiradi. Boshqaruvda, guruh faoliyati natijasida har qanday yechim shaxslar tomonidan taklif qilingan variantlardan farq qilganda, minimal yo'qotishlar bilan oqilona kelishuvga erishish qobiliyati menejerning san'atining namoyonidir. Har bir inson, bu san'atni, shuningdek, boshqa har qanday turlarni o'zlashtira olmasligiga qaramasdan, boshqaruv san'atining asoslarini bilish, uning eng muhim tamoyillari va usullarini qo'llashga harakat qilish har bir mutaxassis va har qanday darajadagi etakchining burchidir.

Rahbar aloqa, e'tiqod, muloqot san'atini ustalik bilan biladigan, bilimning ko'plab sohalarida o'tkir, ajoyib aql va mustahkam bilimga ega bo'lgan noyob shaxs bo'lishi kerak. Ammo, birinchi navbatda, odamlar bilan ishlaganligi sababli, u "inson muhandisligi" ning barcha nozikliklarini bilishi va keng gumanitar va psixologik bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Keng ma'noda, "mahorat" atamasi har qanday ishni mohirlik bilan, mohirlik bilan, texnologik va estetik ma'noda amalga oshirilganda inson faoliyatining har qanday sohasiga nisbatan qo'llaniladi. San'at improvizatsiya qilish qobiliyati, bilim va sezgi alohida elementlarini yangi, ilgari noma'lum kombinatsiyalarga birlashtirish qobiliyati sifatida namoyon bo'ladi.

Shu bilan birga, u ijodiy tasavvurni rivojlantiradi, axloqiy o'z taqdirini o'zi belgilashga va shaxsning o'zligini anglashga yordam beradi, estetik ta'm va ideallarni shakllantiradi. Agar san'at atrofimizdagi dunyoni o'rganish va majoziy modellashtirishga qaratilgan faoliyat bo'lsa, unda boshqaruv san'ati ushbu printsipga javob beradi, chunki rahbar doimiy ravishda yuzaga keladigan haqiqiy vaziyatlarni o'rganib chiqishi va qabul qilingan boshqaruv qarorining variantlarini ijodiy modellashtirishi kerak. Biroq, bu maxsus san'at, chunki u psixologiya, mantiq, ritorika, axloqiy, falsafa, huquqning jahon yutuqlarini, shuningdek, shaxsga ta'sir o'tkazish usullarini o'zlashtirdi⁸.

Anri Fayolning universal boshqaruv tamoyillari (1841-1925);

1. mehnat taqsimoti
2. vakolat va mas'uliyat
3. intizom
4. bir boshli

⁸ Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001

5. yo'nalish birligi
6. umumiy manfaatlarga bo'ysunish
7. xodimlarni mukofotlash
8. markazlashtirish
9. qoyalar zanjiri
10. buyurtma
11. adolat
12. ish joyining barqarorligi
13. tashabbus
14. korporativ ruh

Menejment bo'yicha kadrlar tayyorlash-bu juda foydali investitsiyalardan biridir, chunki bu vazifani bajarish orqali biz yuqori iqtisodiy yutuqlar darajasiga ko'tarilishimiz va ijtimoiy muammolarni hal qilishimiz mumkin. Shunday qilib, samarali boshqaruv uchun uning nazariy asoslarini bilish, amaliy tajribaga ega bo'lish va nazariya va amaliyotdan ijodiy foydalanish, ya'ni fan va boshqaruv san'atiga ega bo'lish kerak.

1. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va obyekt. XX asrning boshlariga qadar boshqaruv ilmiy tadqiqotning mustaqil sohasi hisoblanmadi. Bu haqda birinchi marta F.U.Teylorning 1911 yilda "ilmiy menejment tamoyillari" kitobi paydo bo'lishi bilan bog'liq bo'lib, unda boshqaruv ishining asosiy tamoyillari ta'kidlangan. Birozdan keyin, XX asrning 20-larida taniqli frantsuz muhandisi, yirik konchilik va metallurgiya kompaniyasini boshqaruvchi A. Fayol allaqachon boshqaruv tamoyillarining izchil tizimini tasvirlab bergan. A. Fayolu tufayli boshqaruv maxsus faoliyat deb hisoblana boshladi. Shu vaqtga kelib, psixologiya o'zining nazariy va amaliy yo'nalishlarida ilm-fan sifatida shakllangan. Menejment va psixologiyaning birlashuvi, shuningdek, rivojlanayotgan ishlab chiqarish talablariga javoban, amaliy fanlararo fan — "boshqaruv psixologiyasi" paydo bo'ldi.⁹

Boshqaruv tashkilotning muhim maqsadlariga erishishga qaratilgan muvofiqlashtirilgan tadbirlar tizimining jamiyati hisoblanadi. Ushbu tadbirlar, birinchi navbatda, ushbu tashkilotda ishlaydigan odamlar bilan bog'liq bo'lib, ularning har biri o'z ehtiyojlari va xarakter xususiyatlarini, ularning atrofidagi dunyoni his qilish qobiliyatini va xususiyatlarini bilish uchun maxsus yondashuvni

⁹ Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник. – 3-е – Гардарики, 2001.- 528с.

topishi kerak. Xodimlarni boshqarish usullari tizimi sifatida menejment psixologiyasini aniqlash uchun mavjud tendentsiya noto'g'ri.

Bir darajaga qadar boshqaruv psixologiyasining mavzusi boshqaruv bilan chambarchas bog'liq, biroq uning o'ziga xosligi bor. Agar menejment bizga nima qilishni o'rgatsa, boshqaruv psixologiyasi nima uchun buni amalga oshirish kerakligini va qanday ishlashini tushuntiradi.

Bohsqaruv psixologiyasi mavzusi - tashkilotdagi aqliy hodisalar va munosabatlarning jamiyati.

Natijada, menejment psixologiyasi mavzusi menejer faoliyatining psixologik asoslari: ish faoliyatining psixofizyologik xususiyatlari, axborotni qayta ishlashning psixologik xususiyatlari, inson tomonidan inson in'ikosi mexanizmlari va odamlarning bir-biriga ta'siri mexanizmlari, mehnat jamoasini shakllantirishning psixologik xususiyatlari va unda shaxslararo munosabatlar, boshqaruv qarorlarini qabul qilishning psixologik xususiyatlari va umuman boshqaruv faoliyatining psixologik omillari.

Boshqaruv psixologiyasi fan va amaliyot sifatida menejerlarning psixologik boshqaruv madaniyatini shakllantirish va rivojlantirishga, xodimning shaxsiyatining xususiyatlarini, shaxslararo munosabatlarni va mehnat jamoasining ishlash qonunlarini boshqarishda nazariy tushunish va amaliy foydalanish uchun zarur asoslarni yaratishga qaratilgan. Rahbar boshqaruv jarayonlarining mohiyatini tushunishi, boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llarini bilishi, xodimlarni boshqarish uchun zarur bo'lgan axborot texnologiyalari va aloqa vositalarini bilishi kerak. nima uchun u mehnat jamoasining psixologik xususiyatlarini bilishi, turli sharoitlarda va sharoitlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilishi, odamlar bilan ishlashi kerak.

Mehnat jamoasining faoliyatining psixologik omillari guruhlardagi psixofizik muvofiqligi, shaxslararo o'zaro ta'sirning hodisalari, mehnat motivatsiyasi, ijtimoiy-psixologik iqlim va muayyan mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bo'yicha birgalikdagi mehnat faoliyatiga kiritilgan boshqa psixologik hodisalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning psixologik omillari maqsadni faoliyatning natijasi va qaror qabul qilish jarayoni sifatida belgilashni o'z ichiga oladi¹⁰.

Bir tomondan mikrokosm sifatida insonning shaxsiyati va bu shaxsning boshqa shaxs tomonidan idrok etilishi, hukmronlik qilish va unga bo'ysunish istagi, maqom, ijtimoiy taxminlar, hissiy munosabat va boshqalar odamlar bilan ishlashning psixologik omillarining mohiyatini tashkil etadi. Menejment psixologiyasi amaliy psixologiyaning o'ziga xos sohasi sifatida menejer va professional menejerlar kasbining paydo bo'lishi bilan deyarli bir vaqtning o'zida paydo bo'ldi. Psixologiyaning har qanday amaliy sohasi singari, u sanoatlashgan jamiyatning muayyan ijtimoiy tartibiga javoban paydo bo'ldi, bu esa menejment sohasidagi tadqiqotchilar tomonidan quyidagicha ifodalanadi:

- Boshqaruvni samarali qilish uchun nima qilish kerak?
- Inson resurslarini ishlab chiqarishda odamlarga majburlash va bosim o'tkazmasdan qanday qilib maksimal darajada foydalanish mumkin?
- Kollektiv boshqaruv tizimini qurish va tashkil qilish qanchalik yaxshi

Boshqaruv psixologiyasi jamiyatning rivojlanishining muayyan bosqichida paydo bo'ldi, bu nafaqat mehnatning maksimal natijasini olish, balki mehnat jarayonida insonning o'zini ifoda etish xususiyatlarini, mehnat natijasida erishilgan ehtiyojlarni ro'yobga chiqarishni ham hisobga olish muhimdir. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, menejer o'zi uchun va biznes uchun maksimal foyda bilan o'z imkoniyatlarini to'liq ochib berishga intilayotgan erkin ishlaydigan shaxsning shaxsiga murojaat qildi. Shunday qilib, menejment psixologiyasi mavzusi insoniy munosabatlar va boshqaruv vaziyatlari nuqtai nazaridan o'zaro munosabatlarning quyidagi muammolaridir:

1. Shaxsiyat, o'z-o'zini takomillashtirish va mehnat jarayonida o'z-o'zini rivojlantirish.

2. Boshqaruv faoliyati va uning psixologik samaradorligi nuqtai nazaridan tashkil etilishi. Shu bilan birga, boshqa pozitsiyalar ham mavjud: psixologlar V.Rubaxin va A.V. Filipov boshqaruv psixologiyasi mavzusiga quyidagilar kiradi: boshqaruv faoliyatining funktsional-strukturaviy tahlili; ishlab chiqarish va

¹⁰Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: академический Проект, 2000.- 352с.

boshqaruv guruhlarining ijtimoiy-psixologik tahlili va ulardagi odamlar o'rtasidagi munosabatlar¹¹.

Boshqaruv psixologiyasini o'rganish mavzusi an'anaviy ijtimoiy-psixologik hodisalar (etakchilik, psixologik iqlim, aloqa psixologiyasi va boshqalar), mehnat faoliyatining psixologik muammolari (masalan, mehnat faoliyati doirasida aqliy holatlar), umumiy psixologiya (psixologik faoliyat nazariyasi, shaxsiyat nazariyasi, rivojlanish nazariyasi) va psixologiyaning boshqa amaliy yo'nalishlari.

Menejment psixologiyasi obyekt - moliyaviy va huquqiy munosabatlarda faoliyat yuritadigan foydali maqsadlarga yo'naltirilgan mustaqil tashkilotlarga kiradigan odamlardir.

Boshqaruv psixologiyasi fan sifatida mehnat jamoasining faoliyatini boshqarish muammosini hal qilishda olingan psixologik bilimlarni ishlab chiqaradi. Xodimning shaxsiyati mehnat psixologiyasi, muhandislik psixologiyasi, umumiy psixologiya kabi bir qator psixologik fanlar bilan o'rganiladi. Shu bilan birga, ishchi guruh yoki mehnat jamoasi ijtimoiy va pedagogik psixologiyani o'rganadi. Boshqaruv psixologiyasining o'ziga xos xususiyati shundaki, uning obyekt odamlarning uyushgan faoliyati hisoblanadi.

Tashkiliy faoliyat nafaqat umumiy manfaatlar yoki maqsadlar, xushyoqish yoki qadriyatlar bilan birlashtirilgan odamlarning birgalikdagi faoliyati emas, balki bu tashkilotning qoidalari va me'yorlariga bo'ysunadigan, iqtisodiy, texnologik, huquqiy, tashkiliy va korporativ talablarga muvofiq birgalikda ish olib boradigan bir tashkilotga birlashtirilgan odamlarning faoliyati. Boshqaruv psixologiyasini o'rganish obyekt moliyaviy va huquqiy munosabatlarga kiradigan shaxslardir mustaqil tashkilotlar, ularning faoliyati korporativ foydali maqsadlarga qaratilgan¹².

Bir kishining xatti-harakatini boshqarish obyekt sifatida ko'rib chiqsak, nemis olimi Weber o'z kontsepsiyasini yaratdi. Shu bilan birga, Weber to'rtta guruhga kiruvchi shaxslar uchun maxsus ijtimoiy sharoitlarni keltirdi:

1. An'analarning ta'siri, axloqiy me'yorlar, milliy xususiyatlarga asoslangan an'anaviy ijtimoiy harakat.

¹¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1996.-704с

¹² Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – Юнити-Дана, 2000.- 222с.

2. Maqsadli ijtimoiy harakatlar eng yuqori darajadagi ratsionallikka ega bo'lgan harakatdir, chunki muayyan maqsadga erishish unga erishish uchun eng maqbul vositalarni topishni o'z ichiga oladi.

3. Ijtimoiy tizimning qiymat xususiyatlari ustuvor ahamiyatga ega bo'lgan yaxlit-oqilona harakat.

4. Affektiv harakat-holatdan tashqari holatlarda amalga oshiriladi. Ushbu turdagi harakatlar umumiy qabul qilingan standartlar nuqtai nazaridan tushunish qiyin bo'lgan natijalarni beradi.

3. Ilmiy qarashlar. Yaxshi sanoatchi, savdogar, qo'mondonning vazifalarini tahlil qilib, Sokrat, aslida, ular bir xil bo'lgan degan xulosaga keldi va asosiy narsa to'g'ri odamni to'g'ri joyga qo'yish va ularning ko'rsatmalarini bajarishdir. Sokrat boshqaruv fikrini rivojlantirib, mehnatni uning ixtisoslashuviga ko'ra ajratish zarurligini va ahamiyatini oqladi.

U boshqaruvni inson faoliyatining o'ziga xos turi sifatida tanladi. Aslida, Sokrates boshqaruvning universalligi qonunini oqladi¹³.

Miloddan avvalgi IV asrning boshlarida. e. Sokratning ba'zi talabalari Sokratik deb nomlangan yangi falsafiy maktablarni tashkil qilishdi. Bular maktablar: 1) megarskaya; 2) elido-Eretriya; 3) klinik; 4) kirenskaya; 5) Platon Akademiyasi, uning mazmuni va tarixiy va madaniy ahamiyati jihatidan Sokratik falsafadan ancha uzoqda. Birinchi uchta rahbarlar yashagan shaharlar, to'rtinchisi – "it" laqabli laqabi, uning vakili – Sinopdan Diogenes va nihoyat, uning asoschisi nomi bilan atalgan shaharlarga nom berilgan. Ushbu maktablarning har biri Sokrat tomonidan oliy yaxshilik, bilim olish imkoniyati, ularning ishonchliligi haqida umumiy tushunchalar mavzusi va yaxshi natijalarga olib keladigan amaliy faoliyatning maqsadlari haqida o'z nuqtai nazariga ega bo'lgan masalalarni hal qildi.

Barcha maktablar uchun obro'li shaxs Sokrat edi, uning izdoshlari "Sokratik kompozitsiyalarda" qayd etishga intilganlar, asosan, suhbatlar edi. Ushbu asarlarning asosiy xarakteri har doim Sokrat edi va asosiy vazifa uning xarakterining tavsifi edi. Bunday asarlar o'z maktablarini boshqargan Antisfen, Fedon, Aristipp va Platon (asosan, falsafiy va dramatik muloqotning an'anaviy janriga asoslangan holda ishlab chiqilgan), shuningdek, boshqa Sokratik

¹³ Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996г.

maktablarga qo'shilmagan va ularni asoslamagan Aesxin va Ksenofon tomonidan yozilgan¹⁴.

Sokrat miloddan avvalgi (470-399) kamenotes (haykaltarosh)ning o'g'li bo'lgan va uning onasi tomonidan ukasi bor edi. Soerat ko'p tomonlama ta'lim oldi. Ksantippa ismli ayol bilan turmush qurgan. Afina ijtimoiy hayotida faol ishtirok etdi. Peloponnes urushida ishtirok etgan-Potideya va Delia ostida kurashgan. U Afina siyosati va qo'mondoni Alkiviadning o'qituvchisi va katta do'sti edi. Miloddan avvalgi 399 yda unga "u ni hurmat qiladigan xudolarni hurmat qilmaydi, balki yangi xudolarni tanitadi va yoshlikni buzish uchun yuborilgan", deb ayblandi. U Afina fuqarosi sifatida qatl qilinmagan lekin u zahar ichib o'z joniga qasd qilgan (keng tarqalgan afsonaga ko'ra, tsikutaning infuzioni degan suyuqligi dori sifatida qo'llanilgan, ammo — alomatlariga ko'ra- uni tabiiy giyoh deyilgan).

Hulq-atvor (Behaviorist) yo'nalishi:

- ijtimoiy hamkorlik
- motivatsiya
- yakka hokimlik va avtoritet
- o'zaro jamoatchilik
- ish mazmunini o'zgartira olish
- mehnat faoliyatining sifatini o'zgartirish

4. Boshqaruv psixologiyasini shakllantirish tarixi. XX asrning birinchi yarmida: Mehnat faoliyatining ilmiy tashkiliy maktabi. Ma'muriy maktab. "Insoniy munosabatlar" maktabi. «Boshqaruv ilmi».

Boshqaruv faoliyatining birinchi tamoyillari: Qadimgi yunon faylasuflari Sokrat, Platon, Aristotel davlat boshqaruvi va qul mulklari haqida fikr bildirdi. "Nazorat tizimi faqat normativ ko'rsatkichlardan sezilarli farqlar mavjud bo'lganda ishlashi kerak!». Nazorat yondashuvlari: A. an'anaviy byurokratik nazorat. B. markazlashtirilmagan nazorat. Biror kishini nazorat qilish psixologik usuldan foydalanishni talab qiladi: "Oltin so'zlar":

"Oltin so'z" - bu iltifot. Iltifot insonning ijobiy fazilatlarini baholashda engil tuzilma bo'lgan so'zlardir. Shu ma'noda, muloqotda iltifotdan foydalanish diqqatga sazovor joylarni shakllantirishning usuli bo'ladi. Iltifot-bu shaxsning ma'lumotlarni ahamiyatini ta'kidlab, ijobiy bo'lgan mantiqiy ravishda tartibga solingan og'zaki belgilarning dinamik tizimi.

¹⁴ Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.

Psixotexnikaning insonga qo'shimcha ta'siri psixologik taklifning fenomenidir. Iltifot miya yarim sharida to'qnash xususiyati keltirib chiqaradi va o'zini yaxshilashga bo'lgan ehtiyojni to'la qondirishni shakllantiradi. Hissiy og'zaki matn «iltifot» sherikning ongida o'z "men" ning yangi g'oyasini shakllantiradi va harakatga rag'bat beradi. O'ziga xos psixotexnika insonning o'ziga xos xususiyatlarini "kuch"sifatida rivojlantirishga yordam beradi. Yoki hukmronlik qilish qobiliyatini uyg'otadi!

*Ijtimoiy hukmronlik; mukofotning kuchi; majburlash kuchi; ekspertning kuchi; hokimiyatning kuchi; qonunning kuchi*¹⁵.

2-rasm. Ijtimoiy hukmronlik

HUKMRONLIK

HUKMRONLIK - BU IMKONIYAT	NIMAGADUR QODIR QILISH.
Hukmronlik orqali manipulyatsiya.	Hukmronlikga asoslangan kuch.
Yuqoridan o'rnatilgan hukmronlik.	Qonuniy deb tan olingan hukmronlik.
Majburlash.	Hokimiyat.
Intizom.	Ixtiyoriy itoat qilish.

Tashkiliy nazorat - menejerlar tashkilotning faoliyatini tartibga soluvchi, uning rejalari, maqsadlari va me'yoriy ko'rsatkichlariga muvofiqligini ta'minlaydigan tizimli jarayon. *Nazorat shakllari:*

1. Faol: Analitik: Ichki: Tashqi.
2. Davlat: Valyuta: Hujjatli: Inspeksiya.
3. "Men xabarlar"

O'z his-tuyg'ularingizni va fikrlaringizni "men-xabar" formatida ifodalab, suhbatdoshga qaror qabul qilish, o'z tanlovida erkin his qilish huquqini beramiz, shuning uchun uni himoya qilish zaruratidan xalos qilamiz.

Nazorat va o'z-o'zini nazorat qilish usulining taktikasi

- ✚ odamlar bilan munosabatlarda yumshoq bo'lish va muammolarni hal qilishda mustahkam bo'lish;

¹⁵ Гулиев М.А. Социология и психология управления: учеб, пособие - Ростов н\Д Феникс,2009.

- ✚ sizga bo'lgan ishonch darajasidan qat'i nazar, muzokaralarni davom ettiring;
- ✚ pozitsiyalarga emas, balki manfaatlarga e'tibor qarating;
- ✚ barcha takliflarni tahlil va muhokama qiling;
- ✚ o'zaro manfaatli variantlarni taklif qiling va o'ylab ko'ring;
- ✚ qaror qabul qilishni kechiktirish orqali ko'plab tanlovlarni ishlab chiqing;
- ✚ obyektiv mezonlardan foydalanish yoki ularni ishlab chiqishni talab qiling.

50 - yillarning oxirida ilmiy boshqaruv maktabi boshqaruv yo'nalishidagi tizimlar nazariyasini o'rganishga kirishdi. Tizim yondashuvi – tashkilot va boshqaruvga nisbatan fikrlash usuli. Tizim bir – biriga bog'liq qismlardan tashkil topgan yaxlitlikdir, ularning har biri butunning xususiyatlariga hissa qo'shadi¹⁶.

Dono so'zlar va aforizimlar.

- ❖ Kim dunyoni harakatlantirmoqchi bo'lsa, o'zini harakatga keltirsin.
- ❖ Donolik - osmon va erning malikasi.
- ❖ Biror kishi o'z tajribasidan gapirmagan hamma narsa ishonchga loyiq emas. Hatto u menga ishora qilinsa ham.
- ❖ Faqat bitta yaxshilik bor – bilim. Faqat bitta yovuzlik bor – jaholat.
- ❖ Yaxshiroq yashash istagida hayot kechirishdan ko'ra yaxshiroq yashash kerak.
- ❖ Har bir inson pulga poyabzal sotib olishi mumkinligini biladi, lekin baxt sotib ololmaydi, oziq-ovqat sotib olishi mumkin, lekin ishtaha sotib olib bo'lmaydi, to'shak ham, lekin uyquni emas, dori sotib olish mumkin, lekin sog'liqni emas, xizmatkor sotib olish mumkin, do'stlarni emas, o'yin-kulgi sotib olish mumkin, ammo quvonchni emas, o'qituvchini sotib olish mumkin, ammo aqlni emas.

Tarixiy davr.

- ❖ 459 e.a.y. – Sokratning tug'ilishi.
- ❖ 465 e.a.y. – Levkipp – Demokrit ustoz, u birinchi o'qitgan, narsalar atomlardan iboratligini.
- ❖ 443-429 e.a.yillar. – Afina Attikaning madaniy poytaxti bo'ldi.
- ❖ 432 e.a.y. – Afinada xudosizlikka qarshi qonun qabul qilindi.
- ❖ 431-429 e.a.yillar. – Osada Potidei (Sokrat bu erda hoplit sifatida ishtirok etadi).

¹⁶Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006.

- ❖ 424 e.a.y. – Sokrat Demiya janglarida ishtirok etgan.
- ❖ 422 e.a.y. – Sokrat Amfi-pole janglarida ishtirok etgan.
- ❖ 404 e.a.y. – Spartakchilar Afinani egallab oladilar. 30 ta tiranning hukmronligi boshlanadi.
- ❖ 399 e.a.y. – Sokrat ustidan demokratiya g'olib bo'lgandan so'ng, faylasufning o'limi bilan tugaydigan sud jarayoni boshlandi.

Mustaqil ishlash uchun mavzular.

1. Tashkilotning jamoaviy rivojlanishiga ta'siri;
2. Tashkilotdagi shaxs;
3. Tashkilotning jamoa tuzilishiga ta'siri
4. Boshqaruvga qiziqishning paydo bo'lishi;
5. Tadqiqotning etakchilik ahamiyati;
6. Psixologiya fanining bir qismi sifatida boshqaruv psixologiyasi;
7. Boshqaruv psixologiyasining muhim taktikasi "nazorat va o'z-o'zini nazorat qilish";
8. Jarayon sifatida boshqarish yondashuvi;
9. Menejment - "boshqa shaxslar yordamida ishni bajarish".

Savollar:

- 1. Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullari.*
- 2. Boshqaruv faoliyatining psixologik nazariyasi.*
- 3. Boshqaruv fikrining evolyutsiyasi.*
- 4. Mavzu va boshqaruv obyektning psixologiyasi.*
- 5. Tashkilotchi sifatida rahbarga qo'yiladigan psixologik talablar.*

1. Ilmiy boshqaruv tamoyillari (Teylor nazariyasi). (Principles of Scientific Management by Taylor)

Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari – boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirish bo'yicha menejerlarning asosiy g'oyalari, psixologik naqshlari va xatti-harakatlari qoidalaridir. Boshqaruv psixologiyasining asosiy tamoyillari quyidagilardir¹⁷:

1. Boshqaruv – inson mavjudligining ajralmas qismidir. Boshqaruvsiz odamlarning birgalikdagi faoliyati mutlaqo mumkin emas. Boshqarish odamlarning kuchli psixologik fazilatlarini samarali amalga oshirish imkonini beradi, zaiflarni yo'q qilish.

2. Madaniy va tarixiy an'analar ta'siri ostida boshqaruv barcha mamlakatlar rahbarlarining psixologiyasiga chuqur kirdi va ular asosan bir xil vazifalar va funktsiyalarni bajaradilar.

3. Har qanday tashkilot barcha ishchilarni birlashtiradigan oddiy va aniq maqsadlarga muhtoj. Shu munosabat bilan boshqaruv psixologiyasining vazifasi jamoada barcha xodimlarni hamkorlarga aylantira oladigan qadriyatlar va motivlar tizimini o'rnatishdir.

4. Boshqaruv psixologiyasining vazifasi jamoaga va uning har bir a'zosiga o'z qobiliyatlarini shakllantirish, shaxsiy fazilatlarini yaxshilash va ehtiyojlarni to'liq qondirish imkoniyatini berishdir.

¹⁷Волкогонова О.Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. — М., 2005.

5. Har bir xodim ishni bajarish jaryonida shaxsiy intizom va mas'uliyatga asoslangan bo'lishi kerak; u o'z vazifalarini aniq ifodalashi va umumiy ish uchun shaxsiy hissasini baholash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

Xususiy boshqaruv tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- *boshqaruvning ilmiy asosliligi printsipi;*
- *davlat qonuniyligi printsipi; obyekt va boshqaruv subyektining organik yaxlitligi printsipi;*
- *ierarxiya va geribildirim tamoyili;*
- *rejalashtirish tamoyili;*
- *markazlashtirish va markazsizlashtirishni birlashtirish printsipi;*
- *motivatsiya tamoyili;*
- *xususiy muxtoriyat va erkinlik tamoyili;*
- *tashkilotdagi har bir xodimning huquqlari, majburiyatlari va mas'uliyatini birlashtirish printsipi;*
- *boshqaruv tizimining barqarorligi va harakatchanligi printsipi;*
- *boshqaruvni demokratlashtirish printsipi.*

Muammolarni hal qilish va boshqaruv tamoyillarini turli usullarni qo'llash orqali amalga oshiriladi¹⁸.

Boshqaruv usullari-bu maqsadlarga erishish uchun boshqariladigan obyektga ta'sir qilish shakllari va usullari to'plami. Quyidagi asosiy boshqaruv usullari mavjud: tashkiliy-ma'muriy usullar; iqtisodiy usullar; ijtimoiy-psixologik usullar; evristik usullar.

Boshqaruvning tashkiliy - ma'muriy usullari – jamoaning aniq intizomi va tartibini ta'minlaydi. Rahbar bu usullarni ma'mur sifatida, mehnat va xo'jalik qonunchiligining huquqiy hujjatlariga asoslanib, hokimiyat subyektini sifatida qo'llaydi. Ushbu usullardan foydalanishning asosiy maqsadlari: mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, qonuniylikni mustahkamlash, korxonada va uning xodimlarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish.

Tashkiliy va ma'muriy usullar yozma yoki og'zaki ravishda berilgan takliflar, buyruqlar, operatsion ko'rsatmalar, ularning bajarilishini nazorat qilish,

¹⁸ Жариков Е.С. Психология управления. — М.: МЦФЭР, 2002.

mehnat intizomini saqlab turish uchun ma'muriy vositalar tizimi va boshqalar orqali shaxsga va jamoaga bevosita ta'sir ko'rsatadi¹⁹;

- majburiy ko'rsatmalar (buyruq, taqiq);
- muvofiqlashtiruvchi chora-tadbirlar (maslahat, kelishuv);
- tavsiyalar, tushuntirishlar, istaklar, takliflar.

Aslida, tashkiliy va ma'muriy usullar - ayniqsa, ishdan bo'shatilgan xodimlar uchun majburiy shakl va usullardir. Ongli ishchilar uchun bu usullar tavsiyalar va istaklar shaklida xayrixoh bo'lishi kerak. Vazifalarni belgilash va ularni hal qilish uchun rag'batlantiruvchi shart-sharoitlarni yaratish orqali amalga oshiriladigan bevosita ta'sir usullari eng samarali hisoblanadi.

Iqtisodiy boshqaruv texnikasi xodimlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy ustunini ifodalaydi. Buning sababi shundaki, ular butun jamoaning ehtiyojlarini va xususan, shaxsning ehtiyojlarini qondirishdadir. Iqtisodiy usullar - mehnat faoliyatiga va tashkilotning zaxiralarini aniqlashga yordam beradi. Bugungi kunda moddiy rag'batlantirish intizomni mustahkamlash va mehnat unumdorligini oshirishda muhim omil bo'lib qolmoqda.

Rahbar, xodimning shaxsiy iqtisodiy manfaatlaridan foydalanib, butun tashkilot foydasiga yuqori fidoyilikka erishishi mumkin.

Iqtisodiy usullar tashkilotning mustaqilligini kengaytirish sharoitida, jamoa daromad (foйда), ish haqi va uning iqtisodiy manfaatlarini amalga oshiradigan moddiy mablag'larni tasarruf qilganda yanada samarali bo'ladi. Tashkilotni boshqarishda iqtisodiy muammolarni hal qilish uchun rejalashtirish, narxlash, moliyalashtirish va hokazolarning matematik modellariga asoslangan iqtisodiy va matematik usullar qo'llaniladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish, jamoada sog'lom ma'naviy-psixologik muhitni yaratish, jamoatchilik tuyg'usini tarbiyalash, do'stona o'zaro yordam ko'rsatish maqsadida qo'llaniladi. Ular ish uchun axloqiy rag'batlardan foydalanishga, ma'muriy topshiriqlarni ongli tarzda xodimning ichki ehtiyoji uchun psixologik metodlar yordamida shaxsga ta'sir ko'rsatishga asoslangan. Bunga shaxsiy misol, ishonch, taklif, rag'batlantirish, majburlash kabi usullar orqali erishiladi.

Evristik boshqaruv usullari – bu mantiqiy metodlar va intuitiv taxminlar tizimi bo'lib, u menejerga o'zlari o'rgangan bilim va ko'nikmalar bilan hal etilmaydigan muammolarni hal qilishga imkon beradi. Ushbu usullar menejer

¹⁹ Батаршев, А.В. Психология личности и общения. / А.В. Батаршев. – М.: Владос, 2004. – 246 с.

kutilmagan, o'ta og'ir sharoitlarda, algoritmgaga ega bo'lmagan, to'liq ma'lumot va variantlarni qidirish uchun vaqt ajratadigan hollarda qo'llaniladi. *Evristik va anaxiomatizatsiya boshqaruv usullari* (yunon. axia-qiymat va an-salbiy zarracha), bu ikkinchi darajali belgilarni olib tashlash, vaziyatning ayrim shartlarini e'tiborsiz qoldirishdir.

Anaxiomatizatsiya matematik modellarni yaratish va kompyuterdan foydalanish uchun zarur usuldir. Kompyuter mumkin bo'lgan variantlarni ko'rib chiqadi va rasmiy muammolarni hal qiladi va menenjer muhim bo'lmagan ma'lumotlarni tashlab, asosiy narsalarga e'tibor beradi. Ong osti, sezgi, boshqaruv qarorini ishlab chiqish uchun eng munosib bo'lgan evristic boshqaruvini taklif qiladi²⁰.

Teylorni boshqarish tamoyillarini ko'rib chiqamiz

1. Mehnat qismi. Avvalo, rahbarni ijro etuvchi mehnatidan ajratish. "Bir turdagi odam ish rejasini tuzishi va boshqa turdagi odam bajarishi kerak". Keyin boshqaruv ishlarini faoliyat turlari bo'yicha ajratish va maxsus ijrochilarga birlashtirish. Yuqori ish samaradorligiga erishish uchun ijro etuvchi mehnatni operatsiyalar, texnikalar va harakatlarga ajratish.

2. Mehnat faoliyatining normalari. Ishni bajarish uchun vaqt sarflashni kamaytirish uchun keraksiz harakatlar va samarasiz harakatlarni bartaraf etish orqali vaqtni kuzatish va mehnat jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish asosida hisoblab chiqilgan me'yorlarni belgilash kerak. Tartibga solish bo'yicha tavsiyalarda Teylor eng tajribali, mohir va kuchli ishchilarni kuzatish va ularning yutuqlari asosida boshqa barcha ishchilar uchun normani belgilashni maslahat beradi.

3. Yuqori ish faoliyatini ta'minlash uchun ish va dam olishning tartibga solinishi.

4. Texnologik xaritalarni ishlab chiqish - retseptlar. Har bir ishchiga har bir ish uchun vaqtning normativ xarajatlarini ko'rsatuvchi ishning alohida elementlarini bajarishning texnologik ketma-ketligini tartibga soluvchi yozma ko'rsatma berilishi kerak. Ishchi bu qoidaga qat'iy rioya qilishi kerak. Buni maxsus kuzatuvchi kuzatadi.

5. Ishchilarni o'qitish va qayta o'qitish uchun ilmiy tanlash usuli. Har bir ishni va ijrochilarni diqqat bilan tanlab olish, ularni o'qitish va qayta tayyorlash

²⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Практикум по курсу. — М.: Гардарики, 2002.

kerak. Shu bilan birga, ular ishchilarni tanlash uchun zarur mezonlarni belgilashlari kerak. Misol uchun, quyma temirni olib yurish uchun Teylor Iroda qobiliyatiga ega odamlarni tanlashni tavsiya qiladi.

6. Moddiy qiziqish orqali motivatsiya (ruhlantirish). Teylor samarali mehnatning yagona sababi moddiy mukofotni ko'rib chiqdi.

7. Mehnatni tartibga solish asosida ish haqini tashkil etish. Asosiy stavka ishlab chiqarish normasini bajaradiganlar uchun o'rnatildi va normani bajarmagan taqdirda sezilarli darajada kamaydi.

8. Guruh boshqaruvi – alohida shaxslarni boshqarish orqali. Teylorning ilmiy boshqaruvi faqat shaxsiy ta'sirga asoslangan. Individual ishlarni muvofiqlashtirish faqat quyidagi tashkiliy usullar bilan amalga oshirildi: rejalashtirish, tartibga solish, intizomni nazorat qilish, mehnat sifati va boshqalar.²¹.

2. Boshqaruv faoliyatining psixologik qonuniyatlari. Ma'lumki, boshqaruv odamlarning o'zaro ta'siri orqali amalga oshiriladi, shuning uchun rahbar o'z faoliyatida aqliy jarayonlarning dinamikasini, shaxslararo munosabatlarni, guruh xatti-harakatlarini belgilovchi qonunlarni hisobga olish kerak. Ushbu turdagi qonuniyatlarda quyidagilar mavjud.

Javoblarning noaniqligi qonuni. Uning yana bir boshqa shakli - tashqi ta'sirlarni odamlarning psixologik tuzilmalaridagi farqiga bog'liqligi qonuni. Aslida, turli xil odamlar va hatto turli vaqtlarda bir-birlariga turli xil ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu holat tez — tez boshqaruv munosabatlar subyektlarining ehtiyojlarini noto'g'ri tushunishga olib keladi, yani shunday taxminlar borki, ma'lum bir ish holati va vaziyat idrok xususiyatlariga ko'ra turlicha natija beradi — ya'ni, o'zaro fikrlar sherikning ruhiy holatining alohida vaqti natijasidir.

Insonni inson tomonidan o'zaro noto'g'ri idrok etish qonuni. Uning mohiyati shundaki, hech kim boshqa odamga nisbatan jiddiy qarorlar qabul qilish uchun etarli bo'lgan ishonchlilik darajasiga ega emas, ya'ni vaziyati boshqa bo'lgan odamni tushuna olmaydi. Bu tabiatning super murakkabligi va insonning mohiyatiga bog'liq bo'lib, u doimo o'zgarib turadi.

Yosh asenkronligi qonuni bilan. Darhaqiqat, hayotining turli paytlarida, hatto ma'lum bir kalendar yoshidagi kattalar ham fiziologik, intellektual - hissiy,

²¹ F. Taylor The Principles of Scientific Management - Scholar's Choice Edition Principles of Scientific Management. – 2015, England. P. 107-115. ISBN-13 : 978-1298060228

ijtimoiy, jinsiy, motivatsion va irodali qarorlarning turli darajalarida bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, har qanday kishi ongli ravishda yoki ongsiz ravishda odamlarni manipulyatsiya qilishga moyil bo'lgan odamning qo'lida o'yinchoq bo'lish xavfidan qochish uchun uning xususiyatlarini tushunishga urinishdan himoyalanaadi. Hatto insonning o'zi ko'pincha o'zini to'liq bilmasligi ham muhimdir. Shunday qilib, har qanday kishi, nima bo'lishidan qat'iy nazar, har doim o'zi haqida biror narsa yashiradi, zaiflashtiradi, biror narsani kuchaytiradi, o'zi haqida ba'zi ma'lumotlarni inkor etadi, biror narsani o'zgartiradi, o'zini o'zi aniqlaydi (ixtiro qiladi). Bunday mudofaa texnikasidan foydalangan holda, u o'zini aslida emas, balki boshqalar uni ko'rishni xohlagan tarzda odamlarga namoyish etadi.

Bunday himoya texnikasidan foydalangan holda, u o'zini aslida emas, balki boshqalar uni ko'rishni xohlagan tarzda odamlarga namoyish etadi. va bugungi kunda insonga ilm-fan obyektini sifatida yondashishning ilmiy tamoyillari muvaffaqiyatli ishlab chiqilmoqda. Bunday printsiplar orasida, xususan, universal iste'dod printsipt ("qobiliyatsiz odamlar yo'q, o'z ishi bilan band bo'lmagan odamlar bor"); rivojlanish printsipt ("inson hayoti va intellektual-psixologik ta'lim sharoitida o'zgarish natijasida rivojlanish qobiliyati"); tugatilmaslik printsipt ("inson hayotida hech qanday baho yakuniy deb hisoblanmaydi").

O'z-o'zini noto'ri baholash qonuni. Aslida, inson psixikasi organik birlikdir, ikki komponentning yaxlitligi - ongli (mantiqiy-fikrlash) va ongsiz (hissiy, intuitiv) va bu tarkibiy qismlar (yoki shaxsning bir qismi) bir-biri bilan bog'liq bo'lib, xuddi aysbergning sirti va suv osti qismlaridek.

Boshqaruvda fikrlarining ma'nosini anglash qonuni. Har qanday boshqaruv ma'lumoti (ko'rsatmalar, qarorlar, buyruqlar) ierarxik boshqaruv zinapoyasida harakat qilish jarayonida uning tub ma'nolarni o'zgartirishga qaratilgan obyektiv tendentsiyaga ega.

Bu, bir tomondan, foydalaniladigan doimiy axborot tilining rektiv qobiliyatlari bilan bog'liq bo'lib, bu axborotni talqin qilishda farqlar paydo bo'lishiga olib keladi, boshqa tomondan — ta'limdagi farqlar, intellektual rivojlanish, jismoniy va ayniqsa, subyektlarining aqliy holati va boshqaruv ma'lumotlarini tahlil qila olish qobiliyatiga bog'liq. Ma'lumotlarning ma'nosini o'zgartirish u o'tadigan odamlar soniga bevosita proporsionaldir.

O'z-o'zini himoya qilish qonuni. Buning ma'nosi shundaki, boshqaruv faoliyati subyektning ijtimoiy xulq-atvorining asosiy sababi uning shaxsiy

ijtimoiy mavqeini, shaxsiy hayotiyiligini, o'zini o'zi qadrlashini saqlab qolishdir. Boshqaruv tizimidagi xatti-harakatlarning xususiyati va yo'nalishi ushbu holatni hisobga olish yoki e'tiborsiz qoldirish bilan bevosita bog'liq.

Kompensatsiya qonuni. Ushbu ish uchun yuqori darajadagi imtiyozlar yoki insonga nisbatan qo'yilgan yuqori talablar har qanday qobiliyatning etishmasligi boshqa qobiliyatlar yoki ko'nikmalar bilan qoplanadi²². Ushbu kompensatsion mexanizm ko'pincha ongsiz ravishda ishlaydi va inson sinov va xatolarda tajriba orttiradi. Shunga qaramay, ushbu qonun boshqaruv faoliyatining murakkabligining yuqori darajalarida deyarli ishlamayotganligini yodda tutish kerak.

Boshqaruv fani tabiiy ravishda yuqorida keltirilgan psixologik qonunlar bilan tugamaydi. Boshqaruv psixologiyasi sohasida bir qator taniqli mutaxassislariga tegishli bo'lgan ko'plab boshqa qonunlar mavjud bo'lib, ularning nomlari bu kashfiyotlarga berilgan. Bular quyidagilar; Parkinson qonuni, Pareto qonuni, Piter tamoyili, Merfi qonuni va boshqalar.

Jahonning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarini shafqatsiz mantiq bilan tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, zamonaviy boshqaruvning muammolari qat'iy differentsiatsiya qilingan intizomiy yondashuvlar asosida hal etilmaydi, chunki eski boshqaruv uslubi endi qoniqarli natijalarga olib kelmaydi.

O'tgan boshqaruv paradigmasi (model) bir necha yuz yil hukmronlik qildi. Uning asoslari har qanday murakkab tizim xulq-atvorining dinamikasini tushunish uchun uning qismlarining xususiyatlarini o'rganish uchun etarli ekanligiga ishonch edi. Yangi paradigma tizimning dinamikasini tahlil qilish asosida individual elementlarni tushunishni talab qiladi.

An'anaviy boshqaruv modeli menejerning diqqat markazida deyarli faqat iqtisodiy maqsadlarga qaratilgan. Iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlarning o'sib borayotgan integratsiyasini aks ettiruvchi yangi model, diqqat markazida bo'lib, menejerning maqsadlari va ijtimoiy vazifalariga ish bilan ta'minlash, mehnat sharoitlarini insonparvarlashtirish, boshqaruvda ishtirok etishni kengaytirish va boshqalar hisoblanadi. Qadimgi fikrlash tizimi cheksiz o'sish tamoyillariga amal qildi, bu faqat miqdoriy jihatdan tushunilgan-daromadni maksimal darajada oshirish va yalpi milliy mahsulotning o'sishi.

Yangi fikrlash tizimi "muvozanat" tushunchasi bilan ishlaydi, ya'ni, hozirgi ehtiyojlarni qondirish kelajak avlodlarning munosib hayotga bo'lgan

²² Зельдович, Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие / Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. – М.:Изд-во МГУП, 2001. – 196 с.

imkoniyatlarini kamaytirmasligi kerak bo'lgan holatidir. Yangi fikrlash kontseptsiyasi doirasida faoliyat yuritadigan menedjer har qanday harakatlarning muvozanat holatiga ta'sirini o'rganadi ²³.

Bularning barchasini umumlashtirib, boshqaruv tizimidagi eski paradigmaga muvofiq, kengayish (ishlab chiqarish va h.k.), raqobat, miqdor, hukmronlik, o'z-o'zini anglash ustuvor deb hisoblanishi mumkin. Yangi boshqaruv konseptsiyasi, hamkorlik, sifat, sheriklik, integratsiyani birinchi o'ringa qo'yadi.

Xodimlarni boshqarishning strategik kontseptsiyasi markaziga tashkilot uchun eng yuqori qiymat sifatida qaraladigan - shaxs qo'yiladi. Haqiqatan ham, korxonalarda inson resurslarini boshqarishning ushbu yangi strategik kontseptsiyasi quyidagi printsiplarga asoslanadi:

- *ijtimoiy innovatsiyalar ham psixologik jihatdan muhimdir;*
- *muvofiglashtirilgan xodimlar faoliyati o'zaro tushunish asosida amalga oshiriladi;*
- *umumiy muammolar xodimlarning birgalikdagi sa'y-harakatlari bilan hal etiladi;*
- *kooperativ ish uslubi ustunlik qilishi kerak;*
- *xodimga to'liq ishonch va unga maksimal mustaqillik berish;*
- *ishchilarni rag'batlantirishning har tomonlama kuchayishi va rivojlanishi.*

3. Boshqaruv fikrining taraqqiy etish davri. Tashkilot - umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun ongli ravishda muvofiglashtirilgan bir guruh odamlar jamoasi.

Eski tashkilot. 1) Yirik tashkilotlarning kam miqdordagi tarkibi. 2) O'rta darajadagi kam miqdordagi rahbarlar soni oz. 3) Boshqaruv ishi nazoratdan ajralmagan holatda. 4) Meros yoki kuch huquqi bo'yicha rahbarlik lavozimlarini egallash. 5) Yuqori darajali rahbarlarning kichik soni. 6) Buyruq va intuisiya kuchi.

Boshqaruvning asosiy yo'nalishlari. Boshqaruv; 1) maktab pozitsiyasidagi yondashuv - boshqaruvda turli maktablarga ajratish; 2) jarayon yondashuvi-boshqaruv-bir-biriga bog'liq bo'lgan boshqaruv funktsiyalarining davomiyligi; 3) tizimli yondashuv – tashkilot - o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida umumiy maqsadlarga erishishga qaratilgan o'zaro bog'liq elementlar (odamlar, tuzilmalar,

²³ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект пресс,2008.

vazifalar, texnologiyalar) to'plami; 4) vaziyatli yondashuv - turli boshqaruv usullarining yaroqliligi vaziyat bilan belgilanadi.

Boshqaruv psixologiyasining ilmiy bilimlarning va boshqa sohalar bilan o'zaro aloqasi. Umumiy psixologiya, mehnat psixologiyasi, muhandislik psixologiyasi, menejment, ijtimoiy psixologiya, pedagogik psixologiya. Menejment psixologiyasi mehnat faoliyatini boshqarish va uni tashkil etish jarayonining psixologik modellarini o'rganadi. Ushbu qonuniyatlar optimallashtirilgan xarakterga ega ²⁴.

Tashkiliy faoliyat – bu tashkilotning qoidalari va me'yorlariga bo'ysunadigan va ular tomonidan belgilangan talablarga muvofiq birgalikda ish olib boradigan bir tashkilotga birlashtirilgan odamlarning faoliyati. Boshqaruvdagi psixologik muammolar.

- Kadrlarni tanlash va tayinlash
- Jamoani shakllantirish
- Munosabatlarni tartibga solish
- Ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish
- Nizolarni boshqarish
- Xodimlarni rivojlantirish

Ishga qabul qilish psixologiyasi: Tanlov xodimning modeli asosida amalga oshiriladi ²⁵. Ishga qabul qilishning psixologik usullari;

- I. Biografik ma'lumotlarni tahlil qilish: oila rejasi, qadriyat darajasi, qaror qabul qilish uslubi, ijtimoiy faollik darajasi va boshqalar.
- II. Intervyu: stressli intervyu, diadik intervyu, proektiv intervyu, elektron intervyu.
- III. Keyis - metod.
- IV. Assisment - markaz.

Jamoani shakllantirishning psixologik usullari;

- I. tashqi tahdidga qarshi birlashish.
- II. O'zaro bog'liqlik asosida birlashuv.
- III. Birgalikda dam olish.
- IV. Jamoada birgalikda dam olish odatini yaratish.

Munosabatlarni tartibga solishning psixologik usullari;

²⁴ Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. С-Пб., 2004.-214 с.

²⁵ Касьяник П.М. Психология управления: Конспект лекций. — М.; СПб.: АСТ, 2005.

- I. Super o'tkazuvchi-atraktorning super o'tkazuvchi kuchini tartibga solish asoslari (bilish printsiipi)
- II. Maqsadlarni muhokama qilish asosida tartibga solish.
- III. Shaxsiy xayrixohlik (Xarizma) asosida tartibga solish.

Ijtimoiy-psixologik muhitni yaratishning psixologik usullari;

- Tashqi muhitdan qaytar aloqa usuli.
- Faoliyatning mezonlari
- Jamoani boshqaruvga jalb qilish

Tashkilotda nizolarni boshqarish;

1. Muvofiqlashtirish usuli (maqsadlar, holatlar, manfaatlar, imkoniyatlar, vazifalar, boshqarish)
2. Deaktualizatsiya usuli ("bug ' chiqarish", muloqotdan voz kechish, mavxumlik, asosiy pozitsiyani vaqtinchalik qabul qilish).

Xodimlarni rivojlantirish;

- Xodimning shaxsiy rivojlanish dasturi
- Uzluksiz ta'lim
- Asosiy kompetentlik (nizolarni boshqarish, stressni boshqarish, vaqtni boshqarish va boshqalar)

3. **Boshqaruv psixologiyasining obyekt va subyekti.** *Boshqaruv* – muayyan tuzilmani (tizimni) saqlab qolish, uning faoliyat rejimini saqlab qolish, uning dasturini amalga oshirishni ta'minlaydigan funktsiya. Tashkilot maqsadlarini shakllantirish, amalga oshirish uchun rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat funktsiyalarini amalga oshirish bo'yicha o'zaro bog'liq harakatlar jarayoni.

Tizim - umumiy faoliyat maqsadi va boshqaruvning birligi bilan birlashtirilgan va tashqi muhit bilan birgalikda yaxlit birlik sifatida faoliyat yuritadigan o'zaro bog'liq elementlarning tartibli to'plami.

Ijtimoiy tizimni boshqarishda ijtimoiy obyekt tushuniladi: shaxs yoki ijtimoiy jamoa-guruh (tashkiliy birlik). Ushbu bo'linmalardagi shaxslar subyekt-obyekt munosabatlariga kirishadi va boshqaruv subyektlari va obyektlari sifatida boshqaruv tizimida qabul qilinadi. Boshqaruv fanining eng muhim mavzulari – bu boshqaruv munosabatlari, ya'ni subyekt va boshqaruv obyekt o'rtasidagi munosabatlar²⁶.

²⁶ Захарова Л.Н. Психология управления. — Н. Новгород. Изд. Гладкова, 2005

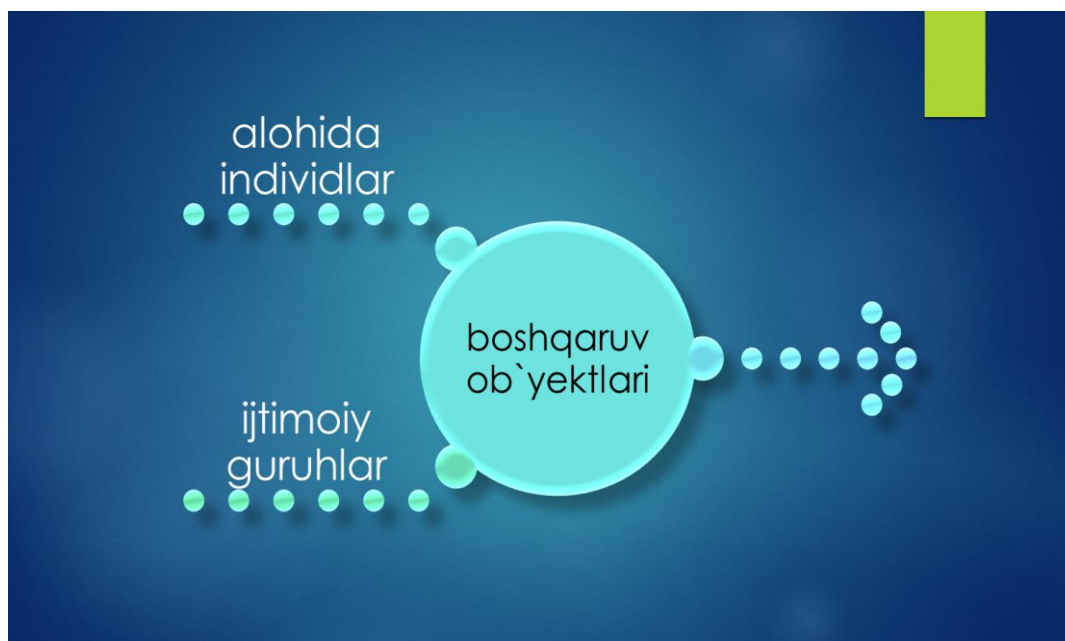
Boshqaruv psixologiyasi - boshqaruv faoliyatini tashkil etish va amalga oshirish modellarini o'rganadigan psixologiya fanning bo'limi xisoblanadi.

Tashkilot - odamlarning birgalikda faoliyati yoki muayyan qonunlar va tartib-qoidalar asosida muayyan maqsadga erishadigan odamlar birlashmasi. Tashkilotning tuzilishi - murakkablik, rasmiylashtirish, markazlashtirish bilan tavsiflanadi.

Boshqarish funksiyalari – rejalashtirish, tashkil etish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, tarkiblashtirish, boshqarish, motivatsiya, nazorat, buxgalteriya, tahlil jarayonlaridir. Tashqi va ichki funksiyalar. Asosiy va yordamchi funksiyalar. Vazifalar; foydali, foydasiz, zararli, noyob, takrorlanuvchi. Boshqarish-bu shaxs (subyekt) tomonidan obyektga nisbatan muayyan harakatlar majmui bo'lib, uni shakllantirish va belgilangan maqsadga harakatini ta'minlash. Ijtimoiy tizimlarda quyidagi komponentlar ajratiladi:

- ❖ boshqaruv obyekti,
- ❖ boshqaruv subyekti,
- ❖ ularning o'zaro aloqasi.

3-rasm. Boshqaruv obyektlari.



Psixologik ma'noda boshqaruv obyekt - bu ijtimoiy tashkilotda birlashtirilgan odamlarning umumiyliigi. Nazorat obyekt makrokollektiv (katta guruh). Boshqaruv subyektlarining roli ierarxik ravishda turli guruhlarda birlashtirilgan mansabdor shaxslar yig'ndisidir.

Subyekt va obyekt o'zaro bog'liq bo'lib, u jamiyat va tashkilotning faoliyatining obyektv qonunlaridan kelib chiqadigan talablar asosida faoliyatni boshqarish elementi bo'lib xizmat qiladi. Quyidagi tushuncha har safar boshqacha ishlaydi.

Xuddi shu ijtimoiy rol turli xil odamlar tomonidan turli yo'llar bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilish quyidagilarni o'z ichiga oladi: boshqaruv subyekti — bu subyektlar-obyekt va subyekt-subyekt munosabatlari tizimida korxonalar, muassasalar va idoralarning o'z vazifalarini bajarish bo'yicha ishlarini tashkil etish funksiyasini amalga oshiruvchi ierarxik ravishda o'zaro bog'liq bo'lgan mansabdor shaxslar guruhidir.

Boshqaruv obyekt. Bu so'zning keng ma'nosida u tashkilotning barcha maqsadlarini (rejalashtirish, boshqarish va h.k.) amalga oshirish faoliyatini o'z ichiga oladi. Tor ma'noda, bu tashkilot tomonidan qabul qilingan qarorlarni bajarish uchun bo'ysunuvchilarning faoliyatidir. Shunda boshqaruv jarayoni – bu ierarxik tizimdir

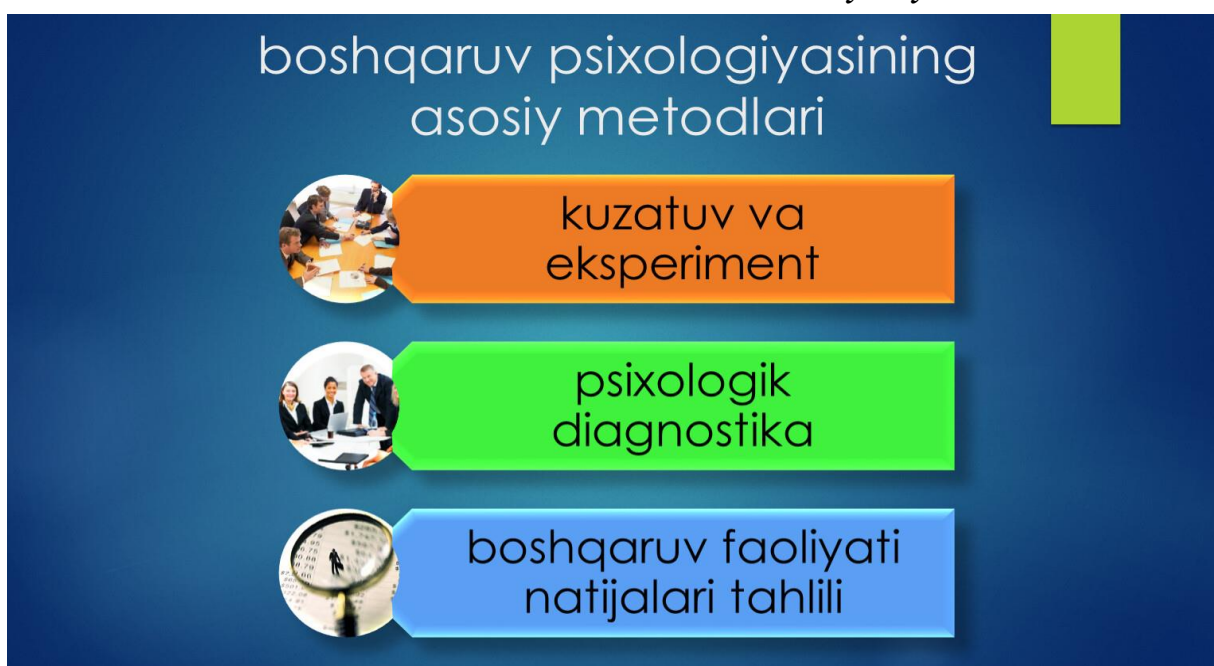
Boshqaruvning asosiy maqsadi - "boshqaruv faoliyatining birinchi, zarur va hal qiluvchi nuqtasi". Maqsadni amalga oshirish jarayoni - uning zaruriyati va unga erishish imkoniyatini asoslash, maqsadga erishish deb ataldi. Ushbu jarayonda jamiyatni boshqarish tizimi o'zining amaliy ifodasini oladi, ya'ni ijtimoiy maqsadlarni belgilash ijtimoiy tizimni rivojlantirish jarayoniga aniq e'tibor beradi. Shuning uchun boshqaruv ko'pincha maqsadli ta'sir sifatida tavsiflanadi. Boshqaruv subyekti va obyektning o'zaro ta'sirining samaradorligi asosan bir-birlarini qanchalik yaxshi tushunishlariga bog'liq. A. A. Bodalev rahbarligida olib borilgan ishlar shuni ko'rsatadiki, odamlarning o'zaro ta'sirining tabiati va ular bajaradigan ijtimoiy rollar insonning bilimlarini aniqlaydigan eng muhim omillardan biridir. Shu bilan birga, o'z faoliyatidagi har bir ishtirokchi uchun, birinchi navbatda, ularning tashqi ko'rinishi va xatti-harakatlarining tarkibiy qismlari muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular birgalikdagi faoliyat maqsadlariga erishish uchun eng muhim omil hisoblanadi. Ishlab chiqarish guruhining a'zosi sifatida subyekt va boshqaruv obyekt o'rtasidagi aloqalar shaxslararo his-tuyg'ular jarayonlari bilan birga keladi ²⁷.

²⁷ Савкина Е.Г. Теория «человеческих отношений». Поведенческий подход // Основы менеджмента: История менеджмента: Учебн. пособие / Под ред. В.И. Почелиной. - Казань: Изд-во Казанск. гос. техн. ун-та, 2002. - С. 22-30.

Boshqaruv usuli - bu tashkilot faoliyatining yuqori samaradorligini ta'minlashga yordam beradigan boshqaruv texnikasining jamiyati (tizimi).

1. Rahbar professional boshqaruv vositalari bilan tanish bo'lishi kerak.
2. Rahbar ushbu texnikani qo'llashning mumkin bo'lgan oqibatlarini oldindan bilishi kerak.
3. Rahbar vaziyatni to'g'ri talqin qilishi kerak.
4. Rahbar muayyan vaziyatlarni o'ziga xos usullar bilan bog'lashi kerak.

4 -rasm Vaziyatli yondashuv metodlari



Zamonaviy dunyo, doimiy va tez o'zgarib turadigan psixologiya kabi ilm-fanga alohida talablar qo'yadi, bu nafaqat o'lchash va baholash, balki prognoz qilish, loyihalashtirish, shakllantirish kerak²⁸. Ko'pgina tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, psixologlar hozirgi vaqtda shaxsiy o'zgarishlarni rejalashtirish, shaxsiy regressni oldini olish bilan shug'ullanishadi. Tashkilot rahbarlari oldindan ko'ra bilishlarini va tashkilot ishida psixologik omilning yuqori ahamiyatini tan olishlari kerak. O'z navbatida, psixologlar ham samarali amaliy yordam ko'rsatishni va samarali biznes aloqalarini yaratishni o'rganishlari muhimdir. Bugungi kunda amaliy psixologiyada ish shakllari va usullari ishlab chiqilgan, barcha xodimlar guruhlariga uchun ijtimoiy - psixologik yordamning maqsadli dasturlari sinovdan o'tkazildi.

²⁸ Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. А.П. Алексеева, Л.Е. Яковлевой. - М., 2003. С. 234.

Tashkilotlarda mahalliy amaliy psixologiyaning ishlanmalarini qo'llash, G'arb dasturlarini moslashtirish, shuningdek mutaxassislar uchun ma'ruzalar, seminarlar, biznes va o'yin treninglarining yangi maxsus tsikllarini yaratish tashkilotning ishlashiga yordam beradi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, shaxslararo munosabatlar sohasi har doim o'z subyektivligi tufayli doimiy noaniqligi uchun rahbar uni juda xavfli deb hisoblaydi.

Boshqaruv psixologik mazmunga ega, chunki uning asosiy xarakteri uning qobiliyatlari, aql-zakovati, motivatsiyasi, shaxsiyati va boshqa xususiyatlariga ega bo'lgan shaxsdir. Murakkab tizimli ta'lim sifatida boshqaruv ko'plab o'zgarishlar, jumladan, psixologik o'zgarishlar bilan bog'liq. Shuning uchun maxsus fan – boshqaruv psixologiyasi paydo bo'ldi. Ikki fanning birlashmasida mavjud bo'lib, rivojlanmoqda: ya'ni - psixologiya va boshqaruv. Boshqaruv psixologiyasi, boshqaruv fanining bir qismi sifatida, tashkilotning hayotiy faoliyati sifatini yaxshilashni o'rganish bilan bevosita bog'liq.

Boshqaruv psixologiyasi psixologiya fanining yo'nalishi bo'lib, u inson ruhini o'rganadi, uning boshqaruv faoliyatining aqliy xususiyatlarini beradi va uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan fazilatlarni tahlil qiladi. Boshqaruv psixologiyasi - inson, uning ruhi va faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan shug'ullanadi. Boshqaruv psixologiyasining predmeti juda xilma-xildir. Quyidagi tarkibiy qismlarni ajratib ko'rsatish mumkin ²⁹:

1. Boshqaruv psixologiyasi predmeti rahbar va ijrochilarning psixologik xususiyatlari hisoblanadi. Menejerlarning sifati, boshqaruv faoliyatining psixologik xususiyatlari psixologiyaning boshqa sohalarida o'rganilmaydi, balki faqat boshqaruv psixologiyasi predmetini tashkil qiladi.

2. Inson faoliyatining samaradorligi nafaqat uning kasbiy tayyorgarlik darajasi, balki ayni paytda shaxsning psixologik holati bilan ham bog'liq. Shuning uchun, insonning aqliy faoliyatiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadigan turli omillarni o'rganish uning samaradorligini oshirish uchun juda muhimdir.

3. Boshqaruv psixologiyasi rahbarlar va ijrochilar o'rtasida mavjud bo'lgan ma'lumotlarning xususiyatlarini o'rganadi, bu ma'lumotlarning psixologik xususiyatlarini ochib beradi.

4. Boshqaruv psixologiyasi rahbar va ijrochi o'rtasidagi munosabatlarni, rahbar jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatni o'rganadi. Boshqaruv faoliyatida

²⁹ Савкина Е.Г. Теория «человеческих отношений». Поведенческий подход // Основы менеджмента: История менеджмента: Учебн. пособие / Под ред. В.И. Почелиной. - Казань: Изд-во Казанск. гос. техн. ун-та, 2002. - С. 22-30.

inson ruhiyatining xususiyatlarini o'rganish, boshqaruv psixologiyasi ushbu omillarni boshqarishda foydalanish bo'yicha tavsiyalar beradi. Bu xususiyat uni amaliy fan sifatida tasviflaydi.

5. Tashkilotchi sifatida rahbarga qo'yiladigan psixologik talablar.

Rahbarning fazilatlariga bo'lgan birinchi talablardan biri uning jamoani yaratish qobiliyatidir. Jamoaning bir yoki bir nechta rahbari tomonidan qanday tashkil etilishi uning boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga bog'liq bo'ladi. Shu munosabat bilan rahbarga muayyan psixologik talablar qo'yiladi. Rahbar ijodiy fikrlashga boy, ammo haqqoniy tasavvurga ega bo'lishi kerak. Rahbarning har bir xodimda lavozimni egallash uchun nomzod bo'lishi kerak bo'lgan sifatlarning tuzilishini ko'ra olish qobiliyati, xodimlarni to'g'ri tanlashi va joylashtirishi muhimdir.

Jamoani shakllantirish psixologik muvofiqlik muammosini hal qilish bilan bog'liq. Bu rahbardan xodimlarning psixologik xususiyatlarini bilishi va jamoaning alohida yo'nalishlarini shakllantirishda ularni qanday qilib hisobga olish kerakligini talab qiladi. Bunday yondashuv unga jamoada eng yaxshi ijtimoiy – psixologik muhitni shakllantirishga ta'sir ko'rsatishga imkon beradi. Barqaror natijalarni boshqarish sohasidagi Amerika va Yapon tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, tinch-osoyishta axloqiy va psixologik muhit mavjud bo'lgan firmalar erishishi mumkin ³⁰.

Boshqaruv jarayonidagi eng muhim nuqta boshqaruv qarorini qabul qilishdir. Har bir rahbar o'zi boshqaradigan tizimning shartlari bilan bog'liq muammolarni ko'ra bilishi lozim. Har bir rahbar yangi tuyg'uni, tahlil qilish qobiliyatini, son-sanoqsiz axborot va faktlardan eng muhim savollarni ajratib olishni shakllantirishi kerak. Birovning tajribasini va ularni ishlatish uchun tayyor g'oyalarni tizimlashtirish, zarur bo'lganda, rahbarning ilmiy ishini tashkil etishning muhim shartidir.

Muayyan qarorni o'rganishda yaxshi rahbarni tavsiflovchi boshqa sifat-bu qarorga aloqador bo'lishi kerak bo'lgan mas'uliyat hissi. Muammoni hal qilishning eng to'g'ri yondashuvini aniqlash va tanlash uchun menejerga maslahat berish qobiliyati katta ahamiyatga ega. Menejerning maslahat berish qobiliyati uning faoliyatining samaradorligini sezilarli darajada belgilaydi. Rahbar uchun odamlarning fikrlarini tahlil qilish qobiliyati juda ham muhimdir.

³⁰ Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 251.

Qaror qabul qilish samaradorligi va uning sifati aqliy faoliyatning samaradorligi darajasiga, mavjud bilim va tajribadan foydalanish qobiliyatiga bog'liq. Shuning uchun, aqlning moslashuvchanligi va xotira tezligi har bir rahbarning muhim va zarur xususiyatlari hisoblanadi. Tashabbuskorlik, mustaqillik, qat'iyatlilik va jasorat – qaror qabul qilish va uni ijrosini ta'minlashda ham muhim ahamiyatga ega. Bu rahbarga qo'yiladigan psixologik talablar. O'zini va o'z kasbiy mahoratini oshirib, rahbar birinchi navbatda talablarga javob beradigan fazilatlarni rivojlantirishi kerak³¹.

Psixologiya nuqtai nazaridan boshqaruv jarayoni: insonni zamonaviy nuqtai nazardan obyektiv ko'rib chiqishning iloji yo'q.

Boshqaruv obyekt - tizimni tavsiflovchi jarayonlar/vaziyat:

- ✚ faollashtirish
- ✚ rivojlanish
- ✚ qayta tiklash

Boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlari:

Boshqaruv uslubi - uning xususiyatlaridan biridir, afzal qilingan usullarni, ularning shakli va ulardan foydalanish usulini birlashtiradi.

Boshqaruv uslublarini tasniflash (К.Левин bo'yicha):

- ✚ avtoritar
- ✚ demokratik
- ✚ neytral (liberal)

Asosiy farq - ishlatilgan usullarga bog'liq:

- ✚ direktiv - boshqaruv
- ✚ ijtimoiy-psixologik (shartnoma)
usullarini tanlash tizimi

Vaziyatli yondashuvda tanlovning psixologik aniqligi.

Insonning o'ziga xos uslubga bo'lgan munosabati “temperamentga” bog'liq.

Samarali boshqaruvning psixologik shartlari:

Eng kam vaqt va energiya sarflab samarali natijaga erishish:

- ✚ ijtimoiy-psixologik qonuniyatlarni va individual-psixologik xususiyatlarni hisobga olish
- ✚ psixologik motivatsiyadan foydalanish

³¹ Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций.– М.: ИНФРА – М, 2000

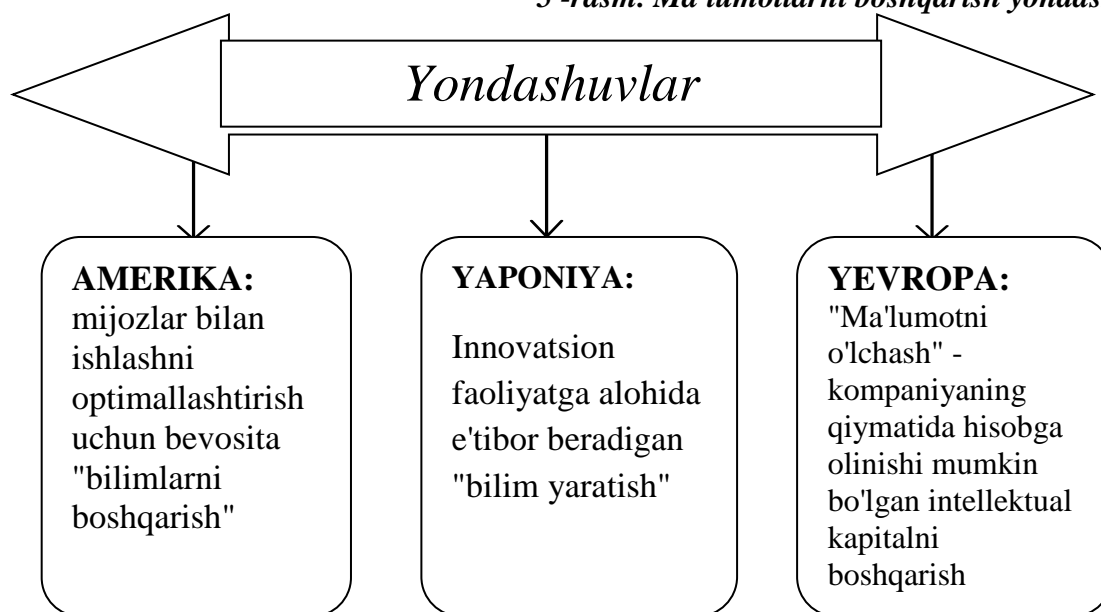
✚ muloqot texnikasida boshqaruv aloqalarini tashkil etish

Menejering samarali faoliyatini tashkil etish. «Menejment ilmi» tushunchasi; «Menejment ilmi» (Knowledge Management, KM) – bu "bilim" muvaffaqiyatning asosiy strategik omili sifatida qaraladigan butun kompaniya faoliyatining maqsadli tashkil etilishi ³².

"Ma'lumotni boshqarish" bu global vazifaning ajralmas qismidir.

Ma'lumotlarni boshqarish yondashuvlari: Axborotni boshqarish kontsepsiyasini ishlab chiqishda turli sohalardagi mutaxassislarning ishtiroki uning murakkab xususiyatiga olib keldi. Natijada uchta yondashuv shakllandi.

5 -rasm. Ma'lumotlarni boshqarish yondashuvlari



"Bilim" tushunchasi: bilim – mutaxassislarning amaliy tajribasiga va muayyan korxonada mavjud bo'lgan ma'lumotlarga asoslangan asosiy resurs ³³.

- *Mahalliy bilim* - "o'yinda ishtirok etish" ni zaruriyatini ta'minlaydi.
- *Muvaffaqiyatni ta'minlaydigan bilim* – firma uchun raqobatbardosh salohiyatga ega.
- *Innovatsion bilimlar kompaniyaga* "o'yin qoidalarini" o'zgartirish imkoniyatini beradi. Ular kompaniyaga sanoatda etakchilik qilish imkoniyatini beradi ³⁴.

³²Меской М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 2012.

³³ Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002.

³⁴Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006.

- *Korxonalar faoliyatida bilim o'rni*; korxonada uchun bilimlarni boshqarish vazifalarining ahamiyati uning boshqaruv etukligi darajasi va u ishlayotgan bozorlarda raqobat darajasi bilan belgilanadi.

Shunday qilib, bilim resursining o'rni va ahamiyatini ko'rsatish uchun Dag Engelbart korxonada funktsiyalarining quyidagi tasnifini taklif qildi:

A - boshlang'ich faoliyat: muayyan mahsulotlarni ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish

B - ikkinchi darajali faoliyat - asosiy funktsiyani yaxshilashga qaratilgan

C - b funktsiyasini takomillashtirish bo'yicha faoliyat

6 -rasm. Boshqaruv faoliyat tizimlarini



Kompaniyada bilim menejmentini joriy etish va rivojlantirish bo'yicha harakatlar;
Kompaniyaning biznes modelini yaratish:

- Kompaniyaning faoliyatini strategik, funktsional va qayta ishlash darajasida aniqlash.
- "Bilimlar kaliti" identifikatsiyasi
- "Ma'lumotni boshqarish" strategiyasini tanlash, uning biznesning ishlash tamoyillari bilan aloqasi. Muvaffaqiyatning asosiy omillarini identifikatsiyalash
- "Bilim" ni kompaniya jarayonlari bilan bog'lash: kompaniyaning biznes modeli bo'yicha bilimga asoslangan boshqaruv jarayonlarini ishlab chiqish
- Axborotni qo'llashning texnologik IT-platformasini yaratish.
- Bilim almashish, bilim yaratish va bilimlarni qo'llash ichki madaniyatini rivojlantirish.

7 -rasm. Ma'lumotni boshqarish strategiyasi matritsasi

Mashina	Axborot majmualarida yangi qonuniyatlarni qidirish. Imitastion modellashtirish.	Korporativ ma'lumotlar bazasida bilimlarni rasmiylashtirish va to'plash
Inson	Xodimlarning shaxsiy salohiyatini yangi g'oyalar yaratish uchun faollashtirish	Doimiy xodimlarni o'qitish va tajriba o'tkazish
	Yangi	Eski

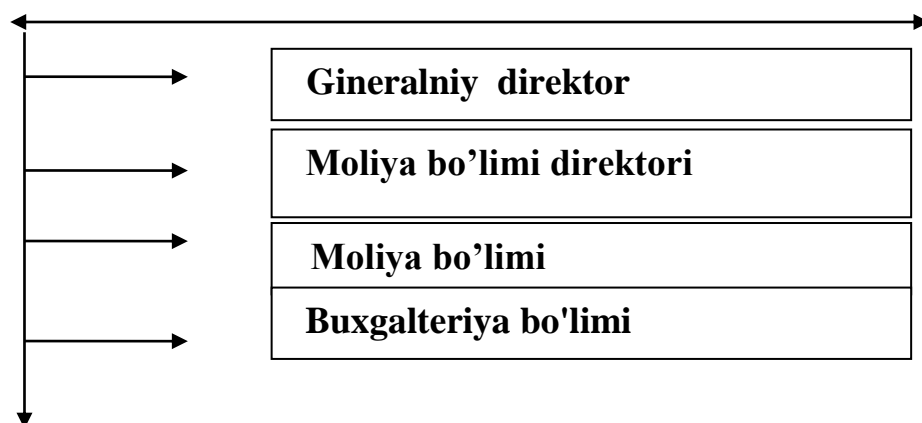
Moliyaviy boshqaruvning roli shundaki, u korxonada rahbariyatiga quyidagi amaliy savollarga javob berishga yordam beradi:

1. Raqobat muhitida subyektning muvaffaqiyatli ishlashi uchun qanday moliyaviy resurslar zarur;
2. Ushbu moliyaviy resurslarni qaysi manbalardan olish mumkin va ularning oqilona tuzilishi;
3. Qisqa va uzoq muddatli davrda korxonaning moliyaviy barqarorligi, rentabelligi va to'lov qobiliyatini ta'minlash uchun moliyaviy resurslar va kapitalni tezkor boshqarish qanday amalga oshirilishi kerak;
4. Joriy (operatsion), investitsiya va moliyaviy faoliyatda yuzaga keladigan tijorat tavakkalchiliklarini qanday kamaytirish mumkin? ³⁵.

Moliyaviy direktor bosh direktordan keyin eng yuqori turadi va moliyaviy boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur va foydali ma'lumotlarni taqdim etadi.

Kompaniyaning boshqaruvidagi moliya bo'limi moliyaviy muammolarni tahlil qilish, ayrim hollarda qaror qabul qilish yoki yuqori rahbariyatga tavsiyalar berish uchun javobgardir.

8 -rasm. Boshqaruv sxemasi



³⁵ Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — Мн., 2006.

Buxgalteriya bo'limi korxonada moliyaviy mablag'lar aylanmasini hisobga olish bilan shug'ullanadi.

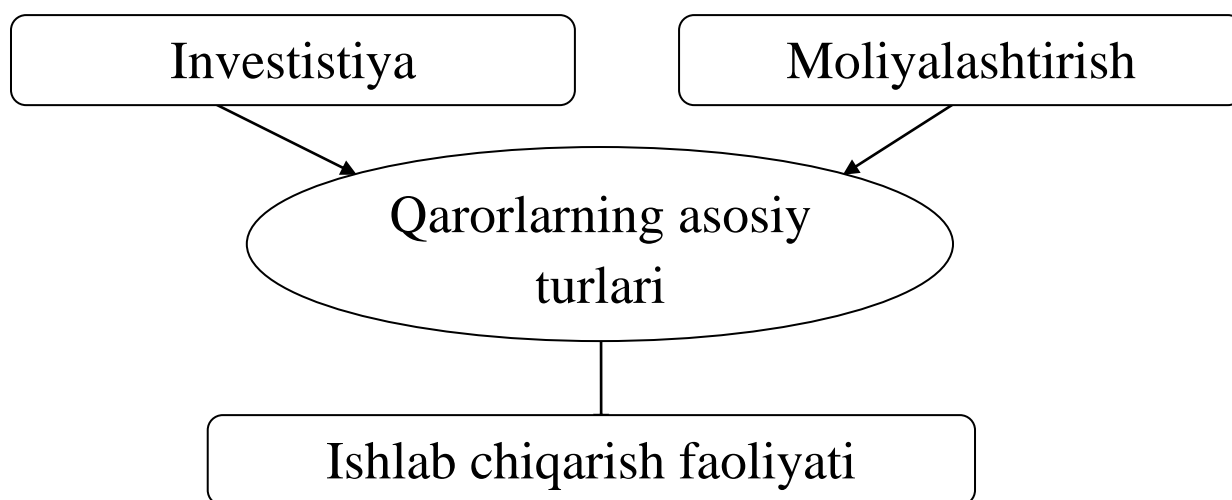
MB (moliyaviy boshqaruv) predmeti va usullari

- Umumiqtisodiy
- Bashoratli va tahliliy
- Maxsus

Umumiy iqtisodiy-bu imkoniyat yoki majburiyatni bajarish, iqtisodiyotni davlat boshqaruvi tizimi doirasida markazlashtirilgan tarzda belgilanadi. Bunga quyidagilar kiradi: kreditlash, kredit-qarz operatsiyalari, kassa va hisob-kitob operatsiyalari tizimi, sug'urta, moliyaviy sanktsiyalar tizimi, ishonchli va transfer operatsiyalari, garov operatsiyalari, amortizatsiya ajratmalarini ishlab chiqarish tizimi, soliq tizimi va boshqalar³⁶.

Bashoratli-tahliliy - moliyaviy rejalashtirish, soliq rejalashtirish, prognozlash usullari, omillarni tahlil qilish va modellashtirish ³⁷. Maxsus usullar-dividend siyosati, moliyaviy lizing, faktoring operatsiyalari, franchayzing, fyuchers va boshqalar.

9-rasm. Ishlab chiqarish faoliyati



Biznesni ehtiyotkorlik bilan moliyalashtirish, tashqi moliyalashtirish manbalaridan (korxonaning moliyaviy faoliyati) foydalanganda foyda va xavfning ongli kombinatsiyasi. Barcha mehnat resurslaridan samarali foydalanish (korxonaning operatsion faoliyati) tufayli joriy faoliyatdan foyda olish.

³⁶ Вахрушина М. А. Стратегический управленческий учет / М. А. Вахрушина. М.: Рид Групп М, 2011. 192 с. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / М. А. Вахрушина. М.: Омега-Л, 2014. 570 с.

³⁷Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006.

Oqilona iqtisodiy tahlil va menejment asosida investitsiyalarni tanlash va ulardan foydalanish (korxonaning investitsion faoliyati)³⁸.

MM (moliyaviy menendjer) ning malakaviy xususiyatlari

«Bilish kerak»

«Ega bo'lishi kerak»

Moliyaviy menedjerning malakaviy xususiyatlari uning nazariy tayyorgarligi va amaliy ish qobiliyatlari sohasidagi talablarni belgilaydi ³⁹.

«Bilish kerak»

1. Boshqaruv nazariyasi.
2. Moliya, kredit va pul muomalasi nazariyasi.
3. Moliyaviy boshqaruv nazariyasi.
4. Buxgalteriya hisobi.
5. Iqtisodiy statistika.
6. Moliyaviy, kredit, valyuta bank va birja faoliyati sohasidagi amaldagi qonun hujjatlari.
7. Xalqaro hisob-kitoblar va tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha asosiy normativ-huquqiy hujjatlar.
8. Qimmatbaho qog'ozlarning turlari va ularni muomalaga chiqarish tartibi.
9. Ichki moliya bozorida operatsiyalarni o'tkazish qoidalari va tartibi.
10. Xalqaro moliya bozorida operatsiyalarni amalga oshirish asoslari.
11. Xo'jalik yurituvchi subyektning iqtisodiy asoslari.
12. Iqtisodiy tahlil metodologiyasi va metodikasi.
13. Ofis ishi va yozishmalar.

«Ega bo'lishi kerak»

1. Buxgalterlik balansni o'qish
2. Statistik, buxgalteriya hisobi va operatsion hisobotlarini tushunish.
3. Moliyaviy ma'lumotlarni tushunish.
4. Korxonaning ishlab chiqarish-savdo va ayniqsa, moliyaviy faoliyati natijalarini tahlil qilish.
5. Kapitalni investitsiyalash bo'yicha chora-tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish va baholash.
6. Kapital joylashtirish natijalarini taxlil qilish

³⁸ А. К. Семенов, Е. Л. Маслова, Психология и этика менеджмента и бизнеса, (Дашков и К*, 2006)

7. Moliyaviy resurslardan foydalanish dasturlarini ishlab chiqish.
8. Moliyaviy rejani tuzish.
9. Moliyaviy resurslardan foydalanish va moliyaviy reja ko'rsatkichlarini bajarish bo'yicha hisobot tayyorlash.
10. Bank, soliq xizmati va boshqa boshqaruv organlariga moliyaviy masalalar bo'yicha hujjatlarni tayyorlash.
11. Moliyaviy reja ko'rsatkichlari, moliyaviy dasturlar, moliyaviy resurslardan, asosiy fondlardan, nomoddiy aktivlardan, aylanma mablag'lardan samarali foydalanish ustidan nazoratni amalga oshirish.

MM ning mahalliy vazifalari

1. Moliyaviy resurslarni hajmda shakllantirish.
2. Shakllangan moliyaviy resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlash.
3. Pul oqimlarini optimallashtirish.
4. Operatsion foydaning maqbul hajmini olish.
5. Savdo xavfining minimal darajasiga erishish.
6. Rivojlanish jarayonida korxonaning etarli moliyaviy barqarorligi va to'lov qobiliyatini ta'minlash.
7. Kompaniya qiymatini oshirish.
8. Korxonaning moliyaviy moslashuvchanligiga erishish.

Taklif etilayotgan maslalar mohiyati va echimlari

1. Korxonaning joriy va istiqbolli rivojlanishi uchun etarli.
2. Korxonada faoliyatining asosiy yo'nalishlari bo'yicha.
3. Shuningdek, joriy, investitsiya va moliyaviy faoliyatda pul oqimi va chiqimi.
4. Savdo xavfining belgilangan darajasida sotishdan olingan foyda.
5. Qabul qilinadigan foyda olish uchun.
6. Tashkil etilgan fond bozorida uning aktsiyalarining bozor bahosining o'sishi hisobiga.
7. Yuqori samarali moliyaviy takliflarning kutilmagan ko'rinishi yoki iqtisodiy o'sishning yangi imkoniyatlari bilan kerakli miqdorda pul ishlab chiqarish qobiliyati sifatida.

Fikrlash uchun mustaqil ish mavzulari.

1. Menejmentga qanday yondashuv menejment psixologiyasini rivojlantirishga katta hissa qo'shdi?

2. Enri Fayolning universal boshqaruv tamoyillari bugungi kunda dolzarb va foydali bo'ladimi?
3. Zamonaviy boshqaruv psixologiyasini o'rganishning asosiy mavzusi nima deb o'ylaysiz?
4. Bilimlarni boshqarish farovonlik imkoniyati.
5. "Ma'lumotlarni boshqarish" tushunchasi.
6. Samarali boshqaruvning asosiy psixologik shartlari.
7. Xorijiy mamlakatlarning boshqaruv uslublarining psixologik xususiyatlari.
8. Siyosiy bilimlar pozitsiyasi bilan boshqaruv jarayoni.
9. Raqobat muhitida subyektning muvaffaqiyatli ishlashi uchun qanday moliyaviy resurslar zarur.

Savollar:

1. *Xodimlarni boshqarishda shaxs nazariyasi.*
2. *Boshqaruv, uning turlari va vazifalari.*
3. *Zamonaviy boshqaruvning o'ziga xosligi.*
4. *Boshqaruvning muloqot qonunlari*

1. Xodimlarni boshqarishda shaxs nazariyasi. Xodimlarni boshqarish-boshqaruv faoliyatining psixologik qonunlarini o'rganadigan psixologiya fanining asosiy bo'limi. Menejment psixologiyasining asosiy vazifasi-shaxsni boshqarish tizimida ishlashning samaradorligi va sifatini oshirish uchun psixologik sharoit va boshqaruv faoliyatining xususiyatlarini tahlil qilishdir.

Insonning shaxsiyati doimo eng qiziqarli sirlardan biri bo'lib, nafaqat aql-idrokni, balki hayajonli va hayratlidir. Misol uchun, taniqli rus faylasufi N.A. Berdyaev shunday deb yozgan edi: "insonning kelib chiqishi faqat qisman tushunilishi va ratsionalizatsiya qilinishi mumkin. Insonning sirlari, uning o'ziga xosligi, oxirigacha hech kim tushunmaydi. Inson shaxsiyati to'g'risidagi tushuncha dunyodan ko'ra sirli. Uning o'zi borliqdir, u - butun dunyo. Inson – mikroqismdir va u hamma narsani o'z ichiga oladi". Ushbu sirni oshkor qilishni talab qilmasdan, biz hali ham ba'zi umumiy qabul qilingan qoidalarni keltira olamiz. Avvalo, ehtimol, "inson", "shaxs", "individuallik" tushunchalari o'rtasidagi farqni ko'rsatish kerak⁴⁰.

Inson — bu tabiatning rivojlanishining eng yuqori bosqichiga-inson jinsiga bo'lgan munosabatiga (materialistik nuqtai nazardan) ishora qiluvchi umumiy tushunchadir. Inson – biologik va ijtimoiy o'ziga xos, noyob birlikdir. Biologik mavjudot sifatida u biologik va fiziologik qonunlarga bo'ysunadi, ijtimoiy shaxs sifatida — jamiyatning bir qismi va ijtimoiy rivojlanish mahsuloti.

Shaxs – bu insondagi eng muhimlik va uning eng asosiy ijtimoiy xususiyatidir. Agarda inson – turli xil xususiyatlarga ega bo'lsa, unda shaxs o'zining asosiy mulki bo'lib, unda uning ijtimoiy mohiyati namoyon bo'ladi. Shaxs – insonning ma'lum bir jamiyatga, ma'lum bir tarixiy davrga, madaniyatga, ilm-fanga va boshqalarga munosabatini ifodalaydi.

⁴⁰ Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – Юнити-Дана, 2000.- 222с.

Individuallik - muayyan shaxsning noyob shaxsiy xususiyatlarining birligi. Bundan tashqari, uning psixofizyologik tuzilishining o'ziga xosligi (temperament turi, jismoniy ma'lumotlar, aqliy xususiyatlar), aql, dunyoqarash; oilaviy, ishlab chiqarish va ijtimoiy funktsiyalarning kombinatsiyasi, hayot tajribasining o'ziga xosligi. Individuallik – bu insonning ajralmas va muhim belgisidir. Shaxs muammosi ijtimoiy soxa olimlari e'tiboriga havola qilingan va o'rganilgan. Shunday qilib, psixologlar ko'plab shaxsiy nazariyalarini yaratdilar ⁴¹.

Amerikalik psixolog Djon Watson shartli refleks kontseptsiyasini o'rganish nazariyasiga tatbiq etib, insonning barcha xatti-harakatlarini ikki shart bilan ifodalash mumkinligini ta'kidlaydi – turtki (stimul) va reaksiya. Stimul-tashqi muhitdagi o'zgarish va reaksiya - bu organizmning stimulga bo'lgan javobidir.

B.F.Skinner shartli reflekslarning klassik nazariyasini sezilarli darajada kengaytirib, ularning xilma-xilligidan o'z-o'zidan ishlab chiqarilgan "operatsion" reaksiyalarni (masalan, dunyoni o'zlashtirganda bola emaklashni boshlashi) ta'kidlab o'tdi. Ushbu reaksiyalar jazoiash yoki qo'llab-quvvatlash bilan kuchaytirilishi yoki zaiflashishi mumkin.

Boshqaruv jarayoni menejment psixologiyasida quyidagi fikrlarni ta'kidlaydigan menejer faoliyatida amalga oshiriladi: boshqaruv quyi tizimining holati va o'zgarishlarini tashxislash, prognozlash; boshqariladigan obyektning holatini muayyan yo'nalishda o'zgartirishga qaratilgan subordinatlar faoliyatining dasturini shakllantirish; qarorni amalga oshirishni tashkil etish. Rahbarning shaxsida ya'ni boshqaruv psixologiyasi uning boshqaruv ehtiyojlari va qobiliyatlarini, shuningdek, super-topshiriq, muammoli tarkib, boshqaruv rejalari va shaxsning ichki boshqaruv tamoyillari va qoidalarini o'z ichiga olgan shaxsiy boshqaruv tushunchasini ajratib turadi. Boshqaruv psixologiyasi tomonidan o'rganilgan boshqaruv quyi tizimi odatda ierarxik jihatdan bir-biriga bog'liq bo'lgan katta guruh rahbarlarining birgalikdagi faoliyati bilan ifodalanadi.

Boshqaruv psixologiyasi sohasidagi ishlanmalarni amalga oshirish diagnostika vositalarini yaratish, rahbarlarni tayyorlashning faol usullarini ishlab chiqish, boshqaruv bo'yicha maslahat berish, xususan, kasbiy rivojlanish masalalari, rahbarlik lavozimlariga nomzodlik uchun zaxira yaratish va h. k. shaklida amalga oshiriladi.

⁴¹ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. С. 124.

Boshqaruv amaliyotida psixologik ta'sir quyidagilarga bo'linadi:

1. Motivatsiya

2. Nazorat

Motivatsiya – shaxsni muayyan harakatlarni amalga oshirishga undaydigan harakatlantiruvchi kuchlar to'plami.

Ehtiyoj – uning mavjudligi va rivojlanishi uchun zarur bo'lgan narsalarga muhtoj bo'lgan va uning faoliyatining manbai bo'lib xizmat qiladigan shaxsning holati.

Motiv – bu: 1) subyektning ehtiyojlarini qondirish bilan bog'liq faoliyatni tashkil etadi; 2) shaxsning harakatlari va amallarining asosiy sababi.

Stimul – bu insonning ruhiga, uning fikrlariga, his-tuyg'ulariga, manfaatlariga, intilishlariga va boshqalarga ta'siri bo'lgan ishchining faoliyatining tashqi motivatsiyasi va boshqalar.

Insonning muhim ehtiyojlarini qondiradigan har qanday imtiyozlar rag'bat bo'lib xizmat qilishi mumkin: shaxsiy narsalar, boshqa odamlarning xatti-harakatlari, va'dalar, majburiyatlar va imkoniyatlar tashuvchilari va boshqalar.

Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalariga ko'ra (A. Maslow, McClelland, Herzberg) motivatsiya - shaxsiy maqsadlarga erishish va tashkilotning maqsadlariga erishish uchun o'zlarini va boshqalarni harakatga undash jarayonidir. Motivatsiya funktsiyasi-tashkilotning a'zolari tomonidan ularga berilgan vazifalar va vakolatlarga muvofiq bajarilishi ⁴².

Skinner ogohlantirishlarning ijobiy va salbiy "mustahkamlanishi" (ayniqsa, sanktsiyalar tahdidi) o'rtasidagi assimetriyaga e'tibor beradi. Qisqacha aytganda, ta'sirning salbiy kuchayishi ko'pincha kutilmagan, g'alati oqibatlarga olib keladi. Rag'batlantiruvchi ijobiy stimul ham ijobiy xatti-harakatlarda o'zgarishlarga olib keladi, lekin odatda kerakli yo'nalishda. Skinner o'zi shunday dedi: "jazolangan odam, bu hali ham o'zini tutishga moyil emas, chunki u jazodan qanday qochish kerakligini o'rganadi". Ijobiy "stimul" nafaqat xatti-harakatni shakllantiradi. Eng muhimi – u insonning o'zini o'zi qadrlashini oshiradi ⁴³.

⁴²Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. С. 124

⁴³ Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. АП. Алексеева, Л.Е. Яковлевой. - М., 2003. С. 234.

Natija qonuni: maqsadga erishilganda olingan qoniqish darajasi kelajakda shunga o'xshash holatlarda insonning xatti-harakatlariga ta'sir qiladi.



10- rasm. A. Maslow tomonidan ehtiyojlar

Ehtiyojlar-harakatga da'vat qiluvchi biror narsaning ongli ravishda uyg'onishi. A. Maslowning asosiy omiliga ko'ra, ehtiyojlar asosiy-tashqi va ikkinchi darajali-ichki bo'ladi. Resurslarning aksariyati o'ziga xos emas: kapital, asbob – uskunalar, moddiy boyliklar-bir ishni chuqur mohiyatda boshqasidan farqlash uchun foydalanish mumkin emas. Biznesni ajratib turadigan va raqobatbardosh ustunliklarni ta'minlaydigan eng muhim resurs – bu o'ziga xos ishlab chiqarish va boshqaruv bilimlari ⁴⁴.

2. Boshqarish, uning turlari va vazifalari. Erta bolalikdan boshlab, odam "boshqaruv" tushunchasini yaxshi biladi. Birinchidan, biz mashinani boshqara boshlaymiz, keyinchalik uskunalar, kimyoviy va yadroviy reaksiyalar, hayvonlarning va o'simliklar o'sishi va rivojlanishi, shuningdek, boshqa odamlarning xatti-harakatlari bilan shug'ullanamiz. Shunday qilib, boshqaruv turli xil va turli shakllarda mavjud. Bu tabiiy va texnologik jarayonlar orqali amalga oshiriladigan texnik boshqaruv bo'lishi mumkin, masalan, issiqlik ta'minoti, poezdlar va samolyotlarning harakatlanishi, mashina qismlarini qayta ishlash. Bu jamiyatning ijtimoiy - iqtisodiy hayotini turli institutlari, masalan, huquqiy tizim, vazirliklar, idoralar, mahalliy hukumatlar orqali davlat boshqaruvi bo'lishi mumkin. Jamiyat a'zolarining turli siyosiy partiyalar va guruhlar tomonidan shakllantirilgan rivojlanish tushunchalarini ongga kiritishdan iborat mafkuraviy boshqaruv bo'lishi mumkin. Bu ijtimoiy jarayonlarning nodavlat boshqaruvi,

⁴⁴ Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.

masalan, atrof-muhitni muhofaza qilish harakati bo'lishi mumkin. Bu bozor munosabatlarida faoliyat yuritadigan tijorat va notijorat tashkilotlarning ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyatini iqtisodiy boshqarish bo'lishi mumkin ⁴⁵.

Boshqaruv faoliyatining barcha turlarini umumlashtirib, boshqaruv – insonning ongli maqsadli faoliyati bo'lib, uning yordamida tashqi muhit elementlarini - jamiyat, jonli va jonsiz tabiat, texnikani tartibga soladi va unga bo'ysunadi. Ushbu faoliyatga yo'naltirilgan elementlar boshqaruv obyektini tashkil qiladi. Boshqaruv faoliyatining yo'nalishi alohida shaxs va bir guruh odamlar bo'lishi mumkin bo'lgan boshqaruv subyekti deb ataladi. Boshqaruv faoliyatining predmeti - boshqaruv munosabatlari amalga oshiriladigan shaxs, tirik inson.

Boshqaruv faoliyati mehnat jarayonining o'ziga xos turi bo'lib, mehnat predmeti, mehnat vositalari, mehnatning o'zi, shuningdek uning natijalari bilan tavsiflanadi. Boshqaruvdagi mehnat mavzusi axborotdir. Boshqaruv faoliyati natijasida turli manbalardan to'plangan va olingan barcha ma'lumotlar tahlil qilinadi va uning asosida echimlar variantlari yaratiladi, ya'ni boshqaruv obyekt aniq harakatlarni amalga oshiradi.

Boshqarish vositalari – bu axborotli operatsiyalarni amalga oshirishga yordam beradigan - kompyuterlar, telefonlar, qalamlar va qog'ozlardan tortib to inson tanasining organlaridir. Boshqaruv inson tomonidan nerv - psixologik harakatlar shaklida amalga oshiriladigan aqliy mehnat toifasiga kiradi (tinglash, o'qish, gapirish, muloqot qilish, kuzatish, fikrlash va boshqalar). Barcha boshqaruv xatti-harakatlari murakkablik darajasi bo'yicha maqsadga, aniq tarkibga, amalga oshirish shakllariga va usullariga qarab farqlanadi.

Boshqaruvning murakkabligi hal qilinadigan muammolarning miqyosi, miqdori va tuzilishi, ular o'rtasidagi aloqalar, qo'llaniladigan usullarning xilma-xilligi, tashkiliy printsiplar bilan belgilanadi. Murakkabligi shunindaki, qabul qilingan qarorlarning yangiligi, kerakli o'zgarishlarning miqdori, noan'anaviy yondashuvni izlash, shuningdek, tezkorlik, mustaqillik, mas'uliyat, qabul qilinishi kerak bo'lgan qarorlarning xavfliligi darajasi bilan tavsiflanadi.

Tashkilotni boshqarish butun boshqaruv to'plamining asosiy turlaridan biridir. Ishlab chiqarishni rivojlantirishning obyektiv qonunlari asosida tartibga

⁴⁵ Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006. С. 321.

solish maqsadida ishlab chiqarish jarayoniga, har qanday foyda yoki xizmatlarga ta'sir ko'rsatish usuli hisoblanadi ⁴⁶.

Menejmentni odamlarni boshqarish va tashkilotning faoliyatini boshqarishga ajratish mumkin. Tashkilotdagi boshqaruv tashkilotning natijalariga erishishga qaratilgan rahbar va unga bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasidagi munosabatdir. Boshqaruv barcha inson va moddiy resurslarni tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarish uchun birlashtiradi. Shunday qilib, boshqaruvning barcha sohalarini ikki qismga bo'lish mumkin: faoliyatni boshqarish va odamlarni boshqarish.

Faoliyatni rejalashtirish, ishlab chiqarish vazifalarini belgilash, ishlab chiqarish ishlarini o'lchash tizimini yaratish va vazifalarni bajarish ustidan nazoratni o'z ichiga olgan faoliyatni boshqarish. Agar inson boshqaruvi noto'g'ri amalga oshirilsa, faoliyatni boshqarish muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin emas.

Inson boshqaruvi tashkilotning kadrlar boshqaruvi faoliyatini anglatadi. Ushbu boshqaruv sohasi bevosita rahbarning ishi bilan bog'liq. Ushbu turdagi boshqaruv quyidagilarni o'z ichiga oladi: jamoada hamkorlikni ta'minlash, kadrlar siyosati, o'qitish, ma'lumot berish, xodimlarni rag'batlantirish va menejerning boshqa tarkibiy qismlari.

Boshqarish, faoliyat, atrof - muhit yoki odamlarni boshqarish uchun qanday sohada bo'lishidan qat'iy nazar, katta aqliy harakat talab qiladi. Tashkilot faoliyatini boshqarish maksimal ish natijalariga erishish istagini bildiradi. Rahbarning ishi odamlarning shaxsiy maqsadlariga erishishdan iborat. Boshqaruv faoliyati yaxshi amalga oshirilishi uchun bir qator shartlarni bajarish kerak:

1) Subyekt va boshqaruv obyekt bir-biriga mos kelishi kerak. Agar ular ish jarayonida bir-birlarini tushunolmasalar, ular o'zlarining potentsial imkoniyatlarini tushunishmaydi. Shunday qilib, agar rahbar va xodimlar psixologik jihatdan mos kelmasa, ular o'rtasida ish natijalariga yomon ta'sir ko'rsatadigan mojarolar boshlanadi.

2) Boshqaruv subyekt va obyekt mustaqil bo'lishi kerak. Boshqaruv subyekt obyektning barcha manfaatlarini va turli vaziyatlarda uning harakatlarining mumkin bo'lgan variantlarini taqdim eta olmaydi. Boshqaruv obyekt sifatida o'z nuqtai nazariga ega bo'lgan odamlar, vaziyat, intilish, fikrlash,

⁴⁶ Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2003.

amalda o'z imkoniyatlarini namoyon etislari kerak. Bunday imkoniyat bo'lmasa, odamlar o'z faoliyatlarini passivlashtiradilar yoki o'z fikrlariga erishishga harakat qilishadi.

3) Boshqaruv mavzusi va obyekt aniq bo'lishi kerak o'zaro aloqalar; birlakerakli jamoalarni qaytarishda, ikkinchisi-o'z vaqtida bajarilishida. Subyektning boshqarish qobiliyati obyektning tayyorligi, kiruvchi buyruqlarni bajarish bilan bog'liq. Boshqaruv faoliyati ishtirokchilarining o'z maqsadlariga erishish darajasi boshqaruv maqsadlariga erishish darajasiga bevosita bog'liq bo'lishi kerak. Va bu uning subyekt va obyekt mulk munosabatlari bilan bog'liq bo'lmagan taqdirda butun boshqaruv muammosini tashkil etadi. Shunday qilib, boshqaruv hamma joyda inson faoliyati bilan birga keladi degan xulosaga kelish mumkin. Va har qanday inson faoliyati boshqaruvga muhtoj⁴⁷.

Boshqaruv orqali ushbu faoliyat samarali natijalar berishi mumkin. Boshqaruv jarayoni to'g'ri yo'lga qo'yilsa va amalga oshirilsa, muvaffaqiyat darajasi yuqori bo'ladi. Harakatlarining aniqligi va doimiyligi haqqoniy boshqaruvga bog'liq. Shuningdek, umumiy ishda ishtirok etuvchi shaxsning qiziqishi, natijada namoyon bo'ladi. Shuning uchun ham ishlab chiqarish va jamiyatni rivojlantirishning muayyan bosqichidan boshlab boshqaruvga ko'proq e'tibor qaratilmoqda. Boshqaruvni takomillashtirishda, yangi usullarni izlash, uni rivojlantirish imkoniyatlarini aniqlash, yangi texnika vositalaridan foydalanish, axborot bilan boyitish va boshqalarni nazarda tutish muhimdir.

Boshqaruv funktsiyalari - boshqaruv faoliyatining turlari va maqsadi. Boshqaruv funktsiyalarini o'rganish juda katta amaliy ahamiyatga ega, chunki ular boshqaruv organlarining tuzilishini sezilarli darajada aniqlaydi. Boshqaruv funktsiyalarining eng keng tarqalgan tasnifi quyidagi funktsiyalar guruhlarini tashkil etadi:

1. Umumiy boshqaruv funktsiyalari har qanday tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi uchun majburiyatdir. Bunga quyidagilar kiradi: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat. Ushbu funktsiyalar 1916 da frantsuz amaliyotchisi va olimi Henri Fayol tomonidan "umumiy va sanoat boshqaruvi" ishida ta'kidlangan bo'lib, bu inson xatti-harakatlariga motivatsion va demotivlashtiruvchi ta'sir ko'rsatadigan omillarni o'rganish jarayonining natijasidir. Ushbu boshqaruv funktsiyalarini bajarish ketma-ketligi har qanday obyektning (milliy iqtisodiyot,

⁴⁷ Маишков В.Н. Психология управления. — СПб.: Изд. Михайлова, 2002

sanoat, korxonada) boshqarishni ta'minlaydi. "Rejalashtirish" boshqaruv funksiyasi alohida ahamiyatga ega va quyidagi jarayonlarni o'z ichiga oladi:

- ✚ tashqi muhit va guruhlarining manfaatlarini tahlil qilish asosida tashkilot missiyasi shakllanadi;
- ✚ maqsadlar bozor talablari va tashkilotning imkoniyatlarini tahlil qilish asosida aniqlanadi;
- ✚ tashkilotning belgilangan maqsadlaridan va tashqi hamda ichki muhit holatidan kelib chiqqan holda muqobil strategiyalar belgilanadi;
- ✚ strategiyalarni amalga oshirish uchun tashkilot xodimlari tomonidan amalga oshiriladigan siyosat va tartiblar ishlab chiqiladi;
- ✚ operatsion rejalarga asoslangan bo'linmalarda ish olib boriladi; tashkilotning rejalari ko'rsatkichlar va moliyaviy resurslarga moslashadi.

2. Muayyan boshqaruv funksiyalari (o'ziga xos) nazorat obyekt tomonidan belgilanadi.

Zamonaviy korxonaning boshqaruv funksiyalari quyidagilardan iborat:

- ❖ rejalashtirish (ishlatiladigan resurs-vaqt);
- ❖ marketing (ishlatiladigan resurs-iste'molchi);
- ❖ tadbirkorlik (ishlatiladigan resurs biznes);
- ❖ moliya (ishlatiladigan resurs-pul);
- ❖ tashkilot (ishlatilgan resurs-odamlar) ;
- ❖ ishlab chiqarish (ishlatiladigan resurs-texnologiya);
- ❖ innovatsiya (ishlatiladigan resurs - g'oyalar);
- ❖ axborot (ishlatiladigan resurs - ma'lumotlar);
- ❖ ijtimoiy rivojlanish (ishlatiladigan resurs - madaniyati).

Funksiyaning amalga oshirish jarayoni savolga javob beradi: funksiyaning uzilishsiz amalga oshirilishi uchun harakatlarning mantiqiy ketma-ketligi nimada bo'lishi mumkin. Funksiyaning tuzilishi savolga javob beradi: qanday qilib yoki qay yo'sinda barcha harakatlar bir-biriga bog'liq bo'ladi. Odatda, korxonada rejalashtirish funksiyasi bir tomonlama emas, balki bir nechta bo'linmalar tomonidan amalga oshiriladi. Bu yerda rejalashtirish bo'limi (xizmati) etakchi o'rinni egallaydi. Shu bilan birga, moliya bo'limi, buxgalteriya hisobi, ta'minot bo'limi, marketing, yetkazib berish va boshqa bo'limlar. Boshqaruv funksiyasining mazmuni, jarayoni va tuzilishi asosida tahlil qilinadi, natijalari ma'lum bir funksiyani rivojlantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bundan tashqari, ushbu faoliyat sizga yangi boshqaruv funksiyalarini ta'kidlash yoki

aksincha, keraksiz funktsiyalarni olib tashlash imkonini beradi Iqtisodiy faoliyatni boshqarish jarayoni umumiy va o'ziga xos funktsiyalarni bajarishdan iborat. Boshqaruv organlari o'rtasida boshqaruv amaliyotida funktsiyalar tengsiz taqsimlanadi: ba'zan ular sohib tashlanadi yoki takrorlanadi ⁴⁸.

3. Zamonaviy boshqaruvning o'ziga xosligi. Ishlab chiqarish va jamiyat, texnologiya va insonning rivojlanish xususiyatlari va sharoitlarini aks ettiruvchi zamonaviy boshqaruv tadqiqot yondashuviga tobora ko'proq ehtiyoj sezmoqda. Bu boshqaruvning dinamikligi va istiqboliga, uning innovatsion salohiyatini oshirishga va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda professionallikni oshirishga, boshqaruv ilmiyligiga yordam beradi.

Tanlangan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, mamlakatimizda uyushma bosh direktori 5 yil davomida innovatsiya bilan bog'liq qarorlarning 10-12% ni oladi, Yaponiyada esa taxminan bir xil darajadagi menejer – 50% dan ortiq. Nima uchun bu holatlar sodir bo'ladi? Tadqiqot yondashuvi bu erda qanday rol o'ynaydi? Innovatsion boshqaruv uchun rag'bat va talab nima? Bularning barchasi o'ylab ko'rish uchun juda foydali bo'lgan savollar.

Boshqaruvning mazmuni boshqaruvning asosiy funktsiyalarini – oldindan bilish (rejalashtirish), tashkil etish, nazorat qilish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, faollashtirish (motivatsiya) ni ochib beradi. Boshqaruvni rivojlantirish jarayonlarida yangi haqiqatlar va yangi ehtiyojlar mavjud bo'lib, ular muayyan tarzda boshqaruv mazmuniga aks ettiriladi. Bugungi kunda boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan biri tadqiqot funktsiyasidir. Bu boshqaruvning dinamikligi va diversifikatsiyasi, inqirozga qarshi boshqaruvning muhim omili, boshqaruvda professionallikning roli va ahamiyatini oshirish natijasidir ⁴⁹.

Zamonaviy boshqaruvda tadqiqot faoliyati menejerning ish vaqti va harakatlaridan kamida 30% bo'lishi kerak. Agar boshqaruv muvaffaqiyatli bo'lsa, u qanday qilib unga erishganini, uni qay yo'sinda mustahkamlashi mumkinligini tushunib olishi kerak. Agar uning qarorlari muvaffaqiyatsiz bo'lsa, muvaffaqiyatsizlikning haqiqiy sabablarini ko'rishingiz lozim. U buni tushunishi

⁴⁸ Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 2006.

⁴⁹ Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288с

kerak, nafaqat intuitiv (ichki), balki oqilona, ilmiy tadqiqot vositasi orqali ham ko'rish kerak. Keyinchalik tadqiqot faoliyatining ulushi ortadi. Nima uchun? Ko'rinib turibdiki, bu boshqaruvning rivojlanish tendentsiyasi. Bugungi kunda boshqaruvda oddiy echimlar yo'q, boshqaruv shartlari murakkablashadi, inson o'z ijtimoiy va psixologik xususiyatlarida murakkablashadi. Bugungi kunda faqat tajriba va xissiyotlarga, sog'lom fikr yoki rasmiy bilimlarga asoslangan qarorlar qabul qilish mumkin emas. Vaziyat, muammolar, sharoitlar, inson faoliyatining samaradorligi omillarini o'rganish kerak, barcha xilma-xillik va ularning farqlari bo'yicha qarorlarni oqilona tanlash kerak.

Har bir firma doimiy rivojlanishda bo'ladi. Uning rivojlanishi bir-birini ta'qib qiladigan va o'z vaqtida hal qilinishi kerak bo'lgan ko'plab muammolardir. Ko'p vaziyat va muammolar kutilmaganda paydo bo'ladi, ular keskin namoyon bo'ladi va o'ylash uchun vaqt bermaydi. Несвоевременное их решение или вообще не решение грозит кризисом, а может быть, даже катастрофой. Zamonaviy boshqaruvda oldindan bilish, prognozlash tobora muhim rol o'ynaydi. Bugungi kunda faqat ichki sezgirlik yoki hozirgi voqealar kelajagi uchun oddiy taxminlar qilish mumkin emas. Bu vaqt, bu iqtisodiyotning rivojlanishining umumiy tendentsiyalari. Shunga qaramay, biz inqirozni bashorat qilish, kutilmagan o'zgarishlar, kelajak paradokslariga tayyorgarlik ko'rish, o'tkazib yubormaslik, ko'rish, baholash, amalga oshirish uchun muvaffaqiyat imkoniyatlarini baholash uchun boshqaruv funktsiyasi sifatida o'rganishning afzalliklari va zarurligi haqida o'ylaymiz. Kelajakni faqat hozirgi, kichik va katta barcha tendentsiyalarni aniq ko'rish va chuqur tushunish orqali ko'rish mumkin. Muvaffaqiyatli va ishonchli prognozlash tadqiqotsiz bo'lishi mumkin emas.

11 -rasm. Asosiy boshqaruv tushunchalarini o'zgartirish

Boshqaruv paradigmasi	Izoh
Moliyaviy-yo'naltirilgan boshqaruv	Kapitalizmning ikki asrlik rivojlanishi uchun jahon standarti. Bozor iqtisodiyotiga o'tishning dastlabki davrida davlat korxonalarini uchun mutlaqo "ishlab chiqarish" vazifalari o'rniga tegishli bo'ldi
Marketing-boshqaruv	"Ishlab chiqaruvchi bozor" dan "xaridor bozori"ga o'tishda oldingi paradigma o'rnini egalladi. Marketingni boshqarish emas, balki marketing bo'limi hal qiluvchi mafkura sifatida "marketing" ga asoslangan boshqaruv.

Sifat menejmenti (jarayon yo'naltirilgan boshqaruv)	Menejment kontseptsiyasi sifatida "sifat menejmenti" funktsional vazifasiga tushib qolmaydi, balki tashkilotning sifati mafkurasi va to'g'ri identifikatsiya qilingan (marketing) mijozlar talablarini qondirishga qaratilgan faoliyat jarayonlarini takomillashtirish asosida biznesni tashkil etishni o'z ichiga oladi.
Bilim boshqaruvi	O'zaro bog'liq "nomoddiy iqtisodiyot" tushunchasi - "bilim iqtisodiyoti", qaysi kompaniya jarayonlarini optimal tashkil etish asosidir.

Boshqarish tadqiqotlari boshqaruvning o'zi tadqiqotlarni amalga oshiradi va shuning uchun har qanday o'zgarishlarga samarali, barqaror, hayotiy, moslashuvchan bo'ladi ⁵⁰.

Tadqiqot nafaqat zamonaviy boshqaruvning funktsiyasi, balki butun boshqaruv tizimining ishlash uslubi, xodimlar faoliyatining muayyan turi (talablar, mas'uliyat, motivatsiya, standartlar). Tadqiqot menejeri faoliyatida esa, tushunish ijodkorliksiz bo'lmaydi, ilmiy va boshqaruv san'ati - ijodkorlikni "tadqiqot" tushunchasidan ajratib bo'lmaydi.

Boshqaruv – faqat tadqiqotchining o'zi emas, balki barcha ratsionalizatsiya, modernizatsiya va takomillashtirishda tadqiqot yondashuvining ta'siri bo'lishi kerak. Boshqacha aytganda, nafaqat boshqaruv obyektning jarayonlarini, balki boshqaruvning ishlashi va rivojlanish jarayonlarini ham o'rganish kerak. Bu erda o'rganilayotgan muammolarning tabiati va ularni o'rganish usullari va natijalardan foydalanish bo'yicha o'ziga xoslik mavjud.

Zamonaviy menejer so'zning an'anaviy ma'nosida ilmiy xodim bo'lmasligi kerak, ammo u tadqiqot faoliyatining asosiy texnikasiga ega bo'lishi va boshqaruv samaradorligini oshirish uchun yangi omillarni topishda uni tashkil qilishi kerak. Shunday qilib, bugungi kunda tadqiqot boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan biri bo'lib, boshqaruv qarorlarining sifatini ta'minlaydigan boshqaruv yondashuvi va boshqaruvni takomillashtirish vositasi sifatida (professionallik, innovatsiya, motivatsiya va boshqalar).

Zamonaviy boshqaruvning formulasi "boshqarish, takomillashtirish va takomillashtirish"dir. Faqat menejment tadqiqotlari ushbu formulani amalga oshirishga yordam beradi. Boshqaruvni o'rganish professional fikrlashning ijobiy

⁵⁰ Кабаченко Т.С. Психология управления. — М.: Пед. общество России, 2005.

tendentsiyasini aks ettiradi. Ijodkorliksiz professionallik bo'lishi mumkin emas, tadqiqotsiz ijodkorlik bo'lishi mumkin emas va tadqiqotning o'zi uning texnikasini, usullarini, yondashuvlarini o'zlashtirmasdan bo'lishi mumkin emas.

4. Boshqaruvning muloqot qonunlari. Har birimiz yashaydi, ishlaydi, odamlar orasida o'rganadi. Ba'zilarni yaxshi ko'ramiz, boshqalarga neytral munosabatda bo'lamiz, uchinchisi esa rasmiy ravishda munosabatlarni saqlaydi. Ushbu holatlarning har qandayida biz, bizning xohishimizdan qat'i nazar, boshqalar bilan muloqot qilamiz - hamkasblar, subordinatlar, tanishlar va begonalar.

Aloqa - inson borligining asosiy shakli. Aloqa etishmasligi yoki etishmasligi insoniy shaxsni buzishi mumkin. Muloqot biz qilayotgan deyarli barcha ishlarning markazida bo'lib, odamlar o'rtasidagi munosabatlar va hamkorlikni o'rnatishning muhim maqsadiga xizmat qiladi. Shunday qilib, **muloqot** - bu odamlar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish va rivojlantirish, birgalikdagi faoliyat ehtiyojlari va shu jumladan:

- aloqa bo'yicha sheriklarni his qilish, bilish va tushunish (muloqotning Perceptual tomoni);
- axborot almashish (muloqotning kommunikativ tomoni);
- o'zaro hamkorlikning yagona strategiyasini ishlab chiqish (muloqotning interaktiv tomoni).

Boshqaruv aloqasi. Rolli muloqotning bir turi-boshqaruv aloqasi, ya'ni ijtimoiy rollarga asoslangan holda, boshqaruvning jarayonini optimallashtirish va tashkilotdagi birgalikdagi faoliyat muammolarini hal etishga qaratilgan ijtimoiy munosabatlar yoki nisbiy qaramlikning ijtimoiy mavqeini egallagan suhbatdoshlar o'rtasidagi muloqot. Ish munosabatlarida axloqiy me'yorlarga rioya qilish nafaqat tadbirkorlarning jamiyat va o'zlariga nisbatan mas'uliyati nuqtai nazaridan, balki ishlab chiqarish samaradorligi uchun ham muhim ahamiyatga ega. Etika-biznes aloqalarini mustahkamlash va biznes aloqalarini yaxshilashga yordam beradigan rentabellikni oshirishga yordam beradigan vosita (vosita).

Biznes aloqasining axloqi uning turli ko'rinishlarida e'tiborga olinishi kerak:

- korxonalar va ijtimoiy muhit o'rtasidagi munosabatlarda;
- korxonalar o'rtasida;
- bir korxonalar ichida-rahbar va subordinatlar o'rtasida va aksincha, bir maqomdagi odamlar orasida.

Biznes aloqasining axloqiy asoslari muvofiqlashtirish va iloji bo'lsa, uyg'unlik, manfaatlar bo'lishi kerak. Biznes aloqasining san'ati va muvaffaqiyati asosan menejerning o'z subordinatlariga nisbatan foydalanadigan axloqiy me'yorlar va printsiplar bilan belgilanadi⁵¹:

1. Tashkilotingizni yuqori axloqiy me'yorlarga ega bo'lgan Birlashgan jamoaga aylantirishga harakat qiling. Xodimlarni tashkilot maqsadlariga jalb qiling. Biror kishi, keyinchalik jamoa bilan tasdiqlanganida, axloqiy va psixologik jihatdan qulay bo'ladi. Shu bilan birga, har bir kishi shaxsiy bo'lib qolishga intiladi va u kabi hurmat qilinishini xohlaydi.

2. Agar yomon niyat bilan bog'liq muammolar va qiyinchiliklar yuzaga kelsa, rahbar uning sabablarini aniqlashi kerak. Agar biz jaholat haqida gapiradigan bo'lsak, unda uning zaif tomonlarini, kamchiliklarini abadiy ayblashni bilib bo'lmaydi. Ularni engishga yordam berish uchun nima qilishingiz mumkinligini o'ylab ko'ring. Uning shaxsiyatining kuchli tomonlariga tayanib.

3. Agar xodim sizning buyurtmangizni bajarmagan bo'lsa, unda siz bu haqda bilganingizni tushunishingiz kerak, aks holda u sizni nima o'tkazganiga qaror qilishi mumkin. Bundan tashqari, agar rahbar subordinatsiyaga tegishli izoh bermagan bo'lsa, u o'z vazifalarini bajarmaydi va axloqiy jihatdan harakat qiladi.

4. Xodimning fikri axloqiy me'yorlarga muvofiq bo'lishi kerak. Ushbu voqea uchun barcha ma'lumotlarni to'plang. To'g'ri aloqa shaklini tanlang. Birinchidan, xodimning ishini bajarmaslik sababini tushuntirishni so'rang, ehtimol u sizga noma'lum faktlarni keltirib chiqaradi. Sizning so'zlaringizni birma-bir qiling: insonning qadr-qimmatini va his-tuyg'ularini hurmat qilish kerak.

5. Insonning shaxsiyati emas, balki xatti-harakatlar va harakatlarni tanqid qiling.

6. Keyin, bu to'g'ri bo'lsa, "sendvich" dan foydalaning - tanqidni ikki iltifot bilan yashiring. Suhbatni do'stona eslatma bilan yakunlang va tez orada yomonlikni saqlamayotganingizni ko'rsatish uchun odam bilan suhbatlashish uchun vaqt ajrating.

7. Hech qachon shaxsiy masalalarda qanday harakat qilishni maslahat bermang. Agar maslahat yordam bersa, sizga rahmat aytmang. Agar u yordam bermasa, mas'uliyat sizga tushadi.

⁵¹ Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: Учебник для студентов вузов/А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.

8. Uy hayvonlari bilan O'smang. Xodimlarni teng huquqli a'zolar va har bir kishi uchun bir xil standartlar bilan davolash.

9. Hech qachon xodimlarga hurmatni saqlamoqchi bo'lsangiz, vaziyatga egalik qilmayotganingizni sezish imkoniyatini bermang.

10. Tarqatish adolat tamoyiliga rioya qiling: qanchalik qimmatga tushsa, mukofot qancha ko'p bo'lishi kerak.

11. Muvaffaqiyat asosan menejerning muvaffaqiyati tufayli erishilgan taqdirda ham jamoangizni rag'batlantiring.

12. O'z-o'zini hurmat qilish tuyg'usini kuchaytirish. Yaxshi bajarilgan ish nafaqat moddiy, balki ma'naviy rag'batlantirishga ham loyiqdir. Xodimni yana bir bor maqtash uchun dangasa bo'lmang.

13. O'zingiz qilgan imtiyozlar jamoaning boshqa a'zolariga ham tegishli bo'lishi kerak.

14. Xodimlarga ishonning va ishdagi o'z xatolaringizni tan oling. Jamoa a'zolari hali ham ular haqida bilishadi. Ammo xatolarni yashirish zaiflik va nohaqlikning namoyonidir.

15. Sizning bo'ysunuvchilaringizni himoya qiling va ularga sodiq bo'ling. Ular sizga bir xil javob beradi.

Birinchi navbatda ikkita omilni hisobga olgan holda, buyurtmaning to'g'ri shaklini tanlang:

- vaziyat, nuances uchun vaqt borligi;

- bo'ysunuvchining shaxsiyati sizning oldingizda, vijdonli va malakali ishchi yoki har bir qadamda itarilishi kerak bo'lgan shaxsdir. Bunga qarab, xatti-harakatlarning axloqiy jihatdan eng maqbul normalari va tasarruf etish shakli tanlanishi kerak. Buyurtma shakllari bo'lishi mumkin:

1. Buyurtma. Ko'pincha favqulodda vaziyatda, shuningdek vijdonli xodimlarga nisbatan foydalanish kerak.

2. Iltimos. Vaziyat oddiy bo'lsa va rahbar va subordinatlar o'rtasidagi munosabat ishonch va yaxshi niyatlarga asoslangan bo'lsa ishlatiladi. Ushbu shakl xodimga muammo haqida o'z fikrlarini bildirishga imkon beradi.

3. Savol. "Buning ma'nosi bormi?", "Buni qanday qilishimiz kerak?". Muhokama qilishni istagan holatlarda, ishni qanday qilib eng yaxshi qilish kerakligini yoki xodimni tashabbusni o'z zimmasiga olishga majbur qilishni qo'llash yaxshidir. Shu bilan birga, xodimlar ixtiyoriy va malakali bo'lishi kerak.

Aks holda, ba'zilar sizning savolingizni zaiflik va qobiliyatsizlikning namoyishi sifatida qabul qilishi mumkin.

4. "O'tish": saytda harakatlanish, qidiruv "Kim buni xohlaydi?" Hech kim bu ishni qilishni istamaydigan bunday vaziyatga mos keladi, biroq shunga qaramay, u amalga oshirilishi kerak. Bunday holda, ko'ngilli, uning g'ayratini keyingi ishda munosib baholashiga umid qiladi.

Menejmentni odamlarni boshqarish va tashkilotning faoliyatini boshqarishga ajratish mumkin. Tashkilotdagi boshqaruv tashkilotning natijalariga erishishga qaratilgan rahbar va unga bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasidagi munosabatdir. Boshqaruv barcha inson va moddiy resurslarni tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarish uchun birlashtiradi. Shunday qilib, boshqaruvning barcha sohalarini ikki qismga bo'lish mumkin: faoliyatni boshqarish va odamlarni boshqarish.

Faoliyatni rejalashtirish, ishlab chiqarish vazifalarini belgilash, ishlab chiqarish ishlarini o'lchash tizimini yaratish va vazifalarni bajarish ustidan nazoratni o'z ichiga olgan faoliyatni boshqarish. Agar inson boshqaruvi noto'g'ri amalga oshirilsa, faoliyatni boshqarish muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin emas.

Inson boshqaruvi tashkilotning kadrlar boshqaruvi faoliyatini anglatadi. Ushbu boshqaruv sohasi bevosita rahbarning ishi bilan bog'liq. Ushbu turdagi boshqaruv quyidagilarni o'z ichiga oladi: jamoada hamkorlikni ta'minlash, kadrlar siyosati, o'qitish, axborot berish, xodimlarni rag'batlantirish va menejerning boshqa tarkibiy qismlari.

Boshqaruv aloqasining bir necha shakllari mavjud.

1. *Subordinatsiya* aloqa shakli. Bu ma'muriy va huquqiy me'yorlarga asoslangan rahbarlar va subordinatorlar o'rtasidagi muloqotdir. Bunday muloqot rahbarlar va ijrochilar o'rtasida va turli darajadagi rahbarlar o'rtasida shakllanadi. Subordinatsiya aloqa shakli chiziqli, funktsional va aralash, lineer-funktsional bo'lishi mumkin. Lineer munosabatlarda har bir rahbar bir nechta subordinatlarga ega bo'lishi mumkin, ammo har bir subordinator to'g'ridan-to'g'ri bitta boshqaruvchiga ega. Funktsional munosabatlarga kelsak, ishchi (yoki sektor) bir vaqtning o'zida bir nechta rahbarlarga bo'ysunishi mumkin, bu rahbarlarning har biri muayyan funktsiyani amalga oshirishni nazorat qiladi⁵².

⁵² Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208с.

2. *Aloqa xizmatining do'stona shakli.* Bu ma'muriy va axloqiy me'yorlarga asoslangan hamkasblar o'rtasidagi muloqotdir.

3. *Do'stona aloqa shakli.* Bu rahbarlar, rahbarlar va subordinatorlar o'rtasidagi muloqotdir. Bunday muloqotning asosi o'zaro ta'sirning axloqiy va psixologik normalariga asoslangan. Boshqaruv darajasiga, uning vertikal va gorizontal "bo'linmalariga", ishlab chiqarish va ijtimoiy sharoitlarga qarab, odamlarning shaxsiy psixologik fazilatlariga qarab, rahbar boshqaruv aloqasining bir yoki bir nechta shaklini tanlaydi. Misol uchun, vertikal aloqa modeli korxonada, do'konni boshqarish darajasida eng maqbuldir, brigada darajasida esa u samarasiz.

Zamonaviy ilm-fan boshqaruv aloqasining quyidagi asosiy axloqiy va psixologik tamoyillarini ta'kidlaydi.

1. *Xodimlarning shaxsiy salohiyatini, ularning professional bilimlarini, tajribasini, qobiliyatlarini namoyon qilish uchun sharoit yaratish printsipi.* Bu, asosan, rahbarning vakolatlarini topshirishga yordam beradi, ya'ni. rahbarning harakat doirasidan bir qator vazifalarni yoki ayrim faoliyatni bo'ysunuvchilarga o'tkazish. Ba'zi rahbarlar, subordinatorlar bu delegatsiyani o'z ishlarini elkalariga ko'chirishga urinish deb hisoblaydilar. Bunday tashvishlar muqarrar ravishda boshqaruv samaradorligining pasayishiga olib keladi: mavjud ish obyekt rahbarning asosiy funksiyasini amalga oshirishga to'sqinlik qiladi — korxonaning strategik maqsadlarini aniqlash va amalga oshirish. va subordinatorlar bir vaqtning o'zida o'zlariga ishonmaslikni his qilishadi.

Vakolatlarni topshirish usuli tegishli xodimlarni tanlash, javobgarlik sohalarini taqsimlash, tayinlangan vazifalarni bajarishni muvofiqlashtirish, bo'ysunuvchilarni rag'batlantirish va maslahat berish, ularning faoliyatini nazorat qilish va baholashni o'z ichiga oladi. Maxsus faoliyat, xususiy masalalar, muntazam va tayyorgarlik ishlarini topshirish kerak, ammo maqsadlar, rejalar, dasturlarning yakuniy formulasi emas. Rahbarning maqsadlarini belgilash, qaror qabul qilish, natijalarni nazorat qilish, xodimlarni boshqarish va ularning faoliyatini rag'batlantirish, alohida ahamiyatga ega va yuqori darajada xavfli vazifalar, qat'iy ishonch xarakteridagi dolzarb dolzarb masalalar kabi vazifalari delegatsiya qilinmaydi.

2. *Vakolat va mas'uliyat tamoyili.* Har bir xodim o'zining rasmiy vakolatlarini, ya'ni ularni amalga oshirish vazifalari, majburiyatlari va huquqlarini aniq bilishi kerak. Rahbar o'z xodimlarining ijtimoiy, rasmiy va shaxsiy maqomini yaratishga qaratilgan. Ijtimoiy maqom

- bu konstitutsiyaviy huquq va majburiyatlarga, qonun va tartib bilan belgilangan ijtimoiy vakolatlarga rioya qilishdir. Rasmiy maqom-xodimning rasmiy huquq va majburiyatlarini tartibga solish, uni professional malakaga muvofiq ishlatish, shaxsiy va biznes fazilatlarini muntazam va adolatli baholashdir. Shaxsiy maqom-xodimlarning guruhdagi munosabatlaridan qoniqish, ularning qobiliyatlarini namoyon qilishning holati.

❖ *Rag'batlantirish va jazolash printsiplari.* Har bir inson o'zini o'zi tasdiqlashga intiladi va ko'pchiligimiz ishlab chiqarish sohasida tan olinishi kerak. Shuning uchun rahbar nafaqat eng faol va vijdonli ishchilarni, balki har bir bo'ysunuvchining kichik, hatto kichik muvaffaqiyatlarini ham nishonlashi kerak. Rag'batlantiruvchi an'anaviy shakllarga hurmat bilan, rahbar, targ'ibotning yangiligi va "parchalanishi" shaxsning ijodiy faoliyatini rivojlantirishga kuchli rag'bat ekanligini unutmaslik kerak. Rahbar va jamoa tomonidan shaxsning o'z vaqtida va kam baholanishi uning adolatni tiklash istagini keltirib chiqaradi, bu esa xodimlarning hech birining qadr-qimmatini kamligini hisobga olgan holda, uning mehnat yutuqlari darajasining pasayishi va uning norozilik va g'azab hissi paydo bo'lishi bilan bog'liq. Afsuski, 46% rahbarlari sabzi emas, qamchi taktikasini afzal ko'rishadi. Hech kim jazolarni bo'ysunuvchiga ta'sir qilish chorasi sifatida inkor etmaydi, ammo bu choralar ustun bo'lishi mumkin emas va u faqat noto'g'ri xatti-harakatlarga muvofiq qat'iy ravishda qo'llanilishi kerak. Shuni esda tutish kerakki, "huquqbuzar" ning shaxsiyati emas, balki baholash uchun aniq bir harakat bo'lishi kerak. Suhbat-jazo sxema bo'yicha qurilishi kerak: ijobiy his-tuyg'ular — umuman, shaxsning yuqori bahosi) - salbiy (noto'g'ri xatti-harakatlar tahlili) - va yana ijobiy (bu holat takrorlanmasligiga ishonish ifodasi). Tanqid o'z-o'zini tanqid qilish fonida osonroq muhosaba qilinadi.

❖ *Menejering ish vaqtidan oqilona foydalanish printsiplari.* Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, har yuzlab menejerlarning faqat bittasi etarli ish vaqtiga ega, o'ndan bir qismi 10% ko'proq vaqt talab qiladi, qirq menejerlar qo'shimcha 25% vaqtga muhtoj, qolganlari etishmayotgan va qo'shimcha 50%.

Aloqa turli darajalarda bo'lishi mumkin. A.Dobrovich quyidagi aloqa darajasini ta'kidlaydi: *konvensiya, ibtidoiy, manipulyativ, standartlashtirilgan, biznes, o'yin, ma'naviy.*

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. Aloqa madaniyatining ajralmas qismi sifatida tasvirni yaratish
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish psixologiyasi
3. Boshqaruv tizimidagi shaxs va uning salohiyati
4. Rahbar faoliyatining psixologik jihatlari.
5. Mehnat jamoasini boshqarish psixologiyasi
6. Individual va guruh mehnatini rag'batlantirish muammolari.
7. Firma ichidagi aloqa asoslari.
8. Rahbarning innovatsion faoliyatga yo'naltirilganligi. Boshning alohida-tipologik xususiyatlari.
9. Shaxsiy fazilatlarga qarab rahbar faoliyatining samaradorligi.

Savollar:

- 1. Inson munosabatlari tushunchasi*
- 2. Motivatsiya tushunchasi va uning boshqaruvdagi roli*
- 3. Boshqaruv amaliyotida psixologik ta'sir.*
- 4. Xodimlarning mehnatini rag'batlantirishning asosiy vositalari.*

1. Inson munosabatlari tushunchasi. F.Teylor o'z asarlarida tashkilotda inson omilini o'rganish zarurligi haqida yozgan. U tashkilot nafaqat foyda ishlab chiqarish mexanizmi emas, balki a'zolari bir-biriga xayrixohlik bilan munosabatda bo'lgan Birlashgan jamoa bo'lsa, ishchilarning barcha muhim ehtiyojlarini hisobga olgan holda samarali ishlashini ta'kidladi.

Biroq, ilmiy boshqaruv maktabi vakillari tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni deyarli hisobga olmadilar. Bundan tashqari, ular gorizontaal aloqalarning ahamiyatini inkor etib, faqat vertikal, kuchli aloqalarni faqat yuqoridan pastgacha - rahbarlardan bo'ysunuvchilarga qarab ko'rib chiqdilar. Inson omiliga e'tibor bermaslik, resurslarning mavjudligiga qaramasdan, faoliyatning samaradorligini oshirishga qodir bo'lmagan "oqilona tashkilotlar" ning ishiga salbiy ta'sir ko'rsatdi. Yabancilaşma va anormallik muammosi yana bir bor takrorlandi. Bunday holatlar bir qator tashkilot tadqiqotchilarini jamoada insoniy munosabatlar bo'yicha keng qamrovli tadqiqotlar o'tkazishga majbur qildi. Ular rahbarlik qilgan asosiy g'oya quyidagilar edi: ijtimoiy tashkilot-bu mexanizm yoki biologik organizm emas, shuning uchun ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladigan odamlar o'rtasidagi munosabatlarni, ularning o'zaro aloqalarini e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. Gorizontaal aloqalarga ahamiyat bermaydigan tashkilot to'liq emas, uning a'zolari izolyatsiya qilinadi, bu esa bajarilgan ishlarga qiziqishlarini kamaytiradi. Tashkilot jamoasi a'zolari o'rtasidagi aloqalar va munosabatlarni yo'lga qo'yish - faoliyat samaradorligini oshirish va tashkiliy tuzilmani yaxshilashning muhim zaxirasi.

Inson munosabatlari maktabini shakllantirish 1924-1932 yillarda boshlangan., E.Meyo boshchiligidagi Garvard universiteti sotsiologlar -

tadqiqotchilar bir guruh kompaniyasi "Western Electronic kompaniyasi" korxonasida ijtimoiy tajriba o'tkazdi qachon. Ushbu tajriba Hawthorne eksperimenti deb ataldi. Eksperiment davomida mehnat unumdorligi, faoliyat natijalariga qiziqish, jamoalarda mehnat intizomi asosan etakchilik uslubiga (rahbar - subordinatsiya munosabatlari) va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga bog'liq ekanligi aniqlandi.

Hawthorne eksperimenti xulosalarni shakllantirishda qabul qilingan va keyinchalik aniqlangan barcha uslubiy kamchiliklari uchun inson munosabatlari kontsepsiyasida o'z nazariyasini qurgan kuchli ilmiy maktabni shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qildi. Ushbu kontsepsiya, o'z navbatida, "psixologik yo'nalish" deb nomlanadigan tashkilotlarni o'rganishda eng ta'sirli va tezkor rivojlanish yo'nalishlaridan biri uchun asosiy poydevorga aylandi"⁵³.

Inson munosabatlari kontsepsiyasi dastlab teilorizm va ilmiy boshqaruv maktabining asosiy qoidalariga qarshi qaratilgan edi. Xodimga biologiya nuqtai nazaridan yondashishdan farqli o'laroq (asosan, xodimning jismoniy kuch, ko'nikma, aql kabi resurslari ishlatilganda), tashkilot a'zosi ijtimoiy-psixologik mavjudot sifatida qaraldi. E.Meyo, U.Mur, F. Rotlisberger kabi insoniy munosabatlar maktabining nazariyotchilari eksperimental ma'lumotlarga asoslanib, tashkilotdagi mehnat unumdorligining oshishi nafaqat teylorizmga yo'naltirilgan qobiliyat, bilim va ko'nikmalarga, balki ishchilarning o'z mehnatlari bilan qoniqish, guruh fikrining ta'siri, menejerning bo'ysunuvchilari bilan norasmiy munosabatlari, jamoada qulay muhit va boshqalar.

Ushbu omillarning ijobiy ta'sirini rivojlantirishga qaratilgan doimiy ish konsepsiyaning mualliflariga ko'ra, mehnat unumdorligini sezilarli darajada oshirish, xodimlarning tashkilotning eng muhim maqsadlariga erishish, rahbarning obro'sini oshirish va h.k.

Elton Meyo "inson munosabatlari" nazariyasini ishlab chiqishda quyidagi maqsadlarni qo'ydi; insonni mehnatga undash darajasini oshirish; xodimni ishlab chiqarishda innovatsiyalarni qabul qilish uchun psixologik jihatdan tayyorlash; tashkiliy va boshqaruv qarorlarining sifatini yaxshilash; xodimlar va ularning mehnat axloqi o'rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish; xodimning shaxsiy rivojlanishiga ko'maklashish.

⁵³Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006.

Umuman olganda, Elton Mayo eksperimental ishining to'rt bosqichi aniqlanishi mumkin. *Birinchi bosqich.* 1924da to'qimachilik korxonasining rahbariyati kompaniyaning ayrim do'konlarida 25% ga etgan yuqori kadrlar aylanishining sabablarini tushunish uchun Mayo ga murojaat qildi, ya'ni yil davomida har to'rtinchi ishchi korxonadan chiqib ketdi. Ko'pincha ayollar ishlagan do'konlardan birida Mayo bir qator qayta tashkil etish tadbirlarini o'tkazdi: barcha do'kon xodimlari uchun tanaffuslar bir vaqtning o'zida amalga oshirila boshlandi, shunda ular tanaffus vaqtida birga bo'lishlari va suhbatlashishlari mumkin edi; dastgohdagi dastgohlar qayta tashkil etildi: agar ilgari ular ketma - ket, bir-birining ortidan turishgan bo'lsa, endi yarim doira, shuning uchun qizlar ish vaqtida muloqot qilishlari mumkin; sex xodimlari tibbiy va psixologik yordam so'rab murojaat qilishlari mumkin bo'lgan va ularning hissiy tangligini, charchoqlarini, asabiylashishini olib tashlagan tibbiy singilni joriy etdi stresslar, do'kon ma'muriyatining talablarini etkazib berdi.

Bunday qayta tashkil etish xodimlarning aylanishida, xodimlar va ma'muriyat o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga olib keldi. O'tkazilgan eksperimentdan Mayo birinchi kashfiyotni amalga oshiradi - ishlab chiqarish sharoitida aloqa jarayonining ahamiyati.

Ikkinchi bosqich. Mayo o'zining eksperimental ishini "Western Electric Company"da davom ettirdi. 130 ming kishi haqida ishlagan ushbu korxonada ish tashlash harakati yo'q edi, biroq kompaniya telefon rölesi kollektorlarining mehnat unumdorligining pasayishi faktiga duch keldi. Psixologlarning uzoq muddatli tadqiqotlari sabablarni qoniqarli tushuntirishga olib kelmadi. Keyin 1928da Mayo taklif qilindi. Uning oldida mehnat unumdorligini oshirish uchun rag'batlarni topish vazifasi qo'yildi. Mayo, ish joyining yoritilishi kabi omilning ish samaradorligiga qanday ta'sir qilishini aniqlash uchun dastlabki maqsadga ega bo'lgan eksperiment o'tkazdi. U do'kon xodimlarini eksperimental va nazorat guruhlariga ajratdi. Eksperimental guruhda xonaning yoritilishi ortdi va bir muncha vaqt o'tgach, mehnat unumdorligining oshishi aniqlandi. Nazorat guruhida doimiy yorug'lik ostida mehnat unumdorligi oshmadi. Bir muncha vaqt o'tgach, eksperimental guruhdagi xona yoritilishi yanada oshdi va samaradorlikning yangi o'sishini qayd etdi. Biroq, nazorat guruhida doimiy yorug'lik ostida mehnat unumdorligi ham oshdi. Mayo paradoksal vaziyatga duch keldi. Eksperimental guruhda yorug'likning barcha yaxshilanishlarini bartaraf etganda, xodimlarning

mehnat unumdorligi o'sishda davom etmoqda va nazorat guruhida hosildorlikning o'sishi kuzatiladi⁵⁴.

Natijada, ish joyini yoritishni yaxshilash orqali mehnat unumdorligini oshirishni tushuntirish mumkin emas. Mayo eksperimentda yana bir o'zgaruvchining o'zini namoyon qilishini ko'rsatadi. Bunday o'zgaruvchining o'zi uchun eksperimentda xodimlarning ishtiroki haqiqati qabul qilinadi. Nima sodir bo'layotgani, uning tadqiqotda ishtirok etishi, uning shaxsiyatiga e'tibor berish-bularning barchasi ishlab chiqarish jarayonida ishchilarning ko'proq ishtirok etishiga olib keldi va obyektiv yaxshilanishlar bo'lmagan hollarda ham mehnat unumdorligini oshirdi.

Ushbu eksperiment natijalaridan Mayo ikkinchi kashfiyotni amalga oshiradi - ma'muriyat va tadqiqotchilar tomonidan oddiy xodimga e'tiborning ahamiyati. Ishchilar vaziyatni o'zlari uchun shaxsan ularga qiziqish, ularning ishi uchun muhim bo'lgan tarzda baholadilar, ular diqqat markazida bo'lib, butun korxonada tomonidan tanildi.

Uchinchi bosqich. Ushbu kutilmagan natijalar Mayoga eksperimentni murakkablashtirdi va bir nechta tadqiqotlar o'tkazdi. U alohida xonaga joylashtirilgan oltita xodimni tanlab oldi va turli xil ish sharoitlarini o'zgartirish bo'yicha tajribalar boshladi. Ish haqi tizimi takomillashtirildi, bir vaqtning o'zida qo'shimcha tanaffuslar va haftasiga ikki kunlik dam olish kunlari joriy etildi. Ushbu yangiliklarni amalga oshirishda mehnat unumdorligi oshdi va tajriba shartlariga ko'ra, barcha yangiliklar bekor qilindi, hosildorlik kamida bir oz kamaydi, lekin dastlabki darajadan yuqori bo'lib qoldi. Mayo yana uchta muhim kashfiyotni amalga oshirdi.

Birinchi, odamlarda maxsus his - tuyg'ularning mavjudligi - "*ijtimoiy qobiliyat*", ya'ni guruhga tegishli bo'lgan ehtiyojlar. Eksperimentda ishtirok etgan qizlar o'z guruhiga mansub bo'lish zarurligini aniq ko'rsatdilar.

Ikkinchi- ishlab chiqarishda rasmiy va norasmiy guruhlarining mavjudligi. Qizlar yaqindan birlashdilar, do'stona munosabatlarga ega edilar, norasmiy guruh paydo bo'ldi.

⁵⁴ Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности: монография. – Челябинск: Изд-во Рефо, 2014. – 196 с.

Uchinchi- norasmiy guruhlarning qiymati. Mayo, norasmiy guruh firma manfaati uchun ishlatilishi mumkin va shuning uchun norasmiy guruh orqali shaxsiy xodimga ta'sir qilish orqali mehnat unumdorligini oshirishga ishonadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar natijasida sexda mehnat unumdorligi 2,5 yil davomida 40 foizga oshdi%.

To'rtinchi bosqich. Ishlab chiqarish jarayonida norasmiy guruhlarning rolini o'rganib chiqqach, mayo bu norasmiy guruh ichida nima sodir bo'lishini ko'rishga qaror qildi. 14 erkaklaridan tashkil topgan brigadada telefon apparatini yig'uvchilar "18 hafta mobaynida moslashtirilgan va ular bilan ishlagan ijtimoiy psixolog" ni joriy etdi. U bunday norasmiy guruhda o'z ichki guruh axloqi borligini aniqladi. Ushbu guruh uchun u uchta asosiy tamoyilga ega edi:

"juda ko'p ish qilmang";

"bir oz dam oling";

"qabul qilmang va taxlil qilmang".

Rejalashtirilgan topshiriqni oshirishdan qochish uchun ishlab chiqarish normasi guruhning o'zi tomonidan aniqlandi va o'zaro yordam va o'zaro qo'llab-quvvatlashning turli usullari ishlab chiqildi. Mayoning to'rtinchi eksperimenti natijasida paydo bo'lgan kashfiyot guruh ichidagi axloq va munosabatlar va xatti-harakatlarning ichki normalarini aniqlashdan iborat edi. Norasmiy guruh ichida shakllangan axloq va me'yorlar, ish jarayonida muayyan xatti-harakatlarning stereotiplarini belgilaydi. Mayo, korxonada ma'muriyati, birinchi navbatda, yaxlit guruhlar bilan ish olib borayotganini ta'kidlaydi. Guruhning a'zosi bo'lgan har bir xodim o'z guruhida shakllangan axloqiy qadriyatlar va normalarga nisbatan o'z xatti-harakatlarida rahbarlik qiladi.

Mayo ish samaradorligini oshirishning obyektiv va subyektiv omillarini ta'kidlaydi. Obyektiv omillarga ko'ra, u mehnat sharoitlari va tashkil etilishi, ish haqi bilan bog'liq. Subyektiv omillarni o'rganish uchun bir qator tadqiqotlar olib boradi: guruhning shaxsiy xatti-harakatlariga, shaxslararo munosabatlarga, mehnat faoliyati jarayonida odamlarning motivlari va qadriyatlariga, guruhning ishlash mexanizmlariga, nizolarga va hamkorlikka, aloqa to'siqlariga va boshqalarga ta'siri.

2. Motivatsiya tushunchasi va uning boshqaruvdagi roli. Biror kishini muayyan vazifani hal qilish uchun bog'lash uchun uni harakatga undashi mumkin bo'lgan motivatsiyani topish kerak. va faqat tegishli motivlar bilan odamlarni

murakkab va murakkab vazifalarni hal qilishga ilhomlantirishi mumkin⁵⁵. Motivatsion yondashuv uzoq vaqt davomida xorijiy va mahalliy psixologiyada ishlab chiqilgan. Iqtisodiy faoliyatni boshqarishda birinchi marta motivlar va rag'batlar muammosi Adam Smit tomonidan joylashtirilgan bo'lib, u odamlarni xudbin niyatlar, odamlarning moddiy ahvolini yaxshilash uchun doimiy va qat'iyatli intilishlari bilan boshqarganiga ishongan. Lekin A.Smit, birinchi navbatda, ishchilarning motivatsiyasi, ishlab chiqarish jarayonining ishtirokchilari, A.Smit, ishchilarning fiziologik darajadagi ehtiyojlarni qondirish uchun faqat instinktlar tomonidan boshqarilganligi haqida hech qanday qiziqish bildirmadi, shuning uchun ular boshlang'ich imtiyozlar yordamida "harakatga keltirilishi" mumkin. Teylorning chuqur e'tiqodiga ko'ra, ish insonning biologik tabiati bilan ta'minlanmaydi, shuning uchun har bir kishi faqat kerak bo'lganda ishlaydi. Har bir inson kamroq ishlashga intiladi va tadbirkor "kamroq pul to'lash va ko'proq talab qilish"siyosatiga javob berishi kerak. Ma'murning majburiy kuchi - ishlab chiqarishning asosiy vositasi va mehnatga bo'lgan asosiy motivatsiya. Teylor tomonidan ishlab chiqilgan ko'rsatmalar tizimi-retseptlar, ishlab chiqarish me'yorlari va soatlik ish haqi orqali motivatsiyani asoslash uchun asos bo'lib xizmat qilgan. Vaqtinchalik ish haqi xodimga o'z vaqtini yo'qotishga imkon bermaydi, ma'muriyat o'zboshimchalik bilan to'xtash va tanaffuslarni taqiqlovchi mehnat tezligini belgilaydi. Mehnatning ortiqchiligi, aholining kam ish bilan bandligi mehnat unumdorligini oshirishga kuchli turtki bo'ldi va, albatta, ishchilarni rag'batlantirishga ta'sir qildi.

Bu 50-60-yillargacha davom etdi, bu usul bozor iqtisodiyotida o'zini yo'qotdi. Motivatsiya bo'yicha alohida tadqiqotlar, asosan, psixologiya doirasida, tadbirkorlarning boshqaruv amaliyotiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatmadi. AQShda 30-yillarda paydo bo'lgan boshqaruvdagi insonparvarlik yo'nalishi (Meri Parker Follet va Elton Mayo o'zining mashhur Hawthorne tajribalari bilan) A. Maslou, G. Olport, K. Rogers va boshqalar tomonidan olib borilgan tadqiqotlar bilan boyitildi. tadbirkorlik, boshqaruv, boshqaruv va jamiyatdagi ijtimoiy o'zgarishlar turtki va tadqiqot nazariyalarini rivojlantirishni rag'batlantirdi motivatsion mexanizmlar.

Buning o'ziga xos e'tirofi-menejment, menejmentning eng muhim vazifalaridan biri sifatida tadbirkorlik va boshqaruv bo'yicha ko'plab imtiyozlarga ega bo'lgan motivatsiyani kiritish edi. Amaliy menejment bo'yicha imtiyozlar va

⁵⁵ Маслоу А. Мотивация и личность: Пер. с англ. — СПб: Евразия, 2001.

ishlarda motivatsiya nazariyalarining eng mashhurlari A.Maslou tushunchasi. U birinchi navbatda quyi ehtiyojlar qondirilmaguncha, yuqori talablar birinchi o'ringa chiqmaydigan ierarxiyani qurish orqali ularning ehtiyojlari va o'zaro bog'liqligini tasniflashni taklif qildi. Ushbu ierarxiya quyidagi sxema bilan ifodalanishi mumkin⁵⁶.

Ushbu ehtiyojlar beshta asosiy darajani tashkil etadi. Ularning nomlari, shuningdek, ularning grafik tasvirlari biroz boshqacha bo'lishi mumkin, ammo ishning mohiyati o'zgarmaydi.

1. *Asosiy fiziologik ehtiyojlar oziq - ovqat, suv, uyqu, uy-joy, mushaklarning faolligi, jinsiy qoniqish uchun zarurdir.* Ular odatda asosiy, asosiy deb ataladi. Shubhasiz, ularni qondirish uchun eng muhim rag'bat puldir, ya'ni. iqtisodiy hayotiylik istiqbollari, moddiy qiyinchiliklarsiz hayot. Bugungi kunda ko'pchiligimiz uchun moddiy rag'batlantirish muhim ahamiyatga ega — yuksak daromad, bu munosib inson mavjudligini ta'minlashi kerak.

2. *Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj.* Har bir inson kasallik va jarohlardan qochish, ko'p yillar davomida sog'liq va samaradorlikni saqlab qolishni istaydi. Ertangi kunga ishonch tuyg'usi xalqimiz ongiga mustahkam o'rnashdi. Kafolatlangan ish, ijtimoiy sug'urta, pensiya ta'minoti, banklarda, investitsiya muassasalarida pul, qimmatli qog'ozlarni qo'rqmasdan joylashtirish va h. k. kabi imtiyozlar ana shu ehtiyojlarga javob beradi.

3. *Ijtimoiy ehtiyojlar.* E.Meyo bir vaqtlar sotsializm kabi shaxsiyatning o'ziga xos xususiyatlarini kashf etdi. Inson o'z turiga doimo aloqani his qilish istagi bilan ajralib turadi. Bu ehtiyoj turli ko'rinishlarga ega. Odamlar hissiy muhabbat, sevgi, qo'llab-quvvatlashga muhtoj. Ma'lumki, ishsizlar maqomida uzoq vaqt qolib, mehnat jamoasidan ajralgan shaxsda qanday deformatsiyalar yuz beradi. Mehnat faxriylari, nogironlar o'z jamoasidan ajralib, pensiyaga chiqish qiyin.

4. *Hurmat va o'z-o'zini hurmat qilish kerak.* Tashkilot uchun o'z ehtiyojlarini his qilishning o'zi etarli emas, odamlar o'z muhitida hurmatli bo'lishni xohlaydi, noyob shaxslar sifatida tan olinadi.

5. *O'z-o'zini anglash, o'z-o'zini anglash ehtiyojlari.* O'z-o'zini anglash bilan A. Maslow "inson nima qilishni yaxshi qilish uchun ishni" tushunadi. Ikkinchi

⁵⁶ Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 2000

darajali shifokor bo'lish-bu o'z-o'zini anglashning noto'g'ri usuli. Inson har doim birinchi darajali yoki yaxshi bo'lishi mumkinligini xohlaydi"]. Keyinchalik, bu ehtiyoj ijodkorlikka bo'lgan ehtiyoj sifatida tushuniladi. Har bir inson o'z salohiyatini ro'yobga chiqarishga, doimo o'zini yaxshilashga, hayotda o'z o'rnini topishga intiladi deb taxmin qilinadi. A. Maslow, "bir kishi mas'uliyatni o'z zimmasiga olganida, u o'zini o'zi amalga oshiradi", deb ta'kidladi. Lekin bu bunday shaxsning xarakteristikasining bir qismidir.

O'z-o'zini anglaydigan shaxs ham mustaqil, nodavlat shaxsdir. U o'zining mukammalligini yakunlamaydi, u har doim o'z qobiliyatlarini amalga oshiradi. Shubhasiz, har bir kishi bu ehtiyojlarni to'liq qondira olmaydi, lekin har bir kishi bunday imkoniyatga ega.

Shunday qilib, Maslovga ko'ra, barcha ehtiyojlar ierarxik tuzilishga ega bo'lib, u dominant sifatida insonning xatti-harakatlarini belgilaydi. Fiziologik ehtiyojlar, asosiy, quyi darajadagi ehtiyojlar deb ataladigan xavfsizlik, yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi-ijtimoiy, muvaffaqiyat, o'z-o'zini ifodalashda (o'z-o'zini anglash).

Yuqori darajadagi ehtiyojlar, hech bo'lmaganda qisman quyi darajadagi ehtiyojlarni qondirmaguncha, odamni rag'batlantirmaydi. A. Maslou tomonidan taklif etilgan ehtiyojlarning ierarxiyasi bilan bir qatorda, zamonaviy boshqaruv qo'llanmalari Mac Clennand va Gertsberg tomonidan tasniflangan qo'shimchalardan foydalanadi⁵⁷.

Birinchi, hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj, muvaffaqiyat va guruhga tegishli tushunchalarni kiritish orqali uni to'ldirdi; ikkinchisi gigiena omillarini (ish haqi miqdori, shaxslararo munosabatlar va to'g'ridan-to'g'ri xo'jayin tomonidan nazoratning tabiati) va motivatsion (muvaffaqiyat hissi, reklama, boshqalardan tan olinishi, mas'uliyat, imkoniyatlarning o'sishi) aniqladi. Ushbu yondashuvlardan tashqari, rus tadbirkoriga quyidagi motivatsion nazariyalar bo'yicha rahbarlik qilish taklif etiladi: protsessual, taxminlar nazariyasi, adolat, Porter - Lawler modeli adolatli mukofot haqida. Gertsberg va boshqa ikkita ingliz olimlari M. Vudkok va D. Frensis tomonidan olib borilgan tadqiqotlar tahlili va umumlashtirilishi asosida samarali mehnat xatti-harakatlarini rag'batlantirish

⁵⁷ Маслоу А. Мотивация и личность: Пер. с англ. — СПб: Евразия, 2001.

uchun motivatsiya g'oyalarini to'liq ishlatishga yordam beradigan qiziqarli jadval yaratildi.

Ushbu jadvalni A. Maslow sxemasi bilan solishtirish foydalidir. "Motivatsiya regulyatorlari" bilan qaror qabul qilinmasa, "asosiy motivatorlar" nima uchun kerakli ta'sirni bermasligini tushuntirishi kerak, ya'ni past darajadagi ehtiyojlarni qondirmasdan, odatda, yuqori darajadagi faol davlatga qo'shilish haqida o'ylash uchun hech narsa yo'q.

1. Ish muhiti xodimga kuchli ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun tashkilotlar ishchilar uchun qulay muhit yaratish uchun mablag ' va kuch sarflamasligi kerak.

2. Ish haqi endi odatda nafaqat ish haqini, balki boshqa ko'plab to'lovlarni, shuningdek, dam olish kunlari va ayniqsa, qo'shimcha imtiyozlarni o'z ichiga oladi: uy-joy, shaxsiy tibbiy sug'urta, shaxsiy avtomobillar, pullik oziq-ovqat va boshqalar.

3. Xavfsizlik hissi. Bu tuyg'u ishning mavjudligi, kelajakda ishonchsizlik yo'qligi, boshqalarning tan olinishi va hurmati, guruhga tegishli va boshqalar bilan bog'liq.

4. Shaxsiy rivojlanish va o'sish. Endi (yuqorida aytib o'tilganidek) menejrlarning shaxsiyatga bo'lgan munosabati haqidagi qarashlari evolyutsiyasi mavjud. Agar ilgari xodimlarning malakasini oshirishga asosiy e'tibor qaratilsa, endi inson resurslarini rivojlantirish, firma va korxonalarda tegishli xizmatlar tashkil etilmoqda. Ishchilarning shaxsiy rivojlanishiga qo'shgan hissasi ham iqtisodiy, ham gumanitar ahamiyatga ega.

Shu bilan birga, yangi ilm — fanning paydo bo'lishi haqida gapirish kerak-akmeologiya (yunoncha. "akme" -biror narsaning eng yuqori darajasi), bu shaxsning yuqori ko'tarilish holatini o'rganadi. Tabiiy qobiliyat, hayot tajribasi, jismoniy kuchning chegarasi, shaxsning o'z imkoniyatlarining yuqori qismiga erishishiga imkon beradi.

Akmeologiya, etuk insonning barcha xususiyatlarini tahlil qilib, mahorat darajasiga erishish vaqtini o'rganadi. Yuqori kasbiy mahorat nafaqat qobiliyatlarning yorqin rivojlanishi, balki tegishli faoliyat haqida chuqur va keng bilim, nostandart fikrlash va, albatta, bu faoliyatni amalga oshirish va unda ajoyib natijalarga erishish uchun kuchli va barqaror motivatsion va hissiy zaryaddir.

5. Umumiy ishda ishtirok etish hissi har bir xodimga xosdir, u tashkilotning "zaruriyati" ni his qilishni xohlaydi, shuning uchun rahbarlar iloji boricha

ishchilarga to'liq ma'lumot berishlari, yaxshi tashkil etilgan mulohazalarga ega bo'lishlari, ishlab chiqarishning asosiy masalalari haqida fikr yuritishlari kerak.

6. "Qiziqish va qiyinchilik". Woodcock va Frensis ko'p odamlar mahorat talab va juda oddiy emas edi "qiyinchilik" o'z ichiga oladi, bunday ish izlab, deb yozish. Hatto faqat ijro etuvchi ishlar ham qiziqarli, mamnuniyat keltiradigan narsalarga aylantirilishi kerak. 1, 2 va 3 omillari Demotivatorlar sifatida harakat qilishi mumkin, agar xodimlar qoniqtirmasa, 4, 5 va 6 omillari ishchilarning qiziqishini oshirishi va tashkilotlarni ta'minlashi mumkin katta yutuqlar.

Shunday qilib, shaxsni boshqarish obyekt sifatida ko'rib chiqish, ko'plab tadqiqotchilar va amaliyotlar ushbu hodisaning murakkabligi va kam o'rganilishini tan oldi. Bu erda faqat shaxsiyat haqidagi eng yaxshi g'oyalar, ish jarayonida uning xatti-harakatlarini faollashtirishning ayrim usullari mavjud. Ammo shuni esda tutish kerakki, inson ko'pincha hech kimning ta'siri, qasddan ta'sir qilish obyekt sifatida o'zini his qilishni istamaydi, bu kishi odatda birgalikdagi faoliyatning passiv ishtirokchisi emas, balki dunyoni va o'z-o'zidan yaratadigan ongli va faol shaxs bo'lishga intiladi.

3. Boshqaruv amaliyotida psixologik ta'sir. Samarali boshqaruv tashkilotning tasarrufida mavjud bo'lgan keng resurslar to'plamidan to'liq foydalanishni o'z ichiga oladi. Bugungi kunda hech kim barcha resurslardan asosiy resurs odamlar ekanligini isbotlashi shart emas. Lekin odamlar faqat muayyan sharoitlarda yuqori daromad olishlari mumkin.

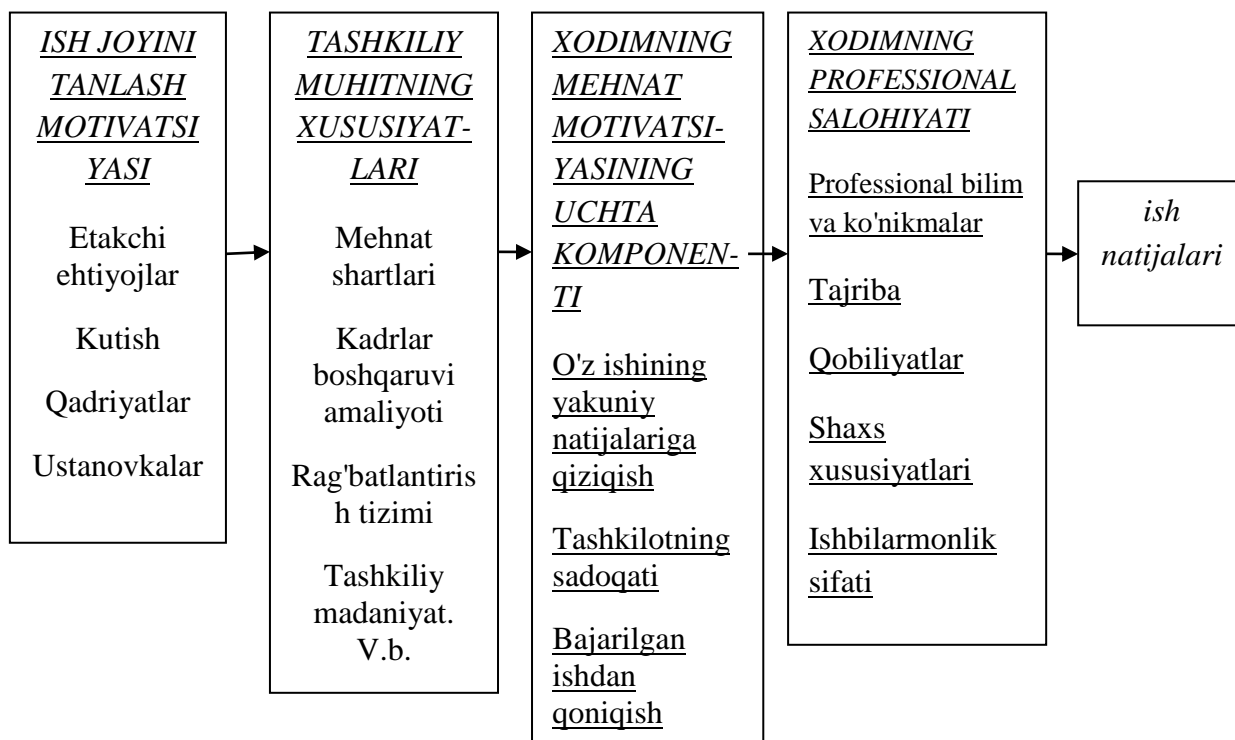
Xodimlarning fidoyiligi, odamlarning ishlashga maksimal darajada hissa qo'shishga tayyorligi ularning mehnat qilish istagi, mehnat motivatsiyasiga asoslangan ish kayfiyati bilan belgilanadi. Tashkilot xodimlarining mehnat motivatsiyasi qaerdan paydo bo'ladi? Har qanday tashkilot xodimlarining ishi xodim va kompaniya o'rtasida amalga oshiriladigan almashinuvlar nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi mumkin. Tashkilot ishchidan belgilangan talablarga javob beradigan yoki ulardan ustun bo'lgan bunday ish natijalarini kutadi.

Katta toshni ko'chirish kerak bo'lgan odamni tasavvur qiling. Bu muammoni iloji boricha tezroq hal qilish istagi qanchalik baland bo'lsa, uni amalga oshirish uchun barcha kuchlarni safarbar qilish bilan shug'ullanadi. Ishchilarning motivatsiyasi ularning ish natijalari bilan qanday bog'liqligini tushunish, uni hal qilishning mumkin bo'lgan yondashuvlarini yaxshiroq tushunishga imkon beradi. Turli tashkilotlarning rahbarlariga xodimlarni mehnat motivatsiyasi bo'yicha alohida e'tibor tashkilot xodimlarining mehnat natijalariga turtki beruvchi hissa

bilan bog'liq. Xodimning ishda o'z salohiyatini (professional bilim, eng yaxshi biznes fazilatlarini, qobiliyatlarini) to'liq amalga oshirishga tayyorligi uning mehnat motivatsiyasiga bog'liq. Xodimlarning mehnat motivatsiyasi tashkilotda ishlash jarayonida shakllanadi. Quyidagi model motivatsiya va ish natijalari o'rtasidagi munosabatni ko'rsatadi.

12 -rasm. Motivatsiya va ish natijalari

Motivatsiya va ish natijalari



Ushbu model, ish joyini tanlashning motivatsiyasi tashkilotdagi mehnat jarayonida mehnatni rag'batlantirishga qanday ta'sir qilishini ko'rsatadi, bu esa o'z navbatida xodimning ish natijalariga erishish uchun o'z kasbiy salohiyatini safarbar qilishga tayyorligiga ta'sir qiladi. Keling, modelning asosiy elementlarini batafsil ko'rib chiqaylik.

Ish joyini tanlash motivatsiyasi. Tashkilotga kelib, ishchi nafaqat ish haqi haqida o'ylaydi, garchi ko'pincha ish haqi miqdori ushbu kompaniyada ishlash qaroriga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi. Xodim uchun jamoada munosabatlar, boshqaruv bilan munosabatlar, mehnat sharoitlari, martaba va kasbiy o'sish istiqbollari va boshqalar muhim ahamiyatga ega.

Tashkiliy muhitning xususiyatlari. Xodim o'z ishining davom etayotgan shartlarini xolisona qabul qiladi. Avvalo, bu shartlar uning kutganlarini qanchalik qondirishidan xavotirda. Xodimning o'zi uchun eng muhim ehtiyojlarini qondirish

imkoniyati qanchalik katta bo'lsa, u o'z vaqtida ushbu tashkilotda ishlash to'g'risida qaror qabul qilgan va oxir-oqibat uning mehnat motivatsiyasiga bog'liq.

Xodimning mehnat motivatsiyasi. Tashkilotda ishlaydigan ishchilarning tashkilot manfaatlariga yuqori darajada ta'sir ko'rsatishga tayyorligini belgilovchi ish munosabatlarining paydo bo'lishi, ularning yakuniy natijalarga qiziqishi, tashkilotning sadoqati va bajarilgan ishni qondirish darajasida namoyon bo'ladi.

Xodimning professional salohiyati. Ishchilarni tashkilot manfaati uchun o'z salohiyatidan maksimal darajada foydalanishga majbur qilish yoki majbur qilish mumkin emas. Bu faqat o'z malakalari, qobiliyatlari va biznes fazilatlarini yanada kengroq ochib berishga intilganda mumkin. Ishchilar bunday tayyorgarlikni namoyon qiladimi yoki yo'qmi, ularning mehnat motivatsiyasi bilan to'liq belgilanadi. Tashkilotning manfaati uchun ularning professional salohiyatini qanchalik to'liq amalga oshirsa, ularning ish natijalari qanchalik yuqori bo'ladi.

Ish natijalari. Xodimlarning haqiqiy ish natijalari hosildorlik va mehnat sifati ko'rsatkichlarida namoyon bo'lishi mumkin, bu xodimlar tashkilot uchun muhim ish maqsadlariga erishish uchun hissa qo'shadi (xizmatlarning nomenklaturasini kengaytirish, ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi bozorlarga kirish va boshqalar). Yuqoridagi model, ishchilarning mehnat motivatsiyasiga asosiy ta'sir ko'rsatadigan ish muhitining holati ekanligini ko'rsatadi. Ish muhitining eng muhim tarkibiy qismlari asosiy ehtiyojlarga, o'rnatishlarga va qadriyatlarga qanday javob berishiga qarab, ishchi asosan uning mehnat motivatsiyasiga bog'liq. Va bu erda xodimning mehnat motivatsiyasi faqat ish haqi va imtiyozlar bilan belgilanmaganligini tushunish muhimdir. Xodimlarning yuqori darajadagi mehnat motivatsiyasini ta'minlash uchun faqat eng boy kompensatsiya paketining ramkalarini cheklash mumkin emas.

Aslida, motivatsiyaga keng qamrovli yondashuv motivatsion ish muhitini yaratishni o'z ichiga oladi. Buning ortida nima bor? Xodimlarning mehnat motivatsiyasi tashkilotdagi professional faoliyati jarayonida xodimga doimo ta'sir ko'rsatadigan eng keng omillarning ta'siri ostida shakllanadi. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullari bilan bir qatorda, ishchilarga rag'batlantiruvchi ta'sir mehnat sharoitlari va tashkil etilishi, jamoaviy munosabatlar va bevosita rahbar bilan munosabatlar, xodimning martaba istiqbollari tushunish, etakchilik maqsadlari va kompaniyadagi ishlarning holati va boshqalar⁵⁸.

⁵⁸ Ладанов И. Д. Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 2012.

Kompensatsiya paketining mazmuni. Xodimlarni rag'batlantirishning to'g'ri darajasini saqlab qolish uchun asosiy asos kompaniya tomonidan taqdim etilgan kompensatsiya paketining mazmuni hisoblanadi. Mahalliy kompaniyalar, xodimlarni rag'batlantirishning yuqori darajasini ta'minlash uchun kompensatsiya paketini qanday hal qilish kerakligi masalasini hal qilish, uchta fikrdan kelib chiqishi kerak:

- Xodimlarga taqdim etilgan kompensatsiya to'plami ishchilarning asosiy toifalari uchun zarur bo'lgan ehtiyojlarni qondirish uchun yaxshi imkoniyatlar yaratishi kerak.

- O'z xodimlariga raqobatchilar yoki ishchilar tomonidan muqobil ish joyi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin bo'lgan kompaniyalar (ular ishlashga o'tishlari mumkin)

- Kompaniyaning imkoniyatlari qanday, bu shartlarda xodimlarga ish turtki berishning yuqori darajasini ta'minlash uchun qanday kompensatsiya paketini taklif qilish mumkin?

Rossiyaning ko'plab korxonalarida bunday etakchilik pozitsiyasi ustunlik qiladi, chunki xodimlarning mehnat motivatsiyasini kuchaytirish muammosi faqat ish haqi masalalariga tushadi. Bir rahbar: "pul bor-motivatsiya bor – pul yo'q-motivatsiya yo'q".

Biroq, xodimlarni ayniqsa, samarali ish haqi tizimini yaratishga undash uchun barcha ishlarni kamaytirishga urinishlar ko'pincha kutilgan natijalarni keltirib chiqarmaydi. Buning sababi shundaki, bunday tizimni yaratish mumkin emas, lekin xodimlarning mehnat motivatsiyasiga ta'sir qilishning barcha turlarini faqat ish haqi va moddiy rag'batlantirishga kamaytirish mumkin emas.

Jadval-1. Professional tajriba qobiliyati

<i>Professional tajribani ijodiy qo'llash qobiliyati</i>	
1	Professional sohadagi murakkab vazifalarni etarlicha baholab, ularni hal qilishning konstruktiv va noan'anaviy usullarini topishga qodir. Yangilik ishlab chiqaradi, asosli xavfga ega
2	To'plangan tajribani tanqidiy baholash va professional sohadagi muammolarni hal qilishda malakali echimlardan foydalanishga qodir
3	Professional sohada nostandart (favqulodda) muammolarni mustaqil ravishda hal qilish qiyin. Shablonga ko'ra, yangiliksiz harakat qilishni afzal ko'radi
4	Professional muammolar faqat an'anaviy usullar bilan hal etiladi. Professional sohada yangi narsa qabul qilmaydi yoki rad etadi.

Murakkab, tizimli yondashuvni talab qiladigan bir tomonlama yondashuvni qo'llash orqali muvaffaqiyatga erishish mumkin emas. Pul, eng muhim rag'batlantiruvchi bo'lsa-da, bu ishchilarni rag'batlantirishning ta'sir usullaridan biridir. Chet eldagi eng yaxshi kompaniyalar tasodif emas va mamlakatimizda mehnat motivatsiyasiga ta'sir qilishning turli xil vositalari mavjud. Quyida tashkilot tomonidan ishchilarga taqdim etilishi mumkin bo'lgan kompensatsiya paketining mazmuni keltirilgan.

Jadval-2. Kompensatsiya paketining mumkin bo'lgan tarkibi

KOMPENSATSIYA PAKETINING MUMKIN BO'LGAN TARKIBI

Moddiy rag'batlantirish usullari	Qo'shimcha imtiyozlar
Ish haqi	* Ishchilarni ish kiyimlari va poyafzallari bilan ta'minlash
Mukofoti	* Transport xarajatlarini to'lash
Bonuslar / o'n uchinchi ish haqi	Oziq-ovqat uchun qo'shimcha to'lovlar
Foyda ishtiroki	Oziq-ovqat uchun to'lov
Qo'shimcha to'lovlar rejalari	* Kompaniya mahsulotlari/mahsulotlarini sotib olish uchun chegirmalar
Aksiyadorlik kapitalida ishtirok etish	* Ta'lim xarajatlarini qoplash
Pullik dam olish	Foizsiz kreditlar berish
Qisqa muddatli/uzoq muddatli nogironlik uchun to'lov	Mamlakat safarlari va pikniklar kompaniya tomonidan to'lanadi
	Sug'urtalashning turli shakllari
	ishchilar va ularning oila a'zolari
	Tibbiy va to'lov

Tashkilot tomonidan taqdim etilgan kompensatsiya paketining xodimlarni rag'batlantirishga ta'sirini hisobga olgan holda, birinchi navbatda xodimlarning fikrini hisobga olish kerak⁵⁹. Va bu fikr, asosan, xodim va tashkilot o'rtasidagi almashinuvlar nuqtai nazaridan qanchalik adolatli ekanligi bilan belgilanadi. Va bu savolga javob, boshqa ishchilar kompaniyadan shunga o'xshash ish natijalari uchun olinganligini taqqoslab, shunga o'xshash natijalar uchun boshqa ish beruvchilar o'z xodimlariga taklif qilishadi. Ya'ni, ishchining o'z ishi evaziga tashkilotdan olgan narsalarining mutlaq miqdori bilan chegaralanib qolmaydi, uni qanday qabul qilishi juda muhimdir. Bugungi kunda xodimlarga taqdim etiladigan

⁵⁹ Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002

kompensatsiya paketining hajmi va mazmunidan kamroq ahamiyatga ega bo'lib, ma'muriyatning ishchilarni o'zlarining manfaatlariga qanday g'amxo'rlik qilishlari, muayyan professional guruhlar yoki shaxsiy xodimlarning muammolarini boshqarish uchun qanchalik muhim ekanligi haqida xabardor qilish uchun maqsadli ish olib boradi. Aslida, biz xodimlarning ish joyi va taklif etilayotgan kompensatsiya tizimi bilan qoniqish darajasini oshirishga qaratilgan jamoatchilik fikrini shakllantirish uchun firma ichidagi tizim haqida gapiramiz.

Amaliy menejment bo'yicha imtiyozlar va ishlarda motivatsiya nazariyalarining eng mashhurlari A. Maslow tushunchasi. U birinchi navbatda quyi ehtiyojlar qondirilmaguncha, yuqori talablar birinchi o'ringa chiqmaydigan ierarxiyani qurish orqali ularning ehtiyojlari va o'zaro bog'liqligini tasniflashni taklif qildi. Ushbu ierarxiya quyidagi sxema bilan ifodalanishi mumkin.

Xodimlarning mehnatini rag'batlantirishning asosiy vositalari. Xodimlarni boshqarish - psixologiyaning boshqaruv faoliyatining psixologik mexanizmlarini o'rganuvchi bo'limi. Boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifasi boshqaruv tizimidagi ish samaradorligi va sifatini oshirish maqsadida boshqaruv faoliyatining psixologik shart-sharoitlari va xususiyatlarini tahlil qilishdan iborat.

Boshqaruv jarayoni menejning faoliyatida amalga oshiriladi, unda menejment psixologiyasi quyidagi fikrlarni ta'kidlaydi: diagnostika va davlat prognozlash va boshqaruv quyi tizimining o'zgarishi; nazorat qilinadigan obyektning holatini o'zgartirishga qaratilgan subordinatlar faoliyati dasturini shakllantirish; qaror ijrosini tashkil etish. Menejer shaxsida boshqaruv psixologiyasi o'zining boshqaruv ehtiyojlari va qobiliyatlarini, shuningdek, uning shaxsiy boshqaruv konsepsiyasini ajratib turadi, bu esa super-vazifa, muammo mazmuni, boshqaruv rejalari va ichki qabul qilingan boshqaruv tamoyillari va qoidalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv psixologiyasi tomonidan o'rganiladigan boshqaruv quyi tizimi odatda ierarxik bog'langan menejerlar katta guruhining birgalikdagi faoliyati bilan ifodalanadi.

Turli korxonalarida o'tkazilgan ko'plab so'rovlar natijalari shuni ko'rsatadiki, hatto bir korxonada turli toifadagi xodimlar uchun mehnat motivatsiyasi bo'yicha sezilarli farqlar mavjud. Agar oddiy xodimlar uchun ish haqi, mehnat sharoitlari, ijtimoiy himoya tizimining samaradorligi va kelajakka bo'lgan ishonch birinchi o'ringa chiqsa, unda rahbarlar uchun martaba istiqbollari va ishda mustaqillikni namoyon etish imkoniyati yanada muhimdir va ish haqi faqat uchinchi o'rinda turadi. Xodimlarni rag'batlantirishga kompleks yondoshish

xodimlarni rag'batlantirishga ta'sir ko'rsatishning eng keng vositalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi. Quyida turli kompaniyalarda naqd pulni hisobga olgan holda ishlatilishi mumkin bo'lgan xodimlarning mehnatini rag'batlantirishning asosiy vositalarini qisqacha ko'rib chiqish mumkin.

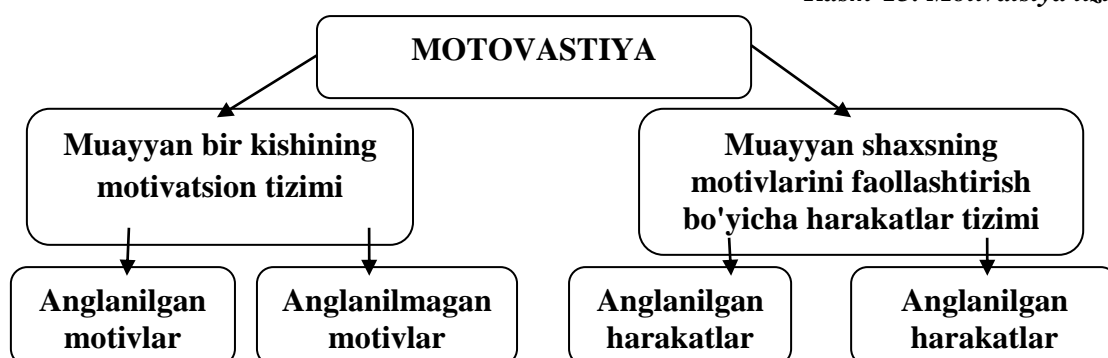
Jadval 3. Motivatsiyaga ta'sir qilish vositalari

Motivatsiyaga ta'sir qilish vositalari	Asosiy komponentlar
Ishlarni tashkil etish	Ishni bajarish uchun zarur bo'lgan turli ko'nikmalar
	Bajarilgan vazifalarning to'liqligi
	Ishning ahamiyati va javobgarligi
	Xodimga mustaqillik berish
	Ishning belgilangan talablarga muvofiqligini o'z vaqtida qayta ko'rib chiqish
Moddiy rag'batlantirish	Tavsiya etilgan ish haqining raqobatbardoshligi ish haqining doimiy va o'zgaruvchan qismi nisbati to'lov va ish natijalari o'rtasidagi aloqadir
	To'lovni bitta professional guruh yoki ish toifasi doirasida farqlash imkoniyati
Axloqiy rag'batlantirish	To'g'ridan-to'g'ri rahbar va korxonada ma'muriyati tomonidan qo'llaniladigan keng miqyosli nomoddiy imtiyozlar (og'zaki minnatdorchilik, faxriy yorliq, faxriy yorliqdagi rasm va boshqalar). Ushbu vositaning motivatsion salohiyati rasmiy yondashuv bilan tushadi.
Shaxsiy yondashuv xodimga	Ushbu xodimning o'ziga xos xususiyatlarini baholash va uning shaxsiyati va xarakterining o'ziga xos xususiyatlariga, uning motivatsiyasi xususiyatlariga eng mos keladigan bunday yondashuvlarni tanlash
Maqsadlarni belgilash	Xodimga muayyan vaqt ichida hal qilinishi kerak bo'lgan aniq maqsadlar va vazifalarni belgilash. Aniqlik, jozibadorlik va amalga oshirish – motivatsion maqsadlar uchun asosiy talablar.
Baholash va nazorat qilish	To'g'ridan-to'g'ri rahbar tomonidan amalga oshiriladigan ijrochining ishini nazorat qilishning turli shakllari va uning ish natijalari va ish xatti-harakatlarini baholash.
Axborot	Xodimlarning o'zlari uchun mazmunli ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyojini qondirishning o'z vaqtida va to'liqligi.
Tashkiliy madaniyat	Tashkilot rahbariyati va xodimlarining o'zaro hamkorligi amaliyotida amalga oshiriladigan qadriyatlar va ustuvorliklar. Tashkilot a'zolarining ish xatti-harakatlari va o'zaro ta'sirini belgilovchi an'analar va qoidalar.
Boshqarish amaliyoti	Tashkilotda ustunlik qiluvchi boshqaruv sifati, boshqaruv uslubi va vazifalarning murakkabligini boshqarish uslubi va xodimlarning asosiy xususiyatlari (malaka darajasi ,yoshi, mustaqillik darajasi va boshqalar)

Intizomiy chora-tadbirlar ta'sir qilish	Intizomiy ta'sirning o'z vaqtida bajarilishi Zo'ravonlikning zo'ravonligi jazosining mutanosibligi Intizomiy ta'sirning sabablarini tushuntirish (nima uchun) jazolarning o'ziga xos xususiyati
Xodim uchun eng muhim qadriyatlarga murojaat qilish	O'z-o'zini hurmat qilish Moliyaviy farovonlik Jamo'a (jamo'a) uchun javobgarlik Kompaniya manfaatlari (korxonalar, tashkilotlar) Ishga qabul qilish istiqbollari Oila manfaatlari va boshqalar.
Ishonch	Xodimga bo'lgan munosabatini belgilovchi xodimlarning fikrlari, baholashlari va nuqtai nazariga shaxslararo muloqot sharoitida ta'sir qilish. Menejerning subordinator bilan shaxsiy aloqasi davomida turli xil argument usullarini keng qo'llash.

Xodimlarning mehnatini rag'batlantirishga ta'sir ko'rsatadigan vositalarga nisbatan ham, xodimlarning mehnat motivatsiyasini boshqarishda asosiy rol tashkilotning boshqaruv tarkibini o'ynashga qaratilganligini ko'rsatadi. Xodimning motivatsiyasiga maqsadli ta'sir ko'rsatish uchun rahbar ishni tashkil qilishda o'zgarishlarni amalga oshirishi mumkin, keng ko'lamlı axloqiy rag'batlantirish usullaridan foydalanishi mumkin, shaxsiy yondashuv, ya'ni rahbarga bo'ysunuvchilarga ish maqsadlariga erishish, ularni baholash va nazorat qilish, eng muhim masalalar bo'yicha axborot berish, turli boshqaruv uslublari va intizomiy ta'sirlardan foydalanishni o'zgartirishi mumkin. Subordinatsiyani rag'batlantirishga qaratilgan maqsadli ta'sir rahbarlar nafaqat odamlarni boshqarish masalalarida ko'proq xabardorlikni, balki boshqaruv faoliyatining yangi modellarini ishlab chiqishni ham talab qiladi. Biroq, maxsus treningdan keyin ham, har bir rahbar o'z ish yondashuvlarini muvaffaqiyatli o'zgartira olmaydi.

Rasm-13. Motivatsiya tizimi



Xodimlarni maqsadli boshqarish bo'yicha ishni qaerdan boshlash kerak?
Motivatsiyani boshqarish bo'yicha ishni rejalashtirishdan oldin, bugungi kunda

xodimlarni rag'batlantirishda bizni qoniqtirmasligini aniqlashimiz kerak. Bu erda ikkita yondashuv mavjud:

- Xodimlarning ish bilan qoniqishlarini kamaytirish sabablarini aniqlash uchun xodimlarning so'rovnomasi.
- Eng muhim demotivatorlarni aniqlash uchun ekspert tadqiqotlari – xodimlarning kompaniya manfaati uchun yuqori fidoyilik bilan ishlashga tayyorligini eng ko'p kamaytiradigan omillar.

So'rov: eng yaxshi G'arb kompaniyalari muntazam ravishda (yiliga kamida bir marta) o'z xodimlarining o'z mehnatlari bilan bog'liq asosiy masalalar bo'yicha so'rovlarini o'tkazadilar. Shu bilan birga, bunday tadqiqot nafaqat odamlarning kayfiyatidagi o'zgarishlarni o'z vaqtida qo'lga kiritish imkonini beradigan fikr-mulohaza shaklidir, balki xodimlarni o'z rahbariyati bilan muloqot qilish usuli ham muhimdir. Xodimlarning o'z ishlaridan qoniqish darajasini o'rganish ularning motivatsiyasini mustahkamlash va ma'muriyat bilan hamkorlik qilishga tayyorligini oshirish imkoniyatlarini topish uchun mo'ljallangan. Ammo bu maqsadlarga faqat muayyan sharoitlarda erishish mumkin. Tadqiqot natijalari xodimlarning e'tiboriga etkazilishi kerak.

Olingan ma'lumotlar ishchilarning motivatsiyasiga ijobiy ta'sir ko'rsatishga qaratilgan harakatlar uchun asos bo'lib xizmat qilishi kerak. Xodimlarni so'roq qilishning rasmiy yondashuvi, ishchilarning natijalari haqida o'z vaqtida ma'lumot yo'qligi va ma'muriyatning aniqlangan muammolarni hal qilish bo'yicha har qanday choralar ko'rishga tayyor emasligi bajarilgan barcha ishlarni bekor qiladi. Quyidagi savollar ro'yxati, o'z mehnati bilan xodimlarning qoniqishlarini o'rganish uchun eng keng tarqalgan vositalardan biridir. Xodimlarning o'z mehnati va ish joyi bilan qoniqish darajasini aniqlash xodimlarning mehnat motivatsiyasi holatining eng muhim ko'rsatkichidir.

Jadval - 4. Ish muhiti omillari.

Ish muhitining asosiy omillari	Baholash
Mehnat tashkiloti	5 4 3 2 1
Mehnat mazmuni (bajarilishi kerak bo'lgan ish)	5 4 3 2 1
Sanitariya-gigiyenik ish sharoitlari	5 4 3 2 1
Ish haqi	5 4 3 2 1
Bonus tizimi	5 4 3 2 1
Jamoada munosabatlar	5 4 3 2 1
Boshqaruv bilan aloqalar	5 4 3 2 1
Etakchilik uslubi va usullari	5 4 3 2 1
Jamoa natijalariga ta'sir ko'rsatish qobiliyati	5 4 3 2 1
Ma'muriyatning xodimlarning talablariga munosabati	5 4 3 2 1
Professional yoki rasmiy o'sish istiqbollari	5 4 3 2 1
Rahbariyat tomonidan ishingizni baholashning xolisligi	5 4 3 2 1
O'qitish va malaka oshirish imkoniyatlari	5 4 3 2 1
Kompaniyadagi vaziyat haqida xabardorlik darajasi va	5 4 3 2 1
Ish uchun zarur bo'lgan barcha narsalar bilan ta'minlash darajasi (uskunalar, asbob-uskunalar, ofis uskunalari va boshqalar)	5 4 3 2 1

Ishchilarning o'z mehnati bilan qoniqishlarini o'rganish mutaxassisga topshirilishi kerak. Faqat mutaxassis tadqiqot (so'rovnoma, so'rovnoma) uchun sifatli vositani tayyorlashi va so'rov jarayonini to'g'ri tashkil qilishi mumkin. Olingan natijalarni sifatli qayta ishlash va rahbariyatga tavsiyalar tayyorlashda ularni to'g'ri talqin qilish uchun professional bilim zarur.

Ekspert ekspres so'rovi: rag'batlantiruvchi ish muhitini shakllantirish bilan bog'liq murakkab masalalarni hal qilishdan oldin, oddiyroq savollar bilan boshlash mantiqan to'g'ri keladi, ularning echimi tez-tez yuzada yotadi. Xodimlarni rag'batlantirishni kuchaytirish bo'yicha ishni boshlash xodimlarni (demotivatorlarni) rag'batlantirishga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omillarni aniqlash va keyinchalik ularni bartaraf etish bo'yicha ustuvor qadamlarni rejalashtirishdan iborat.

Muayyan tashkilotdagi vaziyatni yaxshiroq baholash va xodimlarni rag'batlantirishga salbiy ta'sir ko'rsatadigan eng muhim muammolarni aniq belgilash uchun mavjud vaziyatning barcha tafsilotlarini yaxshi biladigan odamlar kerak. Buning uchun ekspertlar guruhini tuzish kerak, ular orasida asosiy xodimlar toifalari, jumladan, rahbarlar vakillari vakillari bo'ladi. Mutaxassislar bitta savolga yozma ravishda javob berishga taklif etiladi: “Sizning fikringizcha, kompaniya xodimlarining yuqori ish haqi bilan ishlashga bo'lgan munosabatini eng ko'p kamaytiradigan omillarni ko'rsating” Ular mustaqil ravishda, boshqa mutaxassislar bilan maslahatlashmasdan, 3-5 bunday omillarni ko'rsatishlari kerak. Shu tarzda olingan javoblarni umumlashtirish eng muhim demotivatorlarni, ya'ni xodimlarni rag'batlantirishga eng zararli ta'sir ko'rsatadigan omillarni aniqlash imkonini beradi⁶⁰.

Eng tez-tez past ish haqi tashqari, Rossiya tashkilotlari xodimlari deb ataladi demotivators soni, eng tez-tez bunday yomon ish sharoitlari va hayot, nodavlat axborot xodimlari, loyqa rahbariyati tomonidan belgilangan maqsadlar, ishonchsizlik, ertangi kun, ijtimoiy himoya past darajada kabi omillar tushib. Lekin, albatta, xodimlarning motivatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omillar ro'yxati, turli kompaniyalar sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Xodimlarning mehnat motivatsiyasini Real ravishda yaxshilashni istagan har qanday tashkilot bugungi kunda Demotivatorlar sifatida faoliyat yuritadigan yo'nalishlar bo'yicha ishlarning holatini yaxshilash bilan boshlanishi kerak. Bu bir vaqtning o'zida bir nechta vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

Boshqaruv xodimlarni rag'batlantirishni boshqarish jarayoniga jalb qilingan: tashkilotdagi iqlim yaxshilanmoqda, bu esa xodimlarni rag'batlantirishda ijobiy o'zgarishlarga olib keladi. Bu inson resurslarini boshqarish ishlarida inson

⁶⁰Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.

resurslari salohiyatidan yanada kengroq foydalanishga qaratilgan. Xodimlarni rag'batlantirishda muvaffaqiyatga erishish haqida gapirish qiyin bo'lgan boshqa muhim ish joylari rahbarlarni odamlar bilan qanday ishlashni, xodimlarni samarali boshqarishni o'rgatishdir. Bunday treninglarsiz, o'z subordinatorlari uchun rag'batlantiruvchi ish muhitini shakllantirishda rahbarlarning faol ishtirokini hisoblash mumkin emas.

Bernard Shaw shunday dedi: *"bu dunyoda faqat kerakli shart-sharoitlarni qidiradigan va topmasa, ularni yaratadigan kishi muvaffaqiyatga erishadi"*. Subordinatlarning mehnat motivatsiyasiga maqsadli ta'sir qilish har bir rahbar tomonidan boshqarilishi kerak bo'lgan xodimlar bilan ishlashning eng muhim yo'nalishi hisoblanadi. Menejerlarning ish jarayonida imkon qadar ko'proq jalb qilish istagi subordinatlarning motivatsiyasi ularning eng muhim ustuvor yo'nalishlaridan biri bo'lishi kerak.

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. Motivatsiyaning asosiy muammolarini oching.
2. K. Zamfir tomonidan ajratilgan motivatsiyaning uchta qismini tavsiflang.
3. Mehnat motivatsiyasi nazariyalarini tavsiflang.
4. Sh. Richie va Piter Martinning mehnat motivatsiyasi omillarining 12 nazariyasini oching.
5. Motivatsiya qilingan ishchilarning turlarini ro'yxatlash.
6. Rag'batlantiruvchi tashkilotning funktsiyalari va talablari motivatsiya uchun asos bo'lib xizmat qiladi.
8. Shaxsiyat tushunchasi va uning tuzilishi.
9. Shaxsni o'rganishning psixologik maktablari.
10. Shaxslar tipologiyasi.

Savollar:

- 1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishni tasniflash*
- 2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish yondashuvlari*
- 3. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullari.*
- 4. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlari.*

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishni tasniflash. Korxonada nazorat qilish tizimining asosiy vazifalaridan biri boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tavsiyalar ishlab chiqishdir. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning mavjud yondashuvlarini ko'rib chiqing va shu asosda nazorat qilishda qaror qabul qilish mezonlariga talablarni shakllantiramiz, so'ngra eng tipik boshqaruv qarorlarini qabul qilish mezonlarini batafsil tahlil qilamiz.

Barcha boshqaruv qarorlari ikki guruhga bo'linishi mumkin: Dasturlashtirilgan – tayyor tartib-qoidalar, urf-odatlar, odatlarga muvofiq standart holatlarda qabul qiling. Ular oddiy bo'lishi mumkin, "harakat" bilan qabul qilinadi va murakkab, batafsil o'rganishni talab qiladi. Masalan, materiallarni sotib olish, ish haqi darajasi to'g'risida qaror⁶¹. Shunga ko'ra, nazorat qilish tizimi standartlashtirish, dastlabki axborotni birlashtirish va dasturlashtirilgan qarorlarni qabul qilish mezonlariga, bunday vaziyatlarda harakatlarni aniq ta'riflaydigan yagona protseduralarni ishlab chiqishga qaratilgan;

Dasturlashtirilgan qarorlar - yangi, g'ayrioddiy muammolarni hal qilish uchun nostandart, kam tuzilgan vaziyatlarda qabul qilinadi. Misol uchun, korxonaning marketing strategiyasini ishlab chiqish, vaqtincha bo'sh moliyaviy resurslarni investitsiyalash bo'yicha qarorlar bo'lishi mumkin.

Bu erda nazorat qilish tadqiqot, ijodiy xususiyatga ega; qaror qabul qilish uchun nazorat qilish tizimi tomonidan taqdim etilgan dastlabki ma'lumotlar, shuningdek, qaror qabul qilish mezonlari har doim muayyan vazifaning o'ziga xos xususiyatlariga asoslanadi.

Qarorlar nafaqat standartlashtirish darajasiga ko'ra, balki atrof-muhitdagi ishonchlilik darajasiga qarab ham tasniflanishi mumkin: aniqlik holati: rahbar

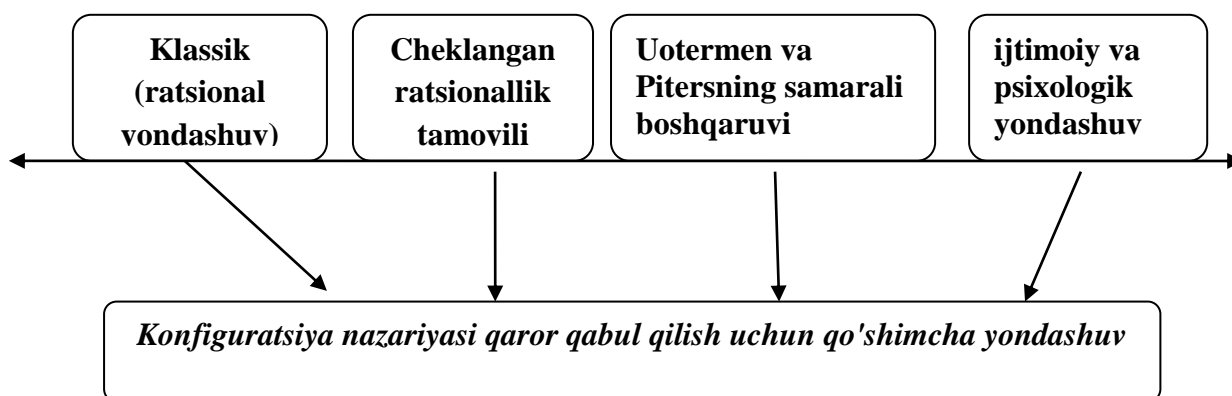
⁶¹Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1996.- 704с

barcha mumkin bo'lgan harakatlar variantlarini va har bir variantni ishlatish natijalarini aniq biladi; xavf holati: rahbar aniq natijani bilmaydi, lekin har bir natija ehtimolini biladi; noaniqlik holati: rahbar haqida aniq ma'lumotga ega emas natijalar va hatto mumkin bo'lgan natijalar ehtimolini ham baholay olmaydi.

Xavf ostida, nazorat qilish har bir mumkin bo'lgan harakatlarning ta'sirini emas, balki ushbu ta'sirni olish imkoniyatini ham baholashi kerak, shuning uchun xavf ostida nazorat qilish ehtimollik nazariyasi va matematik statistika apparatidan foydalanishi kerak. Odatda odamlar xavf-xatarga salbiy ta'sir ko'rsatadi va faqat qo'shimcha foyda evaziga unga tayyor. Shuning uchun, boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlash tizimi sifatida nazorat qilish xavfli imtiyozlarni hisobga olish kerak.

14-Rasm. Qaror qabul qilish yondashuvlarini tasniflash

QAROR QABUL QILISH YONDASHUVLARINI TASNIFLASH



Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini o'rganish uchun mavjud yondashuvlar shartli ravishda ikki qutb o'rtasida to'g'ri chiziqda joylashgan nuqtalar shaklida ifodalanishi mumkin: bir tomondan mutlaq ratsionallik, matematik toifalarga yo'naltirilgan, ikkinchidan-mutlaq irratsionallik, ijtimoiy yoki psixologik toifalarga kuchli e'tibor (9-rasm).

Klassik yondashuv nuqtai nazaridan qaror qabul qilish jarayoni quyidagicha:

- 1) muammoni aniqlash;
- 2) maqsadni aniqlash va mezonlarni tanlash; mezonlarning ahamiyatini (vaznini) belgilash;
- 3) mumkin bo'lgan muqobillarni topish;
- 4) tanlangan mezon bo'yicha muqobillarni baholash;
- 5) eng yaxshi muqobil tanlash.

Muammoning mavjudligi haqida menejerni ko'rsatadigan to'rtta eng keng tarqalgan holat mavjud:

haqiqiy natijalarni rejadan chetga surish;

o'tgan tajribadan haqiqiy natijalarni rad etish;

xodimlarning xabarlari;

raqobatchilar faoliyati haqida ma'lumot.

Klassik (ratsional) yondashuvning asosiy postulatlarini: qaror qabul qilish oldindan ma'lum maqsadga erishishga qaratilgan oqilona jarayondir.

Barqaror, to'liq va izchil imtiyozlar tizimi mavjud bo'lib, muqobillar o'rtasida tanlovlarni amalga oshiradi. Barcha mavjud alternativalar ma'lum (ya'ni, aniqlik holati mavjud yoki voqealar va ehtimollik to'liq doirasi ma'lum). Qaror qabul qilish jarayonining murakkabligi muhim emas: *eng muhimi, to'g'ri natijaga erishishdir*⁶².

Oqilona yondashuvda nazorat qilishning roli eng to'liq va aniq miqdoriy ma'lumotlarni taqdim etish, ko'rsatkichlarni hisoblash, optimumni topishdir. Ratsional yondashuvda boshqaruv qarorlarini qabul qilishni tushuntiruvchi bir nechta nazariya mavjud: strategiyani ishlab chiqish (SWOT tahlillari), strategiyani rejalashtirish (Ansoff bo'yicha), joylashishni aniqlash (Porter bo'yicha). "Strategiyani ishlab chiqish" nazariyasi 50-larda strategik boshqaruv ishlarida taklif qilingan.

Nazariyaga ko'ra, boshqaruv qarorlarini qabul qilish-nazorat qilinadigan, ongli va intuitiv jarayon emas. Tayyor retseptlar mavjud emas, har bir qaror muayyan vaziyatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Ushbu nazariyaning amaliy qo'llanilishi-SWOT-tahlil: tashqi muhit tahlili (imkoniyat va xavf) asosida ichki muhit tahlili asosida muvaffaqiyatning asosiy omillarini aniqlaydi, o'z korxonasining kuchli va zaif tomonlarini baholaydi va boshqaruv qarori bu tarkibiy qismlarning sintezi natijasidir. Strategiyani rejalashtirish nazariyasi boshqaruv qarorlarini qabul qilishni tizimli tahlil, kibernetika, operatsiyalarni o'rganish nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. Ushbu maktabning yorqin vakili Ansoff edi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimli tahlil usullari qo'llaniladigan nazorat, ongli, rasmiylashtirilgan jarayon bo'lishi kerak, maxsus kompleks

⁶² Lukashuk I.I. Biznes-muzokaralar san'ati: o'quv-amaliy qo'llanma. - Moskva: bek nashriyoti - 208 b., 2002

ko'rsatkichlar (masalan, korxonaning raqobatbardosh maqomining kompleks ko'rsatkichi) hisoblab chiqiladi. Nazorat qilish vazifasi muayyan korxonada boshqaruv qarorlarini qabul qilish tartibini ishlab chiqish, har bir boshqaruv qarorining ijobiy yoki salbiy tomonlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlarni hisoblashdan iborat.⁶³

80-yillarning boshida asosiy g'oyasi standart vaziyatlarning barcha matritsalar va standart echimlarning tayyor, yagona mavjudligi va boshning vazifasi "to'g'ri hujayra" ni tanlash, yagona to'g'ri echimni "hisoblash" ni tanlashdir. Ushbu nazariyaning amaliy ilovalari BKG matritsasi, Mc Kinsey matritsasi, "mahsulot-bozor" matritsasi va boshqalar..

Simon tomonidan cheklangan ratsionallik tamoyilining postulatlarini "mutlaq ratsionallik" mavjud emasligiga asoslanadi: menejerda muammoning tabiati va uni hal qilishning mumkin bo'lgan variantlari haqida ma'lumot mavjud emas. Keyinchalik aniq va to'liq ma'lumotni olish mumkin emas (odatda pul va vaqtning etishmasligi tufayli). Mavjud ma'lumotlarning katta qismi ahamiyatsiz va shuning uchun haqiqatning juda soddalashtirilgan modellaridan foydalanish juda oqilona.

Mavjud ma'lumotlar noto'g'ri qabul qilinadi. Inson xotirasi faqat cheklangan miqdordagi axborotni ushlab turishi mumkin. Inson aqlining maqbul variantni to'g'ri tanlash qobiliyati cheklangan. Menejer maksimal darajada emas, balki qoniqarli natijaga erishishga intiladi. U barcha alternativlarni bilmasligi mumkin: u kamida bitta maqbul variantni bilishi etarli.

Qaror qabul qilish jarayoni cheklangan ratsionallik tamoyiliga muvofiq quyidagicha:

- 1) ehtiyojni aniqlash;
- 2) maqsadni aniqlash va minimal qabul qilinadigan variantni tavsiflovchi bir qator mezonlarni shakllantirish;
- 3) qidiruv muqobil;
- 4) qabul qilinadigan variantni tanlash. Cheklangan ratsionallik printsipligiga ko'ra, nazoratning asosiy vazifasi noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish usullaridan foydalanish asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini ratsionalizatsiya qilishdir⁶⁴.

Piters va Watermen uchun samarali boshqaruv tamoyilining postulatlarini ortiqcha ratsionallik innovatsiyalarni cheklab qo'yishi, moliya ahamiyatini qayta

⁶³ Kopitin L.I. Fototerapiya bo'yicha trening.- Sankt-Peterburg.: "Nutq" Nashriyoti, 96 b.: HJL.. 2003

⁶⁴ Krasovskiy Y. rahbari qaror qabul qiladi // mohir rahbarning sirlari. M., 2007.

baholashga olib keladi, korxonaning iqtisodiy maqsadlarini hisobga olmaydi, shuning uchun rahbar: moslashuvchanlikni namoyon qilish, bir vaqtning o'zida hamma narsani qilish, tajriba qilish, yuqori tezlikda harakat qilish, kam rasmiylashtirilgan tizimlardan foydalanish. Nazorat qilishning muvofiqlashtiruvchi, integratsiyalashgan roliga e'tibor qaratiladi. Nazorat qilish, asosan, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish modellaridan foydalanadi, monitoring va oldindan nazorat qilishning rolini oshiradi, optimallashtirish vazifasi esa nazoratga olinmaydi.

Ijtimoiy va psixologik yondashuvlar inson ongi va inson munosabatlarining qaror qabul qilish jarayoniga ta'siri asosida amalga oshiriladi. Ijtimoiy yondashuv doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qilishni tasvirlaydigan uchta asosiy nazariya mavjud:

Siyosiy shovqin nazariyasi korporativ guruh ichida va tashqi muhitda turli guruhlarining kuchlari va manfaatlari muvozanati nuqtai nazaridan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini o'rganadi. Boshqaruv qarori muayyan guruhning pozitsiyalarini mustahkamlashga qaratilgan siyosiy qadam sifatida qaraladi. Yo'naltiruvchi guruhlarining ta'siri, guruhlardagi rollar va maqomlarni taqsimlash, bloklar va koalitsiyalarni shakllantirish mantig'iga alohida e'tibor qaratiladi. Nazorat vazifasi-integratsiya: u korxonaning belgilangan umumiy maqsadlarga yo'naltirilishini ta'minlashi kerak.

Kollektiv ta'lim nazariyasi har qanday korxonaning ichki va tashqi muhitining murakkabligi va dinamik tabiati, axborot va tajriba etishmasligi bilan birga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini rahbar va korxonaga jamoasi uchun uzluksiz ta'lim jarayoniga aylantiradi⁶⁵.

Korporativ madaniyat nazariyasi shuni ko'rsatadiki, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlarning xatti-harakati bir butun sifatida namoyon bo'ladi. Har qanday boshqaruv qarori uchun "oziqlantiruvchi tuproq" korporativ madaniyat bo'ladi-korxonaning barcha xodimlari uchun umumiy e'tiqod va munosabatlar to'plami.

Korporativ madaniyatning bir necha darajalari mavjud: yuzaki (korporativ ramzlar), o'rta (e'tiqodlar, munosabatlar, qoidalar, me'yorlar) va chuqur (qadriyatlar). Chuqur qadriyatlar korxonaning bir nechta strategiyasidan birini

⁶⁵ Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006

tanlashda muhim rol o'ynaydi. Qoidalar va normalar strategiyani amalga oshirish uchun taktik choralarni tanlash uchun muhimdir.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimi uchun korporativ madaniyatning quyidagi jihatlari muhim ahamiyatga ega: individualizm va kollektivizm; xavfga munosabat; maqsadga muvofiqlik; muvofiqlashtirish darajasi; menejerlarni qo'llab-quvvatlash; korxonalar yoki korxonalar ichidagi guruh bilan nazorat qilish, o'z-o'zini aniqlash; mukofot tizimi falsafasi; nizolar va tanqidlarga munosabat; kommunikatsiyalarning tabiati.

Ilm-fan psixologiyasi qaror qabul qilishni boshning shaxsiy ongida sodir bo'lgan jarayon sifatida belgilaydi va qarorlar individual ongda shakllangan tushunchalar sifatida belgilanadi. Qaror qabul qilishning psixologik jihati boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tegishli axborotni to'g'ri tanlash, shuningdek, ushbu axborotni tahlil qilish usullarini ishlab chiqish uchun nazorat hisobot madaniyatini ishlab chiqish uchun muhimdir. Qaror qabul qilish jarayoni quyidagi bosqichlarga bo'linadi – idrok-rahbar tashqi muhitdan kelgan ma'lumotni harakatga signal sifatida qabul qiladi. Nazorat qilish tizimining vazifasi – muntazam voqealar ketma-ketligi tufayli eng muhim narsalarni e'tiborsiz qoldirmaslik; kontseptsiyani shakllantirish-rahbar vazifani bayon qiladi. U o'z tajribasi va bilimlari asosida tayyor turdagi vazifani tanlaydi yoki yangi kontseptsiyani shakllantiradi ; kontseptsiyani o'zgartirish-spekulyativ modelni haqiqatga "bog'lash" va mavjud vaziyatdan chiqish yo'lini topish. Nazoratchi yordamchi va maslahatchi rolini o'ynaydi. Odamlar "uy-joy" evristik protseduralardan foydalanib, tayyor qaror qabul qilish sxemalarini ishlab chiqadilar. Ulardan foydalanish bilan bog'liq eng keng tarqalgan heuristik muolajalar va muammolarni ko'rib chiqing.

Mavjudligi. Odamlar kelgan ma'lumotni to'plangan tajriba bilan taqqoslashadi. Odatda, birinchi navbatda, yaqinda sodir bo'lgan yoki yorqin iz qoldirgan voqealar esga olinadi. Odamlar tez-tez ma'lumot olish jarayonida eng kam qarshilik yo'lini izlaydilar va shuning uchun muhim ma'lumotlarni yoki optimal echimni o'tkazib yuborishlari mumkin. Tekshiruvchi tahlil qilinadigan ma'lumotlarga kirishi kerak⁶⁶.

Vakillik. Odamlar o'zlarining avvalgi tajribalari bilan taqqoslanadigan voqealar ehtimolini baholashga moyildirlar, bu kichik namunaviy o'lcham tufayli yoki kelajakdagi voqealar ehtimolligi o'tmishga bog'liq emasligi sababli vakili

⁶⁶ Krasovskiy Y. rahbari qaror qabul qiladi // mohir rahbarning sirlari. M., 2007.

bo'lmasligi mumkin. Chiqish qilishdan oldin, tekshiruvchi to'plangan ma'lumotlar majmuasi vakili ekanligiga ishonch hosil qilishi kerak.

Modelni oldindan tanlab olish va modelga "moslash". Qaror qabul qilganda, odamlar natija haqidagi asl g'oyadan kelib chiqib, kelajakda bu asl g'oyani to'g'rilaydi; ular shakllangan qarashlarning tasdig'ini topishga harakat qilishadi. Nazoratchi o'tmishdagi xatolar yukini tashlab, har bir vazifaning maxsus, o'ziga xos xususiyatlarini ko'rish kerak. Taqdim etilgan barcha yondashuvlarning sintezi Minzberg, Quinn va boshqa ishlarda taklif qilingan edi..

Ushbu "sintetik" yondashuvga ko'ra, qaror qabul qilish bir martalik harakat emas, balki asta-sekin amalga oshiriladigan uzoq jarayon bo'lib, unda rahbar ko'pincha o'z xodimlari bilan maslahatlashadi, ba'zan esa qo'llab-quvvatlash va kerakli ma'lumotlarni to'plash uchun muhokama qilish bosqichini ataylab kechiktiradi.

Qaror qabul qilishning ortib borayotgan yondashuvi insoniy fikrlash va xotiraning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan muammolarni engishga yordam beradi. Korxonada axborot oshkoraligi muhitini saqlab qoladi, bu esa xodimlarni oldindan qanday qaror qabul qilishni rejalashtirayotgani haqida xabardor qilish imkonini beradi va shu bilan xodimlarning tushuncha va qo'llab - quvvatlanishini ta'minlaydi, ularga kelgusi o'zgarishlarga psixologik tayyorgarlik ko'rish imkonini beradi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning turli bosqichlarida takomillashtiruvchi yondashuv doirasida nazorat qilish dastlabki ma'lumotlarni to'playdi, tahlil qiladi, mavjud vaziyatlarning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda qaror qabul qilish mezonlarini ishlab chiqadi, korxonada xodimlarini yaqinlashib kelayotgan qaror haqida xabardor qiladi va ushbu qarorni amalga oshirish uchun turli bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtiradi.

Ushbu yondashuv tarafdorlari qaror qabul qilish jarayoniga "konfiguratsiyalar" deb ataladigan turli omillar ta'sir ko'rsatadi, deb hisoblashadi. Omillarning konfiguratsiyasiga qarab, qaror qabul qilish jarayoni boshqacha bo'lishi mumkin: sistematik, rasmiylashtirilgan yoki intuitiv tushuncha. Qarorlar istiqbolli yoki rasmiylashtirilgan rejalar, xulq-atvor modellari, siyosiy intrigalar, bozorda pozitsiyalarni tanlash shaklini olishi mumkin-har bir narsa muayyan vaziyatning konteksti bilan belgilanadi va bu kontekst hayot aylanish bosqichining o'zgarishiga muvofiq muayyan qonunlarga muvofiq o'zgaradi. Konfiguratsiyalar nazariyasi nazariyalarning har biri to'g'ri bo'lishi mumkinligini va har bir holatda muayyan tushuntirishni tanlash uchun guruhga bo'lingan turli omillar to'plami bilan

belgilanadi: 1) korxonaning tashqi muhiti; 2) korxonaning ichki muhiti va boshning shaxsiy xususiyatlari; 3) muammoni hal qilishning o'ziga xos xususiyatlari.

2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish yondashuvlari. Har bir muayyan boshqaruv qarori bilan bog'liq ish quyidagi bosqichlardan iborat ⁶⁷:

1. qaror qabul qilish;
2. uning amalga oshirilishi;
3. natijalarni baholash.

Qaror qabul qilish boshqaruvning Markaziy nuqtasidir. U quyidagilarni o'z ichiga oladi: maqsadlarga, maqsadlarga va ularga erishish vositalarini rejalashtirishda; ishlab chiqarishni tashkil etishda (resurslarni mahsulotga birlashtirish); ishlab chiqarish va sotish jarayonini (xizmatlarni) tezkor boshqarish; motivatsiya, nazorat va boshqalar.⁶⁸

Qaror qabul qilish jarayoni qaror qabul qilish nazariyasi— turli tabiatning murakkab tizimlarini boshqarish jarayonlarini ko'rib chiqadigan fan tomonidan o'rganiladi. Bu fan iqtisodiy va siyosiy ehtiyojlar fonida paydo bo'ldi. Uning yanada rivojlanishi kompyuter texnikasi va operatsiyalarni o'rganish, tizimli tahlil qilish, sun'iy aql yaratish kabi ilmiy sohalarni shakllantirish bilan bog'liq. Qaror qabul qilish nazariyasi psixologiya, falsafa, matematika, informatika usullarini keng qo'llaydi.

Ilmiy va o'quv adabiyotlarida "qaror" atamasining turli ta'riflari mavjud, chunki qaror qabul qilish jarayoni va qaror qabul qilish harakati va tanlov natijasi sifatida tushuniladi. Qaror ta'rifining ma'nosi qaror qabul qilish jarayonining muayyan yo'nalishiga kiritilgan kontseptsiyaga bog'liq.

Qaror kontseptsiyasining asosiy xususiyatlarini ta'kidlab, taxminan uning ta'rifini shakllantirishingiz mumkin: qaror — bu jarayon va maqsadga erishish va uni amalga oshirish usulini tanlash natijasidir. Qaror qabul qilish—bu maqsad va harakatlarning oldindan xabardorligini, shuningdek, maqsadga erishish uchun turli xil variantlarni ishlab chiqishni o'z ichiga olgan fikrlash jarayonidir. Ushbu jarayonning o'ziga xos xususiyati uning kuchli irodali xarakteridir. Qaror qabul qilishda insonning dunyoqarashi, bilimlari, qiziqishlari, sezgi, hukm va

⁶⁷ P.G.Grabova. Kommunal sohada rejalashtirish va nazorat qilish. 2009

⁶⁸ Kishkel E.N. boshqaruv psixologiyasi

ratsionallik inobatga olinadi. Shuning uchun qaror qabul qilish psixologik jarayon sifatida qaralishi mumkin⁶⁹.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning quyidagi yondashuvlari mavjud:

1. *Intuitiv* - qaror barcha "taroziga" va "qarshi" tahlil qilmasdan, his-tuyg'ularga asoslangan. Odatda, sezgi tajriba orttirish bilan birga rivojlanadi. Turli odamlar uchun bu tuyg'u ko'proq yoki kamroq darajada ifodalanadi. Biroq, statistik ma'lumotlarga ko'ra, ushbu yondashuvning qaror qabul qilishda to'g'ri tanlash imkoniyati past. Qaror qabul qilishda sezgi boshqa yondashuvlar bilan qo'llab-quvvatlanishi kerak.

2. *Hukmga asoslanib*, bilim va tajriba orttirgan tanlov. Ushbu echimlarning mantiqiyligi juda kam ko'rinadi, ammo bu yondashuvning afzalligi muqobillarni tanlash jarayonining tezligi va arzonligi hisoblanadi. Bilim va tajribadan foydalanib, aql-idrokka tayanib, rahbar shu kabi vaziyatda eng katta muvaffaqiyatga erishgan variantni tanlaydi. Agar rahbarning o'tmishdagi tajribasi shunga o'xshash vaziyatga ega bo'lmasa, unda bu yondashuv odatda ishlamaydi.

3. *Ratsional* - o'tgan tajribaga bog'liq emas va analitik tarzda oqlanadi. Har qanday muammoni oqilona hal qilish bir necha bosqichdan o'tadi:

- muammo diagnostikasi;
- qarorlar qabul qilish uchun cheklovlar va mezonlarni shakllantirish;
- alternativlarni aniqlash;
- muqobil baholash;
- yakuniy tanlov.

Muammoni tashxislash-bu vaziyatning "alomatlari" ni anglash va aniqlashdir. Misol uchun, tashkilot ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyat natijalari bo'yicha daromad olmaydi; ishlab chiqarish xarajatlari mahsulotga bo'lgan talabning narxini bir-biriga bog'lab turadi; tashkilotda salbiy axloqiy va psixologik iqlim; xodimlar aylanmasi ko'rsatkichi ortadi. Ushbu bosqichda "alomatlar" asosida muammo umumiy shaklda shakllantiriladi. Misol uchun, ushbu misolda "yovuzlikning ildizi" yuqori xarajatlardir, shuning uchun muammoni quyidagicha ifodalash mumkin: "ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish" (ya'ni. xarajatlarni kamaytirish muammosi mavjud).

Bundan tashqari, rahbar o'ziga va o'ziga xos vaziyatga bog'liq cheklovlarning mohiyatini aniqlashi kerak. Qaror qabul qilish imkoniyatlarini

⁶⁹ P. G. Grabova. Kommunal sohada rejalashtirish va nazorat qilish - 2009 yil

cheklovchi omillar quyidagilar bo'lishi mumkin: resurslar va moliyaviy vositalarning etishmasligi; ishchilarning kam malakasi; zarur texnika va ilg'or texnologiyalarning etishmasligi; axloqiy masalalar. Misolni davom ettirishda bunday cheklov yuqori samarali texnologiya va ilg'or texnologiyalarning etishmasligi bo'lishi mumkin.

Bundan tashqari, qaror qabul qilish mezonlari ishlab chiqiladi: iqtisodiyot, ishonchlilik, dizayn va boshqalar. Mezonlarni aniqlagandan so'ng muqobil echimlar taklif etiladi. Ushbu misolda, tashkilotning imkoniyatlarini hisobga olgan holda, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishni ta'minlaydigan resurslarni tejaydigan texnologiyalarning bir nechta variantlarini qabul qilish mumkin.

Boshqaruv qarorini qabul qilishning oqilona yondashuvining so'nggi bosqichlarida muqobil qarorlarni baholash, tanlov qilish kerak. Quyidagi misolda ishlab chiqarish xarajatlarining pasayishi yangi texnologiyalarning (ikki yoki undan ortiq) muqobil variantlarini ishlab chiqarishga kiritish, ularni amalga oshirish xarajatlarini aniqlash, ushbu xarajatlarning qoplanish muddatini hisoblash natijasida hisoblanishi kerak.

Tanlangan qaror qabul qilish mezoniga (resurslarning samaradorligini maksimal darajada oshirishga) e'tibor qaratib, muqobil eng kam xarajat (xarajatlarning eng katta pasayishi) va amalga oshirish xarajatlarining eng kam qaytarilish muddatini ta'minlaydigan variant bo'ladi. Ushbu parametr nihoyat tanlab olinadi va oqilona qaror qabul qiladi.

Bozor munosabatlari sharoitida rahbarlardan shaxsiy stereotiplarni, printsiplarni, qaror qabul qilish yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish talab etiladi. O'z qonunlari bo'yicha faoliyat yuritadigan bozor iqtisodiyoti talab qiladi:

1. ko'rsatkichlar va ularning qiymatlari shaklida yakuniy natijalar bilan tashkilotning maqsadlari va maqsadlarini aniq shakllantirish; xavf oqibatlarini taxmin qilish;

2. maqsadlar uchun resurslarni safarbar qilishga e'tibor-tanqidiy vaziyatdan chiqish yo'lini topish (agar yuzaga kelgan bo'lsa), aybdorlarni yoki kamchiliklarning sabablarini topish emas;

3. turli xil o'zaro bog'liq omillarni (iqtisodiy, tashkiliy, psixologik, ekologik va boshqalarni) hisobga olgan holda echimlar ishlab chiqarishga tizimli yondashuv.

Tashkilotni boshqarish ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari, funktsiyalari va usullari bilan bog'liq qarorlar qabul qilishni talab qiladi. Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar (xizmatlar) va atrof-muhitning ekologik xavfsizligi;

- har bir xodimning xarakteri, uning aqliy, antropometrik va psixofizyologik xususiyatlari;

- kadrlarni tanlash, joylashtirish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- jamoada ma'naviy-psixologik iqlim;
- ishchilar mehnatini rag'batlantirish tizimi;
- ishchilarning mehnat va dam olish sharoitlari;
- ish joyi va ishlab chiqarish xonasining ergonomikasi;
- ish o'rinlarini tashkil qilish;
- hududlarning infratuzilmasi (transport, aloqa, savdo, maishiy xizmat va h. k.).

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish funksiyalari quyidagilardan iborat:

- muammolarni shakllantirish (masalan, qoniqarsiz ish sharoitlari muammosi);

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlari va standartlarini tahlil qilish (masalan, xodimlarning sanitariya-gigiyena sharoitlari standartlarini tahlil qilish);

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlari va standartlarini yaxshilashni rejalashtirish;

- rejalar bajarilishini tashkil etish;
- normalar va standartlarning bajarilishini hisobga olish va nazorat qilish;
- ishlab chiqarish-sotish sohasidagi kamchiliklarni aniqlash;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning ko'rsatkichlarini yaxshilashga turtki;
- jarayonlarni tartibga solish.

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish usullari quyidagilardan iborat:

- atrof-muhitni monitoring qilish (haqiqiy ma'lumotlarni tartibga solish bilan doimiy taqqoslash);

- savol berish;
- kuzatuv;
- vaqt, ish kunining fotosurati, mehnat resurslarini tezkor kuzatish usuli;
- telefon so'rovi; .
- tajribali va eksperimental ishlarni bajarish;
- nazorat obyektlarining ijtimoiy-psixologik parametrlarini texnik o'lchash (masalan, ishlab chiqarish xonasida shovqin darajasini o'lchash);

- tadqiqotning matematik va statistik usullari;
- jarayonlarni modellashtirishning iqtisodiy va matematik usullari.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning mutlaqo yangi yondashuvi konsensus printsiptiga rioya qilishdir (qaror qabul qilish jarayonida bahsli masalalarni va turli fikrlarni muvofiqlashtirish natijasi). Konsensus muhokamalar va maslahatlashuvlar orqali, shuningdek, ilgari surilgan variantlarni (muqobillarni) ratsionalizatsiya qilishning turli usullarini qo'llash orqali erishiladi. Parlament kurashida, biznes sohasida keng tarqalgan ko'pchilik printsipti cheklangan dasturga ega, chunki u yuqori sifatli qaror qabul qilishni ta'minlamaydi (eng yaxshi alternativ ozchilikka tegishli bo'lishi mumkin).

Qaror qabul qilishda samarali foydalanish:

a) "miya bo'roni" usuli, taklif qilingan qarorlarning chuqur va keng qamrovli ishlashini ta'minlaydi;

b) qaror qabul qilishning partiyaviy, guruh usullari.

3. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullari. Qarorni optimallashtirish natijaga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarni izlash jarayonidir. Optimal yechim har qanday optimallashtirish mezonlari uchun tanlangan barcha muqobil variantlardan eng samarali echimdir. Optimallashtirish jarayoni qimmat bo'lgani uchun uni boshqarish tizimining har qanday quyi tizimining strategik va taktik vazifalarini hal qilishda qo'llash tavsiya etiladi. Operatsion muammolar, qoida tariqasida, oddiy, evristik usullardan foydalanish bilan hal qilinishi kerak.

- Optimallashtirish usullari:
 - tahlil;
 - prognozlash;
 - modellashtirish, bu o'z navbatida mantiqiy, jismoniy va iqtisodiy-matematik modellashtirishga bo'linadi.

Keling, ushbu usullarni batafsil ko'rib chiqaylik: mahsulot sifatini kamaytirish omillarini tahlil qilishning mantiqiy modelida faqat ikkita modellashtirish darajasi olinadi: 1 darajasida — mashinalar, odamlar, materiallar, usullar;

2 darajasida-1 darajasiga ta'sir qiluvchi omillar.

Bunday modellar ko'proq darajaga ega bo'lishi mumkin va har qanday (ijobiy — takomillashtirish yoki salbiy — pasayish, buzilish) natijaga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Jismoniy modellar 10 va undan ko'p marta mutanosib ravishda kamayadi va turli materiallardan (metall, yog'och, polistirol, plastmassa va boshqalar) ishlab

chiqariladi. Ular obyektning aerodinamik, estetik, tartib va boshqa xususiyatlarini tekshirish uchun materiallarni tejash uchun qisqartirilgan shaklda ishlab chiqariladi.

Iqtisodiy va matematik modellashtirish iqtisodiy hodisalarni matematik modellar bilan ifodalash jarayonidir. Iqtisodiy model-bu ilmiy abstraktsiyadan foydalanib, iqtisodiy hodisa yoki jarayonning sxematik vakili, ularning xarakterli xususiyatlarini aks ettiradi. Matematik modellar har qanday faoliyatni optimallashtirish muammolarini hal qilishning asosiy vositasidir. Aslida, bu modellar rejalashtirilgan hisob — kitoblar vositasidir. Iqtisodiy tahlil qilish va echimlarni optimallashtirish uchun ularning qiymati ular rejalashtirilgan topshiriqlarning keskinligini baholash, asbob-uskunalarni cheklash guruhini aniqlash, resurslar turlarini aniqlash, ularning tanqisligini baholash va boshqalar⁷⁰.

Iqtisodiy hodisalar va jarayonlarni matematik modellashtirish o'rganilayotgan obyekt haqida aniq tasavvurga ega bo'lish, uning ichki tuzilishi va tashqi aloqalarini tavsiflash va aniqlash imkonini beradi. Model-nazorat obyektning shartli tasviri.

Iqtisodiy va matematik model etarli haqiqatga ega bo'lishi, o'rganilayotgan obyektning muhim tomonlarini va aloqalarini aks ettirishi kerak. Har qanday turdagi iqtisodiy va matematik modelni yaratishga xos bo'lgan asosiy xususiyatlarni qayd etamiz. Modellashtirish jarayoni shartli ravishda uch bosqichga bo'linishi mumkin;

1. o'rganilayotgan hodisa yoki jarayonga xos bo'lgan nazariy naqshlarni va uning tuzilishi va xususiyatlari haqidagi ampirik ma'lumotlarni tahlil qilish; bunday tahlil asosida modellar shakllantiriladi;

2. muammoni hal qilishingiz mumkin bo'lgan usullarni aniqlash;

3. olingan natijalarni tahlil qilish.

Modellashtirishning birinchi bosqichining eng muhim nuqtasi-modelni qurishning yakuniy maqsadini aniq shakllantirish, shuningdek, turli xil echimlarni taqqoslaydigan mezonni aniqlashdir. Boshqaruv tizimidagi bunday mezonlar bo'lishi mumkin:

- xarajatlar to'plamini cheklash orqali mahsulotning foydali ta'sirini maksimal darajada oshirish;

⁷⁰S.G.Tarasov, G.V.Suxodolskiy tashkiliy psixologiya. - Xarkov: Ad-gumanitar markazga. - 256 b. 2004

- mahsulot sifati pasaymasligi sharti bilan kompaniyaning foydasini maksimal darajada oshirish;
- mahsulot narxining pasayishi, uning sifati pasaymasa, iste'molchining xarajatlari oshmaydi;
- mehnat unumdorligini oshirish, asbob-uskunalar yoki materiallardan foydalanishni yaxshilash, tovar sifati pasaymasligi va boshqa mezonlar yomonlashmasligi sharti bilan aylanma mablag'larning aylanmasini oshirish.

Shunday qilib, optimallashtirish mezonlari sifatida boshqa tarkibiy qismlar yomonlashmasa, foyda, mahsulot samaradorligi, bozor miqdori butun yoki har qanday tarkibiy qismi bo'lishi mumkin.

Har qanday iqtisodiy vazifa uchun o'zingizning modelingiz kerak emas. Matematik nuqtai nazardan ayrim jarayonlar bir xil va bir xil modellar bilan ifodalanishi mumkin. Misol uchun, lineer dasturlash, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi va boshqalarda ko'plab aniq vazifalarni bajaradigan odatiy modellar mavjud.

Iqtisodiy jarayonlarni modellashtirishning ikkinchi bosqichi muammoni hal qilish uchun eng oqilona matematik usulni tanlashdir. Misol uchun, chiziqli dasturlash muammolarini hal qilish uchun ko'plab usullar mavjud: simpleks, potentsial va boshqalar. Eng yaxshi model eng murakkab va haqiqiy hodisaga o'xshash emas, balki eng oqilona yechim va eng to'g'ri iqtisodiy baholarni olish imkonini beradi. Haddan tashqari detallar modelni qurishni qiyinlashtiradi va modelning ortiqcha kengayishi muhim iqtisodiy ma'lumotlarning yo'qolishiga olib keladi va haqiqatning noto'g'ri aks ettirilishiga olib keladi.

Modellashtirishning uchinchi bosqichi iqtisodiy hodisani o'rganishda olingan natijalarni har tomonlama tahlil qilishdir. Modelning ishonchliligi va sifati uchun yakuniy mezon amaliyot, olingan natijalar va xulosalarning haqiqiy sharoitlarga muvofiqligi, olingan baholarning iqtisodiy mazmuni. Agar natijalar haqiqiy sharoitlarga mos kelmasa, unda ma'lumotlarning to'g'riligi, modelning iqtisodiy sharoitga mos kelmasligi va boshqalar bo'lishi mumkin bo'lgan nomuvofiqlik sabablarini tahlil qilish kerak. Nomuvofiqlik sabablarini tahlil qilish natijalariga ko'ra, iqtisodiy-matematik model tuzatiladi va muammoni hal qilish takrorlanadi.

4. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlari. Har bir rahbar, uning faoliyat doirasidan qat'i nazar, o'ziga xos muammolarini hal qilishda shunga o'xshash ishlarni bajarishi kerak. Shu nuqtai nazardan, marketing sohasida qaror qabul qilish jarayoni moliyaviy faoliyat sohasida qaror qabul qilish jarayonidan

farq qilmaydi. Shuning uchun, menejer faoliyatining samaradorligini kamaytirish sabablarini tushunish uchun boshqaruv qarorini shakllantirish jarayonini ko'rib chiqish kerak⁷¹. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish bosqichlarini ajratish uchun bir necha yondashuvlar mavjud. Ko'pincha ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- muammo tashxis;
- qarorlar qabul qilish uchun cheklovlar va mezonlarni shakllantirish;
- alternativlarni aniqlash;
- muqobillarni baholash;
- yakuniy tanlov.

Biroq, bosqichlarni ajratishning boshqa yondashuvlarini topish mumkin:

- muammoni baholash;
- alternativlarni ko'rib chiqish;
- tortish yoki muqobil baholash;
- tanlangan harakatlar haqida xabar;
- majburiyatlarni olish.

Biz boshqaruv qarorining samaradorligini pasaytirishga asoslangan ko'proq psixologik shart-sharoitlarni ta'kidlash imkonini beradigan yanada kengroq sxemadan foydalanamiz. Ular orasida quyidagi bosqichlar mavjud:

- muammo bayonoti;
- muammolarni tanlash yoki qaror qabul qilish vakolatini topshirish bosqichi;
- muammoli vaziyatning axborot modelini yaratish;
- muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratish;
- muqobillarni aniqlash va baholash;
- qaror qabul qilish.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish jarayonida odatiy qiyinchiliklar va xatolar va ularning asosiy psixologik shart-sharoitlarini ko'rib chiqing.

Muammoni belgilash bosqichidan boshlaylik. Bu butun jarayonning asosiy nuqtasidir. Axir, qaror qabul qilinishidan oldin muammoli vaziyatni tushunish va belgilash kerak. Muammoning yorqin echimini topishingiz mumkin, ammo agar muammoning o'zi noto'g'ri tuzilgan bo'lsa, unda bunday echimni amalga

⁷¹ Kabachenko T. S. boshqaruv psixologiyasi: o'quv qo'llanma. — Moskva: Rossiya Pedagogika jamiyati, 2000. - 384 b.

oshirishning ta'siri nolga teng bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida muammoni shakllantirish, muammolarni yozish, ulardan ayniqsa xavfli rivojlanish bilan bog'liq bo'lgan narsalarni ajratish, ushbu "g'ayritabiiy vaziyatlarda" faoliyatning taxminiy asoslarini yaratish juda katta ahamiyatga ega. Ayniqsa, qiyin va ta'kidlash kerakki, bu jarayon Yaponiya boshqaruv amaliyotida juda muhimdir. "Ildizlarni bog'lash" usuli muammoni noto'g'ri shakllantirish ehtimolini sezilarli darajada kamaytiradi, shuningdek, tashkilotning ko'plab a'zolarini hal qilishda ishtirok etishni ta'minlaydi.

Shu bilan birga, ushbu bosqichda "uzilishlar " juda keng tarqalgan. *Odatda xatolar bor:*

A) *Noto'g'ri aniqlangan muammo*, belgilangan muammadagi muammoli vaziyatni tizimli, qisman aks ettirish.

Buning psixologik shartlari aqlning past darajasi, kam tajriba, o'z faoliyatining stereotipiga moyillik va qaror qabul qilish mavzusining kam boshqaruv kontsepsiyasi bo'lishi mumkin. Odatda, muammoni noto'g'ri aniqlashda kam boshqaruv kontsepsiyasining roli haqidagi so'nggi bayonot to'liq aniq emas. Ushbu qoidani tushuntirish uchun, tashkilotning strukturasi o'zgartirish to'g'risidagi qaror nizoni bartaraf etishning bir usuli sifatida paydo bo'lganda, tashkilotning funksiyasi bilan bog'liq bo'limdan misolni eslaylik. Kasbiy qarama-qarshiliklar sohasidagi qarorlar siyosiy qarorlar bilan almashtirilganda ham xuddi shunday holat yuzaga keldi.

B) *Muammoni shakllantirishning kechikishi*, xususan, rahbarning shaxsiy psixologik xususiyatlari (inertlik, past razvedka) va vaziyatni oldindan nazorat qilish uchun o'rnatilmaganligi sababli kechikishi mumkin.

Muammolarni yuqori darajadagi boshqaruv darajasiga etkazish uchun javobgarlikni topshirishda (mas'uliyatni "ochish") kechikadigan echimlar paydo bo'ladi. Ko'pincha, odatda, shaxsiy tashvishlarning yuqori darajasi, tor tajriba, vaziyatning rivojlanish dinamikasi haqida etarli fikrlarning yo'qligi sababli, odatda, etakchi echimlar mavjud.

B) *Konformizm yoki haddan tashqari dürtüsellik bo'lishi mumkin bo'lgan echimlar*. Ko'pincha ular faoliyat mavzusining boshqaruv kontsepsiyasining xatosining natijasi bo'lib, ular hayotda yuzaga keladigan qarama-qarshiliklarning ahamiyatini aniqlash uchun etarli mezon yo'qligidan iborat.

Keyingi bosqichning mohiyati, muammolarni tanlash bosqichi, kerakli echimni ishlab chiqish mavzusini aniqlashdan iborat. Ma'lumki, o'z

qaramog'idagilarga qarorlar qabul qilish uchun vakolatlarni etarli darajada topshiradigan rahbarlarning faoliyati eng samarali hisoblanadi.

Qaror qabul qilish vakolatlarini topshirishning o'ziga xos xususiyatlari tashkilotda markazsizlashtirish darajasining bevosita ko'rsatkichlari hisoblanadi. Shu bilan birga, ma'lum bir rahbardan delegatsiya jarayonining xususiyatlarini baholash uchun bir xil mezonlardan foydalanish mumkin. Ular quyidagi ko'rsatkichlarni o'z ichiga olishi mumkin:

- past darajadagi boshqaruv yoki quyi ijrochilar tomonidan qabul qilingan qarorlar soni;
- vakil qilingan qarorlarning ahamiyati darajasi;
- boshqaruv darajasining pastligi yoki bevosita subordinatlar tomonidan hal qilinadigan vazifalar soni;
- vakolatli qarorlar ustidan olib borilayotgan nazorat darajasi.

Delegatsiyaning maksimal darajasi nazoratning etishmasligini nazarda tutadi. Yuqori rahbarni qabul qilingan qaror haqida xabardor qilish zarur bo'lganda nazorat qilish biroz qiyinlashadi. Maksimal nazorat qarorlarni qabul qilishni o'z ichiga oladi.

Shu bilan birga, S. Youngning qarorni shakllantirish bo'yicha faoliyat tarkibi haqidagi fikrlaridan kelib chiqib, vakolatlarni topshirish jarayonini tavsiflovchi yana bir ko'rsatkich joriy etilishi mumkin. Shunday qilib, har qanday echimlarni ishlab chiqishga jalb qilingan ijrochi ushbu jarayonning muayyan bosqichida, shu jumladan, turli xil huquq va muayyan miqdordagi ishtirok etish huquqiga ega bo'lishi mumkin:

- tashkilotning maqsadlarini aniqlash;
- ushbu maqsadlarga erishish jarayonida muammolarni aniqlash;
- muammolarni o'rganish va tashxis qo'yish;
- muammoni hal topish;
- barcha muqobillarni baholash va ulardan eng yaxshisini tanlash;
- tashkilotda qarorlarni qabul qilish;
- qarorni tasdiqlash;
- qaror qabul qilish uchun tayyorgarlik;
- yechimni qo'llashni boshqarish;
- qaror samaradorligini tekshirish.

Ushbu jarayonlarda ishtirok etishga qarab, muayyan shaxsning qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish darajasini aniqlash mumkin. Bu ko'rsatkich nazorat

bilan birga vakolatlarning delegatsiyasining to'liqligini aks ettiradi. Birinchi uchta parametr integral indikator bilan birlashtirilishi mumkin: “vakolatlarni topshirish hajmi”.

Savol: vakolatlar delegatsiyasining hajmi va to'liqligiga obyektiv cheklovlar mavjudmi yoki har ikkisi ham muayyan rahbarning faoliyat uslubi bilan belgilanadi?

Vakolatlarni topshirish hajmi faoliyatning me'yoriy asoslari, shuningdek, muayyan mutaxassisning faoliyatini boshqalar bilan muvofiqlashtirishning o'ziga xos xususiyatlari bilan cheklangan.

Vakillikning to'liqligi, subyektiv omillar va faoliyatning me'yoriy asoslari bilan bog'liq cheklovlar bilan bir qatorda, ijrochi tomonidan amalga oshiriladigan qarorlarning tabiati ham aniqlanadi. Biz ilgari rejalashtirish funksiyasiga bag'ishlangan bobda aytib o'tganimizdek, qarorlar qaror qabul qilingan shaxslarning faoliyatiga nisbatan ko'rsatmalarning qat'iyliigi darajasida farq qilishi mumkin. Shu asosda, qarorlarning uchta toifasi mavjud: kontur-kelgusi harakatlarning umumiy konturlarini belgilash, tuzilishlar-ijrochilar faoliyatining nisbatan qat'iy asoslarini va echimlarni aniqlash-algoritmlar. Ma'lumki, ijrochining turli xil qat'iylik darajasini amalga oshirish bo'yicha kelishuv doirasi va tabiati boshqacha. Xuddi shu narsa ijro etilayotganda uchrashgan qarama-qarshiliklarni bartaraf etish uchun echimlar uchun ham amal qiladi⁷².

Amalda, qaror qabul qilish vakolatini topshirish jarayonida juda ko'p og'ishlarni kuzatish mumkin. Ular orasida vakolatlarning hajmi va to'liqligi etarli emasligi, vakolatlarning kam vakolat darajasiga yoki noto'g'ri ijrochiga o'tkazilishi kiradi.

Qarorlarning samaradorligini kamaytirish uchun yuqorida sanab o'tilgan variantlarga asoslangan psixologik shart-sharoitlarning spektri juda keng. Ular orasida faoliyat uslubi (avtoritar boshqaruv uslubi), ijrochining professional va axloqiy fazilatlariga ishonmaslik, xodimlarni kam bilish va shaxsiy tashvish mavjud. Tashkiliy funksiyaga bag'ishlangan bobda qaror qabul qilish vakolatini topshirishning yo'qligi haqida batafsil ma'lumot berildi.

Vakolatlarni topshirishda qo'shimcha qiyinchiliklardan biri-bu rahbarni hissiy jihatdan jozibador bo'lgan, unga moyil bo'lgan va muhim, lekin u uchun juda

⁷² V.G.Romek. Psixologik trening. Shaxslararo munosabatlarga ishonchni o'rgatish. Sankt-Peterburg, 2003.

jozibali ishlar o'rtasidagi ziddiyatga nisbatan o'rnatishdir. Har bir inson ilgari ko'rib chiqilgan Eisenhower printsipiga muvofiq harakat qila olmaydi.

Shunday qilib, vakolatlarni topshirish parametrlari juda aniq va operatsion bo'lib, muayyan holatlarda rahbarlarning faoliyatini tavsiflashda qaror qabul qilish jarayonining ushbu bosqichini amalga oshirish uslubining aniq ta'rifini olish imkonini beradi.

Keyingi bosqich muammoli vaziyatning axborot modelini yaratishga bag'ishlangan. Juda muhim nuqta shundaki, bu bosqichda rahbar to'g'ridan-to'g'ri ma'lumotni oladi va boshqalar tomonidan to'plangan ma'lumotlardan foydalanadi. Ma'lumotlar og'zaki va turli ommaviy axborot vositalarida ham taqdim etilishi mumkin. Ma'lumotlar etarli yoki ortiqcha bo'lishi mumkin, ishonchli yoki etarlicha ishonchli emas, qarama-qarshi, tizimdagi jarayonlarning rivojlanish dinamikasini etarlicha aks ettiruvchi yoki kechiktirilishi mumkin. Bu bosqichda noaniqlik, dinamizm, murakkablik omillari o'zlarini to'liq e'lon qiladi.

Bundan tashqari, ushbu bosqichning muammolari muammoli vaziyatni tavsiflash va tavsiflashda lingvistik vositalardan beparvo foydalanish tufayli yomonlashishi mumkin. Bundan tashqari, uning idrokida kam assotsiatsiyalar uchun old shartlarni yaratishi mumkin bo'lgan axborotni tartibga solish variantlari mavjud. Muayyan bir qator muammolar, uning sifatini tahlil qilishdan farqli o'laroq, axborot manbasiga diqqatni jalb qilishda yuzaga keladi. Ba'zan qarorni ishlab chiqadigan shaxsning tor tajribasi tufayli obyektiv ahamiyatga ega va axborotning subyektiv qiymati o'rtasida farq bor. Bularning barchasi muammoli vaziyatning qismli, buzilgan rasmining qo'shimcha sababidir.

Tabiiyki, menejerning axborot bilan ishlashi, uning sifatiga nisbatan sezgirligi intellektual salohiyat, sezgi va prognostik qobiliyatlarni rivojlantirish, aks ettirish qobiliyatlari bilan bog'liq.

Keyingi bosqich - *muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratishdir*. Yuqorida aytib o'tganimizdek, turli mutaxassislariga taqdim etilgan bir xil ma'lumotlar ular haqida xabar berilgan narsalarning mohiyati haqida juda ko'p turli xil g'oyalar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratish bosqichida qarama-qarshilikning mohiyatini tushunish mumkin.

Ushbu bosqichning o'ziga xos xususiyatini to'liq tasavvur qilish uchun yana bir bor muammoli vaziyatni aniqlashga murojaat qilamiz. Shunday qilib, Akoff R. va Emery F. uni maqsadli shaxsdan qoniqmagan va u mavjud bo'lgan harakat

usullaridan qaysi biri bu holatni o'zgartirishi haqida shubha uyg'otadigan maqsadli davlat deb hisoblaydi. Ushbu vaziyatdan chiqish, ushbu mualliflarning fikriga ko'ra, shaxsning intilishlarini o'zgartirish orqali muammoni bartaraf etish va muammoli vaziyatda bo'lgan mavzuga muvofiq, mezonlarga ko'ra, unga ko'proq qoniqish keltirib chiqaradigan ko'plab mavjud harakatlardan tanlash bo'lishi mumkin. Shunday qilib, muayyan holatda, bir xil ma'lumotga ega bo'lgan turli subyektlar muammolarning mohiyatini boshqacha ko'rishlari mumkin: kimdir-o'z pozitsiyasini o'zgartirish zaruriyati, boshqasi — boshqa yo'l bilan. Ehtimol, bu ikki yondashuvning kombinatsiyasi.

Ushbu bosqichning samaradorligini kamaytiradigan psixologik sabablar mutaxassisning bilim uslubi, qaror qabul qilish, uning aql-zakovati darajasi, faoliyatning stereotipiga moyillik mavjudligi yoki yo'qligi, boshqaruv kontsepsiyasining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq.

Keyingi bosqichda *qarama-qarshilikni hal qilish usullari izlanadi*, ularning tanqidiy baholanishi ilgari belgilangan mezonlarga muvofiq amalga oshiriladi. Qarama-qarshiliklarni hal qilishning mumkin bo'lgan usullari ularning maqbulligi darajasiga ko'ra ierarxiklashtiriladi⁷³.

Ushbu bosqichning muammolari, odatda, inertlikning ustunligi, ayrim xususiy variantlarga yopishib olish, ularni tanqidiy baholashda ortiqcha belgilash yoki aksincha, dürtüsellik, muqobil echimlarni tanqidiy o'rganish bilan tavsiflangan optimal bo'lmagan faoliyat uslubiga bog'liq. Mezonlarning etarliligi darajasi ham muhim ahamiyatga ega, unga muvofiq aniqlangan muqobillarni baholash amalga oshiriladi.

Qaror qabul qilish bosqichida muayyan muqobilni muammoni hal qilishning muayyan usuli sifatida tanlash akti belgilanadi. Qaror qabul qilishning oldingi bosqichlari mukammal tarzda amalga oshirilgan bo'lsa ham, tanlov har doim mavjud bo'lgan eng yaxshi alternativalar uchun bo'lmaydi. Buning sabablari xavfga xos reaksiya bo'lishi mumkin, tor guruh yoki hatto xudbin niyatlarni kengroq ijtimoiy jamiyatning manfaatlariga ustuvor yo'naltirishga qaratilgan yechim variantini tanlash. Bu haqda G. Simon va Jmarch "maqsadlardagi kelishmovchilik" va "mezonlarning kelishmovchiligi".

Ba'zan qarama-qarshilikni bartaraf etishning optimal bo'lmagan tanlovi qaror qabul qiladigan subyektning ziddiyatli xatti-harakati uslubining natijasidir.

⁷³ S.G.Tarasov, G.V.Suxodolskiy. Tashkiliy psixologiya. - Xarkov: Ad-gumanitar markazga. - 256 b.. 2004.

Qaror qabul qilish jarayonini optimallashtirish uchun jamoaviy ish shakllari qo'llaniladi. Bu holatda samaradorlikning oldingi shartlari guruhdagi aks ettirish qobiliyatlari, ya'ni birgalikdagi faoliyatda nima sodir bo'lishini aks ettirish va anglash. Hamkorlarning roli, ularning o'zaro munosabatlari, vazifa bilan bog'liq oraliq natijalar, vazifaning shartlari aks ettiriladi. Aks ettirish tufayli qaror qabul qilishning barcha bosqichlarini amalga oshirish samaradorligini oshirish, individual ishtirokchilarning optimal bo'lmagan uslubining namoyon bo'lishini qoplash, ularning individual-psixologik xususiyatlarining ta'sirini yumshatish mumkin. Shuning uchun rahbarlarning juda qiziqarli xususiyati qaror qabul qilish jarayonida birgalikdagi faoliyat qobiliyatlari, tashkilot maqsadlariga erishish uchun guruh intellektual salohiyatidan foydalanish qobiliyatidir.

Ushbu bo'limni sarhisob qilar ekanmiz, yana bir bor ta'kidlaymizki, kam sonli parametrlar asosida ajratilgan boshqaruv uslublarini tavsiflashga asoslangan klishirlangan xususiyatlar muayyan holatlarda bilim o'rniga ma'lum bir afsonani keltirib chiqaradi, bu juda qimmatga tushmaydi, agar siz maqsadni yodda tutsangiz — muayyan rahbarlarga yordam berish, ularni oqilona ishlash usullarini o'rgatish. Bu, ayniqsa, qaror qabul qilish jarayonlarini ko'rib chiqishda aniq namoyon bo'ladi.

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. Konstruktiv tanqidning asosiy qoidalari.
2. Qaror qabul qilish yondashuvlari. Qarorlarni tasniflash.
3. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlari.
4. Guruh muhokamasini tashkil etish usullari.
5. Boshqaruv faoliyatida davlatlarni hissiy va voliylik bilan tartibga solish.
6. Stressga chidamlilik-rahbarning shaxsiyatining zarur sifati.
7. Xarakter, shaxsning yo'nalishi, qobiliyati.
8. Etakchilik va etakchilik.
9. Rahbarning shaxsiyati muammolari.
10. Etakchilik uslublari tushunchasi.

Savollar:

- 1. Inson muloqotining psixologik xususiyatlari nuqtai nazaridan biznes aloqasining asoslarini o'rganish.*
- 2. Biznes aloqalarining guruh shakllari.*
- 3. Biznes suhbatining asosiy bosqichlari. Muzokaralar jarayonini o'tkazish.*
- 4. Jamoa a'zolarining muloqot jarayonida psixologik o'zaro ta'siri.*
- 5. Boshqaruv faoliyatida ziddiyat; mojaroning ijtimoiy roli, uning sabablari va shakllari.*

1. Inson muloqotining psixologik xususiyatlari nuqtai nazaridan biznes aloqasining asoslarini o'rganish. Inson aloqasi-falsafa, sotsiologiya, umumiy va ijtimoiy psixologiya, tilshunoslik va boshqa fanlardan o'rganilgan ko'p qirrali jarayon.

Ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan, muloqot bir vaqtning o'zida harakatlar, harakatlar, fikrlar, his-tuyg'ular, tajribalar almashinuvi bo'lib, bu shaxsning o'ziga, o'z qalbiga, vijdoniga, orzulariga murojaat qilishdir. Bu ta'lim va o'z-o'zini tarbiyalash jarayoni, shaxsning eng yaxshi tomonlarini aniqlash va rivojlantirishga yordam beradigan ijod shaklidir.

Boshqa odamlar bilan doimiy aloqada bo'lgan va hayotning tez sur'atlariga ega bo'lgan zamonaviy dunyoda samarali biznes aloqalarining ko'nikmalarini bilish-bu majburiy afzallik.

"Biznes" muloqotining mohiyatini, ya'ni ishlab chiqarish sohasidagi muloqotni oshkor qilishda odatda uchta umumiy toifalar ajratiladi: munosabatlar, aks ettirish, faoliyat (pul)⁷⁴.

Biznes aloqalari ishdagi hamkasblar, rahbarlar va subordinatorlar, sheriklar, raqiblar va raqobatchilar o'rtasidagi hamkorlik va hamkorlik munosabatlarini

⁷⁴ Rozanova Paradoks va boshqaruv ziddiyatlari // xodimlarni boshqarish.- 1998.-№1.

o'rnatish va rivojlantirishga yordam beradi. Biznes aloqasining asoslarini bilmasdan muvaffaqiyatli ishlashi mumkin bo'lgan rahbarlarni eslatmaslik uchun mutaxassisni nomlash mumkin emas.

Mamlakatimizda uzoq vaqt davomida boshqaruv sohasidagi biznes aloqalari asosan buyurtmalarni qaytarish va amalga oshirishga qisqartirildi. Bu ma'muriy-buyruq tizimining mohiyati edi. Tadbirkorlik faoliyati imkoniyati boshlang'ich ishbilarmonlardan sheriklarni topish, ular bilan hamkorlik qilish, mansabdor shaxslar bilan muloqot qilish, ya'ni faol muloqot qilish qobiliyatini talab qildi.

Har birimiz doimo muloqot qilayotganimizga qaramasdan, biznes aloqalarining mahoratining etishmasligi bir necha bor o'z sohasida professional deb hisoblangan odamni qiyin ahvolga solib qo'ydi ⁷⁵.

Biznes aloqalari-muayyan natijaga erishish, muayyan muammoni hal qilish yoki muayyan maqsadni amalga oshirishni nazarda tutadigan faoliyat, axborot va tajriba almashuvi sodir bo'lgan munosabatlar va o'zaro ta'sir o'tkazish jarayoni.

Biznes aloqalari shartli ravishda to'g'ridan - to'g'ri (bevosita aloqa) va bilvosita (sheriklar o'rtasida fazoviy-vaqt oralig'i mavjud bo'lganda).

"Biznes aloqalari" tushunchasi shaxsiy muloqot jarayonida subyektiv istak va obyektiv sharoitlarni ko'paytirishning maqsadga muvofiqligi va imkoniyatini ta'kidlaydi ⁷⁶.

Ish bilan aloqa qilishda zarurat bilan ikkinchi darajali muloqot qilish istagi. Majburiy-bu biznes aloqasini shaxslararo shaxslardan ajratib turadigan asosiy xususiyatdir.

Biznes aloqalari holatlarining o'ziga xos xususiyatlari:

1. Umumiylik yoki maqsadlar yoki motivlar yoki faoliyatlar.
2. Umumiy ijtimoiy makon-vaqtning mavjudligi: tashkilot, guruh, jamoa.
3. Ishtirokchilarning o'zaro bog'liqligi-ijtimoiy rollar tizimi va aloqa ierarxiyasi.
4. Aloqa shakllarini tartibga solish.⁷⁷

Ishbilarmonlik aloqasining o'ziga xosligi, u mahsulot ishlab chiqarish yoki biznes ta'siri bilan bog'liq muayyan faoliyat turiga asoslangan holda yuzaga kelishi bilan izohlanishi mumkin. Biznes aloqalarining taraflari rasmiy (rasmiy) maqomlarda, zarur normalar va standartlarni (shu jumladan axloqiy) odamlarning xatti-harakatlarini belgilaydi.

⁷⁵ Altunina I.R. ijtimoiy psixologiya. Bakalavr yil uchun darslik: 2011 – 367 b.

⁷⁶ Aminov, I. I. biznes aloqalari psixologiyasi / I. Aminov. O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv, 2007 - 258 b.

⁷⁷ Zeldovich B.Z. Biznes aloqalari: o'quv qo'llanma. - M., 2007. – 456 b.

Ishbilarmonlik aloqasining o'ziga xos xususiyati - o'z-o'zidan yopishqoq ahamiyatga ega emas, o'z-o'zidan tugamaydi, balki boshqa maqsadlarga erishish vositasi sifatida xizmat qiladi. Bozor munosabatlari sharoitida maksimal foyda olish.

Biznes aloqalari-biznes axboroti va ish tajribasi almashinuvi jarayoni; birgalikda ishlashda muayyan natijaga erishish, muayyan vazifani hal qilish yoki muayyan maqsadni amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, psixologik va jismoniy aloqalar, his-tuyg'ular almashinuvi. Odamlar bilan munosabatlarni o'rnatish, muayyan shaxsga muayyan yondashuvni topish qobiliyati har kimga kerak. Aloqa juda oddiy jarayon bo'lib tuyuladi, chunki erta bolalikdan odamlar bir-biri bilan muloqot qilishadi. Biroq, muloqot ko'plab turlar, funktsiyalar va yo'nalishlarni o'z ichiga oladi. Muloqotning muayyan jihatlarini o'rganish psixologiya, falsafa, sotsiologiya, etologiya va boshqa fanlar bilan shug'ullanadi, bu "muloqot" tushunchasiga hissa qo'shadi.⁷⁸

To'g'ridan-to'g'ri biznes aloqalari ko'proq natijalarga ega, hissiy ta'sir va taklifning kuchi bilvosita emas, ijtimoiy-psixologik mexanizmlar bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Umuman olganda, biznes aloqalari norasmiy ravishda farq qiladi, chunki uning jarayonida maqsad va aniq vazifalar belgilanadi, bu esa o'z echimini talab qiladi. Biznes muloqotida biz sherik bilan hamkorlikni to'xtata olmaymiz. Oddiy do'stona muloqotda ko'pincha aniq vazifalar belgilanmaydi, muayyan maqsadlar bajarilmaydi. Bunday muloqot har qanday vaqtda (ishtirokchilarning iltimosiga binoan) to'xtatilishi mumkin.

Biznes aloqasining mohiyati tartibga solingan (maqsadli) xarakterga ega va muayyan mavzu yoki masalalar doirasi bilan cheklangan. Bu, qoida tariqasida, biznes aloqalari jarayonida, rasmiy, ish muhitida ham bevosita shaxsiy aloqa shaklida, ham texnik vositalar orqali amalga oshiriladi⁷⁹.

Axborotni taqdim etish usuli bilan biznes aloqalari ikki turga bo'linadi: yozma va og'zaki.

Biznes aloqalarining yozma turlari: deyarli barcha hujjatlar biznes aloqalarining yozma turlariga, ya'ni shartnomalar, buyruq va buyruqlar, bayonotlar va tushuntirish yozuvlari, protokollar va harakatlar, qoidalar va ko'rsatmalar, hisobotlar va fakturalar, shuningdek boshqa ko'plab rasmiy hujjatlarni o'z ichiga

⁷⁸ Solovyov E.Y. Biznes protokoli. - 6-e Ed., pererab. va qo'shimcha. - M.: o'qi -89, 2006 – 272 b.

⁷⁹ Gurevich P.S. Psixologiya. Bakalavr yil uchun darslik: 2013 – 540 b.

olishi kerak. "Muhim qog'ozlar" ning bu xilma-xilligi ham o'z talablariga ega. Hamma narsa to'g'ri yozilgan bo'lishi kerak.

Siz nafaqat biznes uslubiga, balki mohiyatning aniq, aniq taqdimotiga ham rioya qilishingiz kerak. Barcha hujjatlar mutlaqo toza ko'rinishga ega bo'lishi kerak, bu ularning muallifiga "ballar" qo'shiladi.

Og'zaki biznes aloqalarining turlari: og'zaki biznes aloqasining ikki turi mavjud: monologik va dialogik.

Monologik: axborotni taqdim etish uchun bir kishini boshqasiga o'tkazishni nazarda tutadi. Bunday muloqotning yorqin namunasi ma'ruzalar va ma'ruzalar, xush kelibsiz, axborot va savdo nutqlari (boshqacha aytganda, reklama).

Muloqot: ushbu turdagi muloqotning asosi istalgan natijaga erishish uchun ikki yoki undan ortiq kishining og'zaki aloqasi. Og'zaki biznes muloqotining quyidagi shakllari mavjud: biznes muzokaralari, biznes suhbatlari, intervyular, uchrashuv.

Biznes aloqalarining eng mashhur turlari-muzokaralar. Ularning afzalligi tomonlarning ishtirokchilari bilan samarali muloqot qilish imkoniyatidir. Suhbatdoshlar savollar berishlari va ularga darhol javob berishlari, suhbat mavzusini muhokama qilishlari va o'zaro foydali natijalar olish uchun bir necha kishining fikrlarini tinglashlari mumkin.

Shuningdek, ommaviy chiqishlar, ma'ruzalar va matbuot anjumanlarini ham ta'kidlash lozim. Bu biznes aloqasining murakkab shakllaridan biridir. Bunday holda, etakchi rolni faqat bitta kishi egallaydi - ma'ruzachi, u yaxshi og'zaki san'atga ega bo'lishi kerak, o'zini katta auditoriyaga taqdim etish qobiliyatiga ega. Bunday odamning xulq-atvori auditoriyaga mos kelishi kerak va nutq aniq va savodli bo'lishi kerak.

Asosiy, eng ko'p ishlatiladigan biznes aloqasi-bu kontaktli biznes suhbatlari, ya'ni odamlarning "jonli" muloqoti, bu ikki yirik korxonalar rahbarlari yoki oddiy menejerlar o'rtasidagi muloqotmi. Axir, ikkita o'qimishli va savodli odamlar doimo kelisha oladilar⁸⁰.

Biznes aloqalarining vazifalari: barcha turdagi biznes aloqalari umumiy asosiy funktsiyalarga ega: kommunikativ aloqa funktsiyasi. Uning roli suhbatdoshlar o'rtasida ma'lumot almashishdir. Interaktiv aloqa funktsiyasi. Bu funktsiya suhbatdoshlar o'rtasidagi o'zaro aloqani tashkil etishga xizmat qiladi (harakatlar almashinuvi).

⁸⁰ Altunina I.R. ijtimoiy psixologiya. Bakalavr yil uchun darslik: 2011 – 367 b.

Biznes aloqalarining funktsiyalari va turlari: muloqotning Perseptual funktsiyasi. Muloqot orqali va o'zaro foydali natijaga erishish uchun suhbatdoshlar tomonidan bir-birlarini bilish yoki his qilish jarayonini anglatadi .

Biznes aloqasining barcha funktsiyalari bir-biri bilan juda bog'liq bo'lib, ular deyarli alohida-alohida topilmaydi. Har bir funktsiyaning roli suhbatdoshlar tomonidan har qanday biznes suhbatining boshlanishidan oldin qo'yilgan maqsadlarga bog'liq. Ish dunyosida katta muvaffaqiyatlarga erishish uchun siz uning barcha yo'nalishlariga e'tibor qaratishingiz va qo'lingizni yurak urishida saqlashingiz kerak. Buning uchun ish dunyosida muloqotning barcha turlarini egallashga, aniq maqsadlarni belgilashga va ularga erishish uchun jasorat bilan harakat qilishga to'sqinlik qilmaydi.

Biznes-suhbat-biznes munosabatlarini o'rnatish, biznes muammolarini hal qilish yoki ularni hal qilish uchun konstruktiv yondashuvlarni ishlab chiqish uchun o'z tashkilotlari va firmalaridan zarur vakolatlarga ega bo'lgan biznes hamkorlar o'rtasida og'zaki aloqa⁸¹.

Biznes suhbatining asosiy vazifasi sherikni aniq takliflarni qabul qilishga ishontirishdir. Biznes suhbatining eng muhim vazifalari quyidagilardan iborat:

- bir biznes sohasidagi xodimlarning o'zaro aloqasi;
- ish g'oyalari va rejalarini birgalikda izlash, ilgari surish va tezkor rivojlantirish;
- boshlangan biznes faoliyatini nazorat qilish va muvofiqlashtirish;
- biznes aloqalarini saqlab qolish;
- tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish.

Muloqot shakli sifatida biznes suhbatini barcha qonunlar va qoidalarga bo'ysunadi

- psixologik va axloqiy shaxslararo muloqot. Shu bilan birga, biznes suhbatini o'ziga xos xususiyatlarga ega. Ular, birinchi navbatda, biznes suhbatining tuzilishi va turlariga tegishlidir.

Biznes suhbatining asosiy bosqichlari sifatida an'anaviy tarzda quyidagilar ajratiladi ⁸²:

1. Biznes suhbatiga tayyorgarlik.
2. Uchrashuv joyi va vaqtini belgilash.

⁸¹ Doroshenko V. Y, Zotova L.I., Lavrinenko V. N. psixologiya va biznes aloqalari axloqi: universitetlar uchun darslik. V. N. Lavrinenko - 436 b.

⁸² Mananikova, E. N. biznes aloqalari / E. N. Manannikova. - Moskva: Dashkov va Ko, 2008 – 390 b.

3. Suhbatning boshlanishi.
4. Muammoni shakllantirish va axborotni uzatish.
5. Fikrlash.
6. Suhbatdoshning so'zlarini parrying qilish.
7. Qaror qabul qilish va kelishuvni belgilash.
8. Biznes suhbatini yakunlash.
9. Biznes suhbatining natijalarini tahlil qilish.

2. Biznes aloqalarining guruh shakllari. Muloqot bilan bir qatorda, biznes (xizmat) masalalarini guruh muhokamasining turli shakllari mavjud. Eng keng tarqalgan shakllar uchrashuvlar va yig'ilishlardir.

Boshqaruv nazariyasi yig'ilishlar va uchrashuvlarning bunday umumiy tasnifini o'z maqsadlari uchun taqdim etadi. Axborot intervyu. Har bir ishtirokchi yozma hisobotlarni topshirishdan qochish imkonini beradigan va har bir ishtirokchiga muassasada ishlarning holati haqida fikr olish imkonini beradigan holat haqida qisqacha ma'lumot beradi.

Qaror qabul qilish uchun uchrashuv. Muayyan muammoni hal qilish uchun turli bo'limlarni, tashkilotning bo'linmalarini ifodalovchi ishtirokchilarning fikrlarini muvofiqlashtirish.

Ijodiy uchrashuv. Yangi g'oyalardan foydalanish, faoliyatning istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish.

Uchrashuvlarning bir qator boshqa tasniflari, jumladan, dastur sohasida: fan-konferentsiyalarda, seminarlarda, simpoziumlarda, ilmiy kengashlarda; siyosatda - partiyalar Kongressi, plenumlar, mitinglar. Mavzu bo'yicha texnik, kadrlar, ma'muriy, moliyaviy va boshqalar.⁸³

Axloqiy va tashkiliy yondashuvlardan kelib chiqqan holda, amerikalik tadqiqotchilar uchrashuvlarni diktatorlik, avtokratik, segregativ, munozarali va erkin deb hisoblashadi.

Diktatorlik yig'ilishida rahbar odatda ishtirokchilarga muayyan masalalar bo'yicha o'z qarorini ma'lum qiladi yoki yuqori tashkilotning pozitsiyasi yoki buyrug'i bilan tanishtiradi. Munozaralar amalga oshirilmaydi. Ishtirokchilar faqat savollar berishadi.

Avtokratik uchrashuv-diktatorning bir turi. Rahbar o'z navbatida ishtirokchilarga savollar berib, ularning javoblarini tinglaydi. Taklif etilganlar

⁸³ Kuzin, F. A. biznes aloqalari madaniyati / F. A. Kuzin. O'tish: Saytda Harakatlanish, Qidiruv -89, 2007 - 510 b.

boshqa ishtirokchilarning pozitsiyalari haqida fikr bildirish huquqiga ega emaslar⁸⁴.

Segregativ uchrashuv (segregatsiya-lat.bo'lim, olib tashlash) rahbar yoki tayinlangan shaxsning hisobotidan iborat. Ishtirokchilar raislik qiluvchi shaxsning ko'rsatmasi (tanlovi) bo'yicha bahslarda qatnashadilar.

Demokratik tabiat muhokama uchrashuv bor. Fikr va mulohazalarni inobatga olgan holda, umumiy ovoz berish yo'li bilan qaror qabul qilinib, keyinchalik rahbar tomonidan tasdiqlanishi yoki ovoz berishsiz qabul qilinadi.

Erkin uchrashuvlar aniq belgilangan kun tartibisiz o'tkaziladi. Uchrashuvlarga boshliqlar va subordinatorlar va uning ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi bir qator axloqiy talablar qo'yiladi. Shunday qilib, xo'jayin tomonidan axloqiy jihatdan oqilona ishtirokchilar kotib orqali telefon orqali emas, balki yozma yoki shaxsiy muloqotda muhim masalani ko'rib chiqish rejalashtirilgan uchrashuvga taklif qilinadi. Tinglovchilarga hurmat kamida minimal qulaylikni yaratishda namoyon bo'ladi (ishtirokchilar soniga muvofiq xonani tanlash, kerakli yoritish, xonaning havalandirilmesi, kerakli ma'lumotlarni yozish imkoniyatini ta'minlash va boshqalar).

Uchrashuv yoki uchrashuvning asosiy elementi - asosiy maqsadi haqiqatni izlashdir. Munozara faqat biznes aloqalari jarayonida odamlarning axloqiy jihatdan yo'naltirilgan xatti-harakatlariga rioya qilish bilan amalga oshirilsa samarali bo'ladi⁸⁵.

Biznes aloqalari jarayonlarini tartibga soluvchi umumiy printsiplarga quyidagilar kiradi:

1. shaxslararo;
2. maqsadga erishish;
3. doimiylik;
4. ko'p o'lchovli.

1. Shaxslararo: shaxslararo muloqot odamlarning bir-biriga bo'lgan shaxsiy qiziqishlariga asoslangan o'zaro ta'sirining ochiqligi va xilma-xilligi bilan ajralib turadi. Asosan biznes yo'nalishiga qaramasdan, biznes aloqalari muqarrar ravishda shaxslararo aloqaning xarakteriga ega bo'lib, ma'lum bir shaxslararo radikalni o'z ichiga oladi. Biznes aloqasini amalga oshirish, har qanday holatda, nafaqat

⁸⁴ Stolyarenko L.D. biznes aloqalari va boshqaruv psixologiyasi. "XXI asr darsliklari" turkumi/ L. D. Stolyarenko.- Rostov N/D: Feniks, 2006 - 489 b.

⁸⁵ Doroshenko V. Y, Zotova L.I., Lavrinenko V. N. psixologiya va biznes aloqalari axloqi: universitetlar uchun darslik. V. N. Lavrinenko - 436 b.

muayyan ish yoki muhokama qilinadigan biznes masalasi, balki hamkorlarning shaxsiy fazilatlari, ularning bir-biriga bo'lgan munosabati bilan ham bog'liq. Shuning uchun biznes aloqalari shaxslararo aloqadan ajralib turadi⁸⁶.

2. Maqsad: biznes aloqasining yo'nalishi juda zararli. Aloqa jarayonida, ongli maqsad bilan bir qatorda, axborot yuki ham ongsiz (subpudrat) maqsadga ega. Misol uchun, ma'ruzachi tomoshabinlarga statistika ma'lumotlarini aytib, muammoli sohadagi obyektiv vaziyatni tasvirlashni xohlaydi. Shu bilan birga, ehtimol, ongsiz darajada, uning aql-zakovatini, ta'limotini va nutqini namoyish etish istagi bor.

3. Doimiylik: biznes sherigi nuqtai nazaridan, biz u bilan doimiy biznes va shaxslararo aloqani boshlaymiz. Muloqot og'zaki va og'zaki bo'lmagan elementlarni o'z ichiga olganligi sababli, biz suhbatdoshimiz aniq ma'noga ega bo'lgan va tegishli xulosalar chiqaradigan xatti-harakatlar xabarlarini doimiy ravishda jo'natamiz. Hatto sherikning sukuti yoki uning jismoniy etishmasligi, agar ular boshqa shaxs uchun muhim bo'lsa, muloqot harakatlariga kiritilgan. Buning sababi shundaki, har qanday xatti-harakatlarimiz biror narsa haqida xabar beradi. Bu vaziyatga va atrofdagi odamlarga munosabatdir.

4. Ko'p o'lchovli: ishbilarmonlik munosabatlarining har qanday holatida odamlar nafaqat ma'lumot almashishadi, balki ularning munosabatlarini tartibga soladilar⁸⁷.

Biznes aloqalari davomida munosabatlarning kamida ikki jihati amalga oshirilishi mumkin:

- 1) biznes bilan aloqa qilish, biznes ma'lumotlarini uzatish;
- 2) har qanday o'zaro munosabatlarda mavjud bo'lgan hamkorga (ijobiy yoki salbiy) hissiy munosabatni etkazish.

Biznes aloqalari, qoida tariqasida, quyidagi bosqichlardan iborat:

- hal qilinadigan masala va uning taqdimoti bilan tanishish;
- qaror qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash;
- qaror tanlash;
- qaror qabul qilish va uni suhbatdoshga etkazish.

⁸⁶ Borozdina G. V. psixologiya va biznes aloqalari axloqi. Bakalavrlar uchun darslik. Bo'yin yil: 2013 – 276 b.

⁸⁷ Borozdina G. V. psixologiya va biznes aloqalari axloqi. Bakalavrlar uchun darslik. Bo'yin yil: 2013 – 276 b.

Ishbilarmon suhbatning muvaffaqiyati - uning ishtirokchilarining malakasi, taktikasi va xayrixohligi. Biznes va dunyoviy suhbatning muhim elementi suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir.

Biznes aloqalari-muayyan maqsadga yoki kerakli natijaga erishishga qaratilgan odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabat. Odatda, bu shovqin biznes muhitida yuzaga keladi va muzokaralar shakllarini qabul qiladi, gilamni hokimiyatga chaqiradi, yangi g'oyalar yoki rivojlanish strategiyasini muhokama qiladi. Ushbu turdagi muloqotning o'ziga xos xususiyati shundaki, shaxsiy munosabatlar hal qiluvchi rol o'ynamaydi. Hamkorlar bir-biriga shaxsan munosabatda bo'lmagani kabi, muzokaralar olib borilganda ular umumiy kelishuvga kelishlari shart. Aks holda, hech qanday bitim amalga oshirilmaydi, hech qanday partiya kerak emas.

Ushbu turdagi kommunikatsiyalarning psixologlari va tadqiqotchilari natijalarga erishish samaradorligiga ta'sir qiluvchi biznes aloqalarining turli jihatlarini ta'kidlashadi. Ma'lumki, odamlar o'rtasidagi har qanday shovqin ikki kanalda bo'ladi: og'zaki va og'zaki bo'lmagan. Psixologik jihatlar, asosan, og'zaki bo'lmagan kanallar - yuz ifodalari, imo-ishoralar, insonning umumiy psixologik holati va boshqalar bilan bog'liq.

Biznes aloqalari jarayonida kuzatilishi kerak bo'lgan asosiy qoida suhbatdoshni joylashtirish uchun og'zaki bo'lmagan belgilar yordamida amalga oshiriladi. Ochiq pozitsiya, ko'zlarga to'g'ridan-to'g'ri qarash, ishonchli nutq va imo-ishoralar, bularning barchasi suhbatdoshga ijobiy taassurot qoldiradi va muvaffaqiyat qobiliyatini oshiradi.

Boshqa tomondan, suhbatdoshdan og'zaki bo'lmagan signallarni tanib, ularning foydasiga foydalanishingiz kerak. Ushbu qurol har doim tajribali muzokarachilar tomonidan qo'llaniladi.

Biznes aloqasining gender jihatini. Bundan tashqari, insonning gender xususiyatlari kabi biznes hamkorligining bunday jihatini alohida ajralib turadi. Bu jihat, ayollar bilan muloqot qilish jarayoni erkaklar bilan bir xil jarayondan juda farq qiladi. Bu turli jinslarga xos bo'lgan turli xil psixologik xususiyatlarga bog'liq. Muloqotning tender jihatini hisobga olgan holda, ularni butunlay e'tiborsiz qoldirishdan ko'ra katta muvaffaqiyatlarga erishish mumkin. Misol uchun, inson odatda muayyan muammolarni hal qilishga qaratilganligini bilib, u bilan suhbatda maqsadga erishishga ko'proq e'tibor berish kerak. Ayol bilan muloqot qilish, jarayonning o'ziga xos xususiyatlariga, ijobiy qaror qabul qilingan taqdirda barcha

ishtirokchilar oladigan kichik detallarga va foydalarga ko'proq e'tibor berish yaxshidir.

Biznes aloqasining axloqiy jihatlari. Yuqorida ko'rib chiqilgan jihatlar juda muhim va ularni eslab qolish va hisobga olish kerak. Biroq, odamlar o'rtasidagi munosabatlarning axloqiy tomonini unutmang. Qanday qilib toza odam ko'rinmasin, u qanday ishonch bilan ifodalanmasin, lekin agar uning suhbatdoshi noqulaylik va salbiy his qilsa, suhbat ijobiy natija berishi mumkin emas. Biznes doiralarida axloqiy xatti-harakatlarning asosiy tamoyillari quyidagilardir: mas'uliyat, takroriylik, savodxonlik, yaxshi niyat va boshqalar.

Psixologik nuqtai nazardan, muloqot o'zaro ta'siri bir vaqtning o'zida xatti-harakatlar, fikrlar, hissiy tajribalar, his-tuyg'ular va shaxsning o'ziga, o'z qalbiga, vijdoniga, orzulariga yo'naltirilganligi bilan almashishdir.

Biznes aloqalari ta'lim va o'z-o'zini tarbiyalashga asoslangan jarayon sifatida qaralishi mumkin⁸⁸. Bu shaxsning shaxsiyatining eng yaxshi tomonlarini aniqlash va rivojlantirishga yordam beradigan shaxsiy ijod shaklidir. Biznes aloqalarining eng muhim xususiyati shundaki, siz biznes aloqalarining samaradorligini maksimal darajada oshirish uchun turli odamlar bilan munosabatlarni o'rnatishingiz kerak.

Ishbilarmonlik aloqasining o'ziga xosligi shundaki, u mahsulot ishlab chiqarish yoki biznes ta'siri bilan bog'liq muayyan faoliyat turiga asoslanadi. Biznes aloqalarining taraflari rasmiy (rasmiy) maqomlarda, zarur normalar va standartlarni (shu jumladan axloqiy) odamlarning xatti-harakatlarini belgilaydi.

Har qanday aloqa kabi, biznes aloqalari tarixiy xarakterga ega, ijtimoiy tizimning turli darajalarida va turli shakllarda namoyon bo'ladi. Uning o'ziga xos xususiyati - o'z-o'zidan yopishqoq ahamiyatga ega emas, o'z-o'zidan tugamaydi, balki boshqa maqsadlarga erishish vositasi sifatida xizmat qiladi. Bozor munosabatlari sharoitida maksimal foyda olish.

Yuqorida sanab o'tilgan jihatlarga e'tibor berib, har qanday kishi biznesda yoki ishda muvaffaqiyat qozonish imkoniyatini oshiradi. Kasbiy ko'nikmalar, albatta, muhimdir, lekin odamlar bilan muloqot qilish qobiliyati sizning qobiliyatingizni yanada yorqinroq namoyon qilish va potentsialingizni to'liq ochib berishga imkon beradi. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, biznes aloqalarining ko'nikmalarini egallash kelajakdagi biznesmenlar uchun zarur:

⁸⁸ Sedorenko E.V. Ta'sir va qarama-qarshilikni o'rgatish. - Sankt-Peterburg.: Nutq. — 256 b.. 2004

menejerlar, iqtisodchilar va boshqalar. Bu oson emas, lekin qiyin emas. Kelajakda ushbu ko'nikmalar bitim tuzishda yoki shartnomani imzolashda muhim rol o'ynashi mumkin. Shuning uchun kelajakda bizning professional faoliyatimizda yo'qotmaslik uchun barchamiz hali ko'p narsalarni o'rganishimiz kerak deb o'ylayman.

3. Biznes suhbatining asosiy bosqichlari. Muzokaralar jarayonini o'tkazish. Odamlar bilan to'g'ri munosabatda bo'lish qobiliyati biznes, xizmat yoki tadbirkorlik faoliyatida muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini belgilovchi eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Dale Karnegi 30 - larda, hatto texnik sohada yoki muhandislik ishlarida ham bir yoki bir kishining moliyaviy ishlarida o'n besh foizga erishgan yutuqlari uning professional bilimlariga va sakson besh foizga bog'liq-bu nuqtai nazardan odamlar bilan muloqot qilish qobiliyatiga osongina tushuntirilishi mumkin ko'plab tadqiqotchilarning asosiy tamoyillarni shakllantirish va asoslashga urinishlari ish muloqotining axloqi yoki G'arbda tez-tez Chaqirilganidek, shaxsiy jamoatchilik bilan aloqaning amrlari ("biznes axloqi" deb tarjima qilinishi mumkin). Jen Yager "biznes axloqi: biznes dunyosida qanday qilib omon qolish va muvaffaqiyatga erishish" kitobida quyidagi oltita asosiy tamoyilni ta'kidlaydi:

1. Vaqt (har bir narsani o'z vaqtida bajarib). Faqat har bir narsani o'z vaqtida bajaradigan odamning xatti-harakati tartibga solinadi. Kechikishlar ishlashga to'sqinlik qiladi va insonga ishonmaslik belgisi. Hamma narsani o'z vaqtida bajarish printsipti barcha xizmat vazifalariga taalluqlidir. Tashkilot va ish vaqtini taqsimlashni o'rganadigan mutaxassislar, sizning fikringizcha, topshirilgan ishni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqtga qo'shimcha 25 foizni qo'shishni tavsiya qiladi.

2. Maxfiylik (ortiqcha gaplashmang). Muassasa, korporatsiya yoki muayyan bitim sirlari shaxsiy tabiat sirlari sifatida ehtiyotkorlik bilan saqlanishi kerak. Bundan tashqari, hamkasbidan, boshlig'idan yoki bo'ysunuvchisidan o'zlarining rasmiy faoliyati yoki shaxsiy hayoti haqida eshitganlarni qayta tarjima qilishning hojati yo'q.

3. Xushmuomalalik, xayrixohlik va xushmuomalalik. Har qanday holatda mijozlar, mijozlar, xaridorlar va hamkasblar bilan muloyim, do'stona va do'stona munosabatda bo'lishingiz kerak. Biroq, bu xizmat vazifasi bilan muloqot qilish kerak bo'lgan har bir kishi bilan do'st bo'lish kerakligini anglatmaydi.

4. Boshqalarga e'tibor (boshqalar haqida o'ylab ko'ring, faqat o'zingiz haqida emas). Boshqalarga e'tibor hamkasblar, boshliqlar va bo'ysunuvchilarga nisbatan qo'llanilishi kerak. Boshqalarning fikrlarini hurmat qiling, nima uchun ular bir yoki bir nechta nuqtai nazarga ega ekanligini tushunishga harakat qiling. Har doim hamkasblar, boshliqlar va bo'ysunuvchilarning tanqidlari va maslahatlarini tinglang. Agar kimdir sizning ishingizning sifatiga shubha qilsa, boshqalarning fikrlari va tajribalarini qadrlang. O'zingizga bo'lgan ishonch sizni kamtar bo'lishga to'sqinlik qilmasligi kerak.

5. Tashqi ko'rinish (kutilganidek kiyinish). Asosiy yondashuv sizning atrofingizdagilarga xizmat ko'rsatish bilan mos keladi va bu muhitda sizning darajangiz xodimlarining tarkibiga kiradi. Eng yaxshi yo'lni, ya'ni lazzat bilan kiyinishni, yuzma-yuz rang sxemasini tanlash kerak. Ehtiyotkorlik bilan tanlangan aksessuarlar muhim ahamiyatga ega.

6. Savodxonlik (yaxshi tilda gapirish va yozish). Institut tashqarisiga yuborilgan ichki hujjatlar yoki xatlar yaxshi til bilan ifodalanishi kerak va barcha nomlar xatosiz o'tkaziladi. Siz haqoratli so'zlarni ishlata olmaysiz. Agar siz boshqa odamning so'zlarini keltirsangiz ham, ular sizning so'zingizning bir qismi sifatida qabul qilinadi⁸⁹.

Vaziyatga qarab biznes (rasmiy, rasmiy) muloqot bevosita va bilvosita bo'lishi mumkin. Birinchi holda, u aloqa subyektlari bilan bevosita aloqada, ikkinchidan - yozishmalar yoki texnik vositalar yordamida amalga oshiriladi. To'g'ridan-to'g'ri va bilvosita muloqot jarayonida odamlarga ta'sir o'tkazish yoki ta'sir qilishning turli usullari qo'llaniladi. Ularning eng keng tarqalgan turlari orasida quyidagilar mavjud: ishonch, taklif, majburlash.

Ishonch - dalillar, faktlar va xulosalarni mantiqiy tartibga solish orqali ta'sir qilish. Bu o'z pozitsiyasining to'g'riligiga, ularning bilimlarining haqiqatiga, ularning harakatlarining axloqiy oqlanishiga ishonchni anglatadi. Ishonch-zo'ravonliksiz va shuning uchun aloqa bo'yicha hamkorlarga axloqiy jihatdan afzal qilingan usul.

Taklif, qoida tariqasida, odamlarga ta'sir qilish uchun faktlar va hodisalarning dalil va mantiqiy tahlilini talab qilmaydi. U hokimiyat, ijtimoiy ahvol, joziba, aloqa subyektlaridan birining intellektual va irodali ustunligi ta'siri

⁸⁹Kunitsina V.N., Kazarinova N.V., Galkin V. M. shaxslararo aloqa. - Sankt-Peterburg.: Butrus, 2001–544 b.

ostida rivojlanayotgan odamning e'tiqodiga asoslanadi. Taklifda katta rol o'ynaydi, masalan, xatti-harakatlarning ongli ravishda nusxa ko'chirilishiga, shuningdek, behush taqlidga olib keladi.

Majburlash - odamlarga ta'sir qilishning eng zo'ravon usuli. Biror kishining xohish-irodasiga va e'tiqodlariga zid ravishda o'zini tutishga majbur qilish, jazo yoki boshqa ta'sir tahdididan foydalanib, shaxs uchun istalmagan oqibatlarga olib kelishi mumkin. Axloqiy jihatdan oqilona majburlash faqat istisno hollarda bo'lishi mumkin. Odamlarga ta'sir o'tkazish usulini tanlash turli xil omillar, jumladan, muloqotning tabiati, mazmuni va holati (odatiy, haddan tashqari), ijtimoiy yoki rasmiy pozitsiya (hokimiyat vakolatlari) va aloqa subyektlarining shaxsiy fazilatlari bilan ta'sirlanadi.

Muloqot: biznes suhbat, qoida tariqasida, quyidagi bosqichlardan iborat: hal qiluvchi masala va uning taqdimoti bilan tanishish; qaror tanlashga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash; qaror qabul qilish; qaror qabul qilish va uni suhbatdoshga etkazish. Ishbilarmonlik suhbat muvaffaqiyatining garovi-uning qatnashchilarining malakasi, odob-axloqi va yaxshi niyatidir⁹⁰.

Biznes va dunyoviy suhbatning muhim elementi suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir. "Muloqot ikki tomonlama ko'cha. Muloqot qilish uchun biz o'z fikrlarimizni, fikrlarimizni va his-tuyg'ularimizni biz bilan muloqot qilishimizga qaratishimiz kerak, lekin biz suhbatdoshlarimizga o'z g'oyalari, fikrlari va his-tuyg'ularini ifoda etishimizga imkon berishimiz kerak." Suhbat reglamentlari savollar. Muammoni tushunish uchun ochiq turdagi savollar berish tavsiya etiladi: nima? qaerda? qachon? qanday qilib? nima uchun? - "ha" yoki "yo'q" deb javob berishning iloji yo'q, lekin kerakli ma'lumotlarni taqdim etish bilan batafsil javob talab qilinadi. Agar suhbatni aniqlashtirish va muhokama mavzusini toraytirish kerak bo'lsa, ular yopiq turdagi savollarni so'rashadi: kerakmi? u shundaymi? u erda bormi? u shundaymi? Bunday savollar monosyllabik javobni o'z ichiga oladi.

Biznes va norasmiy muhitda suhbatlar o'tkazishda ishtirok etish maqsadga muvofiq bo'lgan umumiy qoidalar mavjud. Ular orasida quyidagi eng muhim narsalarni ajratib ko'rsatish mumkin. Suhbatning har bir ishtirokchisi suhbatga osongina kirish va o'z fikrlarini bildirish imkoniga ega bo'lishi uchun gapirish kerak. Birovning nuqtai nazariga g'ayrat va sabrsizlik bilan hujum qilish joiz emas.

⁹⁰Dolgova V.I., Jakupova Y.T. emotsional-kommunikativ madaniyatni shakllantirish: monografiya. - Chelyabinsk: "ATOKSO" nashriyoti, 2010. - 245 b.

O'z fikringizni ifodalab, uni himoya qila olmaysiz, eshitasiz va ovozni ko'tarasiz: intonatsiyalarda tinchlik va qattqlik yanada ishonchli. Suhbatdagi inoyatga bildirilgan dalillar va fikrlarning ravshanligi, aniqligi va siqilishi orqali erishiladi. Suhbat davomida o'z-o'zini nazorat qilish, yaxshi kayfiyat va mehr-muhabbatni saqlash kerak. Jiddiy bahs-munozaralar, hatto ularning haqqoniyligiga ishonch bilan, o'zaro foydali aloqalar va biznes munosabatlariga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shuni esda tutish kerakki, nizo ortida janjal bor , janjal uchundushmanlik, dushmanlik uchun-har ikki qarama-qarshi tomonning yo'qolishi. Hech qanday holatda spikerni o'ldirish mumkin emas. Faqat haddan tashqari holatlarda siz har qanday xushmuomalalik bilan fikr yuritishingiz mumkin. Yaxshi tarbiyalangan kishi, suhbatni to'xtatgandan so'ng, yangi mehmon xonaga kirganida, uning kelishidan oldin aytilgan narsalar bilan qisqacha tanishtirmasdan oldin suhbatni davom ettirmaydi. Suhbatlarda yo'qolganlarga nisbatan tuhmat qilish yoki tuhmat qilish joiz emas. Siz yetarlicha aniq tasavvurga ega bo'lmagan masalalarni muhokama qila olmaysiz. Uchinchi shaxslarning suhbatida eslatib o'tsak, ularni ism-sharif bilan emas, balki ism-sharif bilan chaqirishingiz kerak. Ayol hech qachon erkaklar nomini chaqirmasligi kerak.

Yomon so'zlarni (diniy qarashlarni, milliy xususiyatlarni tanqid qilish va h.k.) oldini olish uchun qat'iy rioya qilish kerak. Suhbatdoshni biron bir tafsilotni eshitmaganingiz uchun bahona bilan takrorlashni majbur qilish e'tiborga olinmaydi. Agar boshqa kishi siz bilan bir vaqtning o'zida gaplashsa, avval unga gapirish huquqini bering. Va oxirgi, o'qimishli va bilimdon kishi kamtarlik bilan tan olinadi. U o'z bilimlari va yuqori lavozimdagi odamlar bilan tanishishlarini maqtashdan qochadi.

Biznes aloqalarining guruh shakllari: Muloqot bilan bir qatorda, biznes (xizmat) masalalarini guruh muhokamasining turli shakllari mavjud. Eng keng tarqalgan shakllar uchrashuvlar va yig'ilishlardir. Boshqaruv nazariyasi yig'ilishlar va uchrashuvlarning bunday umumiy tasnifini o'z maqsadlari uchun taqdim etadi.

Axborot intervyu. Har bir ishtirokchi yozma hisobotlarni topshirishdan qochish imkonini beradigan va har bir ishtirokchiga muassasada ishlarning holati haqida fikr olish imkonini beradigan holat haqida qisqacha ma'lumot beradi.

Qaror qabul qilish uchun uchrashuv. Muayyan muammoni hal qilish uchun turli bo'limlarni, tashkilotning bo'linmalarini ifodalovchi ishtirokchilarning fikrlarini muvofiqlashtirish. Ijodiy uchrashuv. Yangi g'oyalardan foydalanish, faoliyatning istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish. Uchrashuvlarning bir qator

boshqa tasniflari, jumladan, dastur sohasida: fan-konferentsiyalarda, seminarlarda, simpoziumlarda, ilmiy kengashlarda; siyosatda - partiyalar Kongressi, plenumlar, mitinglar.

Mavzu bo'yicha texnik, kadrlar, ma'muriy, moliyaviy va boshqalar. axloqiy va tashkiliy yondashuvlarga asoslanib, amerikalik tadqiqotchilar diktatorlik, avtokratik, segregativ, munozarali va erkin uchrashuvlarni ajratib turadilar. Diktatorlik yig'ilishida rahbar odatda ishtirokchilarga muayyan masalalar bo'yicha o'z qarorini ma'lum qiladi yoki yuqori tashkilotning pozitsiyasi yoki buyrug'i bilan tanishtiradi. Munozaralar amalga oshirilmaydi. Ishtirokchilar faqat savollar berishadi.

Avtokratik uchrashuv - diktatorning bir turi. Rahbar o'z navbatida ishtirokchilarga savollar berib, ularning javoblarini tinglaydi. Taklif etilganlar boshqa ishtirokchilarning pozitsiyalari haqida fikr bildirish huquqiga ega emaslar.

Segregativ uchrashuv (segregatsiya-lat. bo'lim, olib tashlash) rahbar yoki tayinlangan shaxsning hisobotidan iborat. Ishtirokchilar raislik qiluvchi shaxsning ko'rsatmasi (tanlovi) bo'yicha bahslarda qatnashadilar.

Demokratik tabiat muhokama uchrashuv bor. Fikr va mulohazalarni inobatga olgan holda, qaror umumiy ovoz berish yo'li bilan qabul qilinib, rahbar tomonidan keyinchalik tasdiqlash yoki ovoz berishsiz qabul qilinadi. Erkin uchrashuvlar aniq belgilangan kun tartibisiz o'tkaziladi.

Uchrashuvlarga boshliqlar va subordinatlar va uning ishtirokchilari o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi bir qator axloqiy talablar qo'yiladi. Shunday qilib, xo'jayin tomonidan axloqiy jihatdan oqilona ishtirokchilar kotib orqali telefon orqali emas, balki yozma yoki shaxsiy muloqotda muhim masalani ko'rib chiqish rejalashtirilgan uchrashuvga taklif qilinadi. Tinglovchilarga hurmat kamida minimal konforni yaratishda namoyon bo'ladi (ishtirokchilar soniga muvofiq xonani tanlash, kerakli yoritish, xonaning havalandirilmasi, kerakli ma'lumotlarni yozish imkoniyatini ta'minlash va hokazo). Uchrashuv yoki uchrashuvning asosiy elementi - asosiy maqsadi haqiqatni izlashdir.

Munozara faqat biznes aloqalari jarayonida odamlarning axloqiy jihatdan yo'naltirilgan xatti-harakatlariga rioya qilish bilan amalga oshirilsa samarali bo'ladi. Shunday qilib, I. Braim, agar birinchi qarashda bema'ni ko'rinadigan bo'lsa ham, muhokamada boshqalarning fikriga hurmat bilan munosabatda bo'lish kerakligini ta'kidlaydi. Boshqalarning fikrini tushunish uchun, birinchi navbatda, sabr-toqat qilish, diqqatni jalb qilish va uni tinglash kerak; - nizing bir

mavzusiga rioya qilish kerak. "Tomas haqida, ikkinchisi Erem haqida" degan so'zda ifodalangan vaziyatga yo'l qo'ymang; - munozarani ziddiyatga aylantira olmaysiz. Bahsda fikr va qarorlar yaqinlashish nuqtalarini izlash, umumiy echimlarni topishga harakat qilish kerak. Bu esa, ularning to'g'ri ekanligiga ishonch hosil qilishda o'z fikrini rad etishni anglatmaydi, ammo ularning pozitsiyasining to'g'riligini so'rash foydali bo'ladi. Har qanday keskin munozarada:

- siz haqoratli so'zlarni va tajovuzkor so'zlarni ishlata olmaysiz (bu noto'g'ri, bu bema'nilik, ahmoqlik va boshqalar) va ironiya va sarosimaga yo'l qo'yilsa-da, lekin raqiblarni haqorat qilmasdan yoki kamsitmasdan foydalanish kerak;
- muhokamadagi asosiy qurol-faktlar va ularning vijdonli talqini;
- sizning nohaqligingizni tan oling;
- zodagonlarni ko'rsatish: agar muxoliflar munozarada mag'lubiyatga uchragan bo'lsa, ularga o'z obro'sini saqlab qolish imkoniyatini bering, ularning mag'lubiyati haqida qayg'urmang.

Biznes suhbat va muzokaralar – muzokaralar kelishmovchiliklar va nizolarni hal qilishning asosi hisoblanadi. Siyosiy, tadbirkorlik, tijorat va faoliyatning boshqa sohalarida biznes-suhbat va muzokaralar muhim o'rin tutadi. Muzokaralar jarayonlarining axloqiy va psixologiyasini o'rganish nafaqat individual tadqiqotchilar, balki maxsus markazlar tomonidan ham amalga oshiriladi va muzokaralar usullari turli profillar mutaxassislarini tayyorlash dasturlariga kiritiladi. Biznes suhbatlar va muzokaralar og'zaki shaklda amalga oshiriladi (ingliz tili. o'tish: saytda harakatlanish, qidiruv Bu muloqot ishtirokchilaridan nafaqat savodxonlikni, balki so'zlashuv axloqiga rioya qilishni ham talab qiladi.

Bundan tashqari, nutq (og'zaki bo'lmagan muloqot) bilan qanday imo-ishoralar, yuz ifodalari muhim rol o'ynaydi. Boshqa madaniyat va dinlarni ifodalovchi xorijiy sheriklar bilan muzokaralar jarayonlarini olib borishda muloqotning og'zaki bo'lmagan jihatlarini bilish alohida ahamiyatga ega.

Biznes suhbatlari va muzokaralarining axloqiy va psixologiyasi. Ishbilarmonlik suhbatlari fikr va axborot almashishni o'z ichiga oladi va shartnomalar tuzish yoki bajarish uchun majburiy echimlarni ishlab chiqishni nazarda tutmaydi. U mustaqil bo'lishi mumkin, muzokaralar oldidan yoki ularning tarkibiy qismi bo'lishi mumkin.

Muzokaralar rasmiy, aniq xususiyatga ega bo'lib, qoida tariqasida tomonlarning o'zaro majburiyatlarini (shartnomalar, shartnomalar va h.k.)

belgilovchi hujjatlarni imzolashni nazarda tutadi. Muzokaralarga tayyorgarlikning asosiy elementlari: muzokaralar mavzusini (muammolarini) aniqlash, ularni hal qilish uchun sheriklarni izlash, hamkorlarning manfaatlari va manfaatlarini tushunish, muzokaralar rejasi va dasturini ishlab chiqish, delegatsiya tarkibiga mutaxassislarni tanlash, tashkiliy masalalarni hal qilish va zarur materiallarni - hujjatlar, chizmalar, jadvallar, diagrammalar, taklif etilayotgan mahsulotlar namunalarini rasmiylashtirish va h. k. Muzokaralar jarayoni quyidagi sxemaga mos keladi: suhbatning boshlanishi - axborot almashish-argument va qarama-qarshilik – qaror qabul qilish va qaror qabul qilish-muzokaralarni yakunlash.

Muzokaralar jarayonining birinchi bosqichi axborot uchrashuvi (suhbat) bo'lishi mumkin, unda muzokaralar predmeti aniqlanadi, tashkiliy masalalar hal etiladi, yoki delegatsiyalar rahbarlari va a'zolari ishtirokida muzokaralar oldidan ekspertlar yig'ilishi o'tkaziladi. Umuman muzokaralarning muvaffaqiyati asosan bunday dastlabki aloqalarning natijalariga bog'liq. Dastlabki muzokaralarda sheriklar o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatishning oltila asosiy qoidalari va ularni amalga oshirish bo'yicha tavsiyalar AQSh mutaxassislari tomonidan taqdim etilgan. Bu qoidalar, shu bilan birga, muzokaralar davomida o'z ahamiyatini saqlab qoladi.

1. Ratsionallik. Ehtiyotkorlik bilan harakat qilish kerak. Nazoratsiz his-tuyg'ular muzokaralar jarayoniga va oqilona qaror qabul qilish qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

2. Tushunish. Hamkor nuqtai nazariga e'tibor bermaslik o'zaro maqbul qarorlarni ishlab chiqish imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Aloqa. Agar sizning sheriklaringiz katta qiziqish bildirmasa, ular bilan maslahatlashishga harakat qiling. Bu munosabatlarni saqlab qolish va yaxshilash imkonini beradi.

4. Ishonchlilik. Noto'g'ri ma'lumotlar argumentning kuchini zaiflashtiradi va obro'ga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

5. Mentor ohangidan qoching. Hamkorni o'rgatish joiz emas. Asosiy usul-ishonch.

6. Qabul qilish. Boshqa tomonni olishga harakat qiling va hamkoringizdan yangi narsalarni o'rganish uchun ochiq bo'ling. Muzokaralar uchun eng maqbul kunlar seshanba, chorshanba, payshanba. Kunning eng qulay vaqti tushlikdan yarim soat o'tgach, oziq-ovqat haqidagi fikrlar biznes masalalarini hal qilishdan chalg'itmasa. Muzokaralar uchun qulay muhit, vaziyatga qarab, ofisingizda,

sherikning vakolatxonasida yoki neytral hududda (konferentsiya xonasi, muzokaralar uchun moslashtirilgan mehmonxona xonasi, restoran zali va boshqalar) yaratilishi mumkin. Muzokaralarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan savollar berish va ularga to'liq javob berish qobiliyati bilan belgilanadi. Savollar muzokaralarni boshqarish va raqibning nuqtai nazarini aniqlashga xizmat qiladi. Savollarni to'g'ri shakllantirish sizga kerakli qaror qabul qilishga yordam beradi.

Quyidagi savollar mavjud.

Axborot masalalari biror narsa haqida fikr yuritish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash uchun mo'ljallangan.

Tekshiruv savollari sizning sherikingiz sizni tushunadimi yoki yo'qligini aniqlash uchun har qanday suhbat davomida foydalanish uchun muhimdir. Test savollari misollari: "bu haqda nima deb o'ylaysiz?", "Men kabi, deb o'ylaysizmi?". Suhbatdoshga suhbatning istalmagan yo'nalishini belgilashga ruxsat berishni xohlamasangiz, rahbarlik savollari kerak. Bunday savollar bilan siz muzokaralar jarayonini boshqarishingiz va kerakli kanalga yuborishingiz mumkin.

Provokatsion savollar sizning sherikingiz nima istayotganini va vaziyatni to'g'ri tushunadimi-yo'qligini aniqlashga imkon beradi. Provokatsiya qilish qiyin, qo'zg'alish demakdir. Bu savollarni quyidagicha boshlash mumkin: "siz ishonchingiz komil...?", "Siz, albatta, deb o'ylayman...?"

Shu bilan bir qatorda savollar suhbatdoshga tanlov imkoniyatini beradi. Biroq, variantlar soni uchdan oshmasligi kerak. Bunday savollar tez javob beradi. Shu bilan birga, "yoki" so'zi ko'pincha savolning asosiy tarkibiy qismidir: "qaysi muddat sizga eng mos keladi - dushanba, chorshanba yoki payshanba?".

Qo'llab-quvvatlovchi savollar o'zaro tushunish uchun so'raladi. Agar sizning sherikingiz siz bilan besh marta rozi bo'lsa, u hal qiluvchi oltinchi savolga ijobiy javob beradi. Misollar: "siz bir xil fikrga egasiz...?", "Albatta, siz nima uchun xursandmiz...?"

Qarama-qarshi masalalar suhbatni asta-sekin qisqartirishga qaratilgan va muzokaralar bo'yicha hamkorni yakuniy qarorga olib keladi. Bu savolga javob berish uchun johil hisoblanadi, ammo qarshi savol-bu to'g'ri foydalanish katta foyda keltirishi mumkin bo'lgan malakali psixologik usul. Tadqiqot savollari suhbatdoshning ushbu masala bo'yicha fikrini aniqlash uchun mo'ljallangan. Ular batafsil javob talab qiladigan ochiq savollar.

Masalan: "ushbu qarorni qabul qilishda qanday ta'sir qilasiz?". Orientatsiya uchun savollar sizning sherikingiz ilgari bildirilgan fikrga rioya qilishni davom

ettiradimi yoki yo'qligini aniqlash uchun so'raladi. Misol uchun: "bu narsa haqida fikringiz qanday?", "Siz qanday xulosaga keldingiz?".

Bir kutupli savollar-suhbatdoshingizning savolining takrorlanishini, u nima haqida gaplashayotganini tushunganligini bildiradi. Shu bilan birga, savol to'g'ri tushunilganligiga ishonch hosil qilasiz va javob beruvchi javob haqida o'ylash uchun vaqt oladi. Muzokaralarni boshlaydigan masalalar samarali va manfaatdor muhokamalar uchun juda muhimdir. Muzokaralar bo'yicha hamkorlar darhol ijobiy kutish holatiga ega. Misol uchun: "agar men sizga bu muammoni tezda hal qilish uchun yo'l taklif qilsam..., hech narsa xavf ostiga qo'ymasdan, bu sizni qiziqtiradimi?".

Yakunlovchi masalalar muzokaralarning tezkor ijobiy yakunlanishiga qaratilgan. Shu bilan birga, birinchi navbatda, bir yoki ikkita tasdiqlovchi savolni so'rab, ularni do'stona tabassum bilan kuzatib borish yaxshidir: "men sizni ushbu taklifning foydasiga ishontira olamanmi?", "Siz hamma narsani hal qilish qanchalik oson ekanligiga ishonch hosil qildingizmi?". Va keyin qo'shimcha o'tishsiz, siz muzokaralar olib boradigan savolni so'rashingiz mumkin: "ushbu taklifni amalga oshirish uchun qaysi vaqt sizga ko'proq mos keladi - may yoki iyun?" Biznes-suhbatlar va muzokaralar muvaffaqiyatli olib borish asosan sheriklar tomonidan aniqlik, halollik, to'g'rilik va xushmuomalalik, tinglash qobiliyati (boshqalarning fikriga e'tibor), aniqlik kabi axloqiy me'yorlar va printsiplarga rioya etishga bog'liq.

Aniqlik. Ishbilarmon kishiga xos bo'lgan eng muhim axloqiy me'yorlardan biri. Shartnoma muddati bir daqiqaga to'g'ri kelishi kerak. Har qanday kechikish biznesdagi ishonchsizligingizni ko'rsatadi.

Halollik. Qabul qilingan majburiyatlarga sodiqlik bilan emas, balki sherik bilan muloqot qilishda ochiqlik, uning savollariga to'g'ridan-to'g'ri biznes javoblarni o'z ichiga oladi.

To'g'ri va xushmuomalalik. Muzokaralar olib borishda qat'iylik va kuch-g'ayratni inkor etmaydi. Suhbatga aralashadigan omillardan qochish kerak: tirnash xususiyati, o'zaro hujumlar, noto'g'ri so'zlar va boshqalar.

Tinglash qobiliyati. Diqqat va diqqat bilan tinglang. Spikerni to'xtatmang.

Aniqlik. Suhbat mavhum emas, balki aniq bo'lishi kerak va faktlar, raqamli ma'lumotlar va kerakli ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Tushunchalar va toifalar sheriklarga muvofiq va tushunarli bo'lishi kerak. Nutq sxemalar va hujjatlar bilan qo'llab-quvvatlanishi kerak. Va nihoyat, ishbilarmonlik suhbatini yoki

muzokaralarning salbiy natijasi muzokaralar jarayoni tugagach, aniqlik yoki sovuqlik uchun asos bo'lmaydi. Vidolashuv shunday bo'lishi kerakki, kelajak uchun hisob-kitob qilish aloqa va biznes aloqalarini saqlab qolishga imkon beradi.

4. Jamoa a'zolarining muloqot jarayonida psixologik o'zaro ta'siri. Muloqot jarayonida jamoada yangi muammolarni hal qilish uchun birgalikdagi faoliyatda foydalaniladigan aniq vazifalarni hal qilish uchun g'oyalar, usullar va texnikalarning o'ziga xos umumiy banki yaratiladi. Ta'kidlash joizki, biznes aloqalari nafaqat Utilitarian vazifalarni hal etishga, balki muloqot qiluvchilarning ma'naviy o'zaro boyitilishiga ham yordam beradi, chunki "har bir shaxsning professional va ijtimoiy qobiliyati eng samarali tarzda namoyon bo'ladigan qo'shma faoliyat va muloqot jarayonida"⁹¹.

Insonning munosabatlarga jalb qilish chorasiga qarab, uning uchta turi mavjud:

- *ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan muloqot*, bu jarayonda shaxs ijtimoiy normalarni o'rganadi;
- *odamlarni umumiylik faoliyati*, ish manfaatlarining umumiyligi asosida birlashtiradigan biznes aloqalari;
- *shaxsiy-shaxsiy muloqot*, maxsus psixologik yaqinlik, sherik bilan muloqot qilish, uning ichki dunyosiga kirib borishi.

Boshqa shaxs bilan psixologik aloqani o'rnatishga yordam berish uchun xodim qanday muloqotga intilayotganligini va uning qanday tushunish darajasini hisoblashini hisobga olish kerak. Turni, muloqot uslubini tanlash, his-tuyg'ularingizni va xatti-harakatlaringizni ularga moslashtirish, shuningdek, boshqa odamlarning xatti-harakatlari bilan ta'minlash-jamoada ishbilarmonlik munosabatlarining samaradorligi uchun zarur shartlardan biri⁹².

Qo'shma faoliyat ishtirokchilarining xulq-atvori ularning obyektiv o'zaro bog'liqligi bilan belgilanadi, bu esa har qanday o'zaro ta'sirning zarur shartidir. Biroq, hamkorlikni yo'lga qo'yish uchun umumiy maqsadga erishish bilan bog'liq bo'lgan shartlar, vazifalar, vazifalarni hal qilish usullari va boshqa holatlar haqida to'liq va keng qamrovli ma'lumotlarga ehtiyoj bor.

⁹¹ Botavina R. N. biznes munosabatlarining etikasi: o'quv qo'llanma. - Moskva: Moliya va statistika, 2006. – 208b.

⁹² Qibanov A.Y. biznes munosabatlarining etikasi: oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik/ A.Y. Kibanov, D.K. Zaxarov, V. G. Konovalova; davlat un-t ur. O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv, 2005. – 367 b.

Faoliyat shartlari haqida to'liq ma'lumot hamkorlikni va bir-biriga yordam berish istagini rag'batlantiradi. Jamoda ishbilarmonlik aloqalarini rahbarga faollashtirish juda muhimdir. Shu bilan birga, xodimlarning shaxsiy fazilatlarini hisobga olish kerak, chunki ularning har biri boshqa holatlarda hamkasblar o'z nuqtai nazarini hisobga oladigan bo'lsa, ularning manfaatlarini hisobga oladigan bo'lsa, har qanday imtiyozlarga ega bo'lishga ko'proq tayyor bo'ladi. Har bir xodimning manfaatlarini obyektiv ravishda hisobga olish, o'z o'rnida turishga harakat qilish, muammoni hal qilishning taklif etilgan usuli uning manfaatlariga zid keladimi-yo'qligini tushunish uchun uning ko'zlari bilan narsalarning holatiga qarash muhimdir.

Shunday qilib, birgalikdagi faoliyatda zarur:

1. samimiy hamkorlik;
2. maqsadga erishish bilan bog'liq barcha narsalar haqida xabardorlik;
3. eng yaxshi xatti-harakatlar uslubi.

Menejerning subordinatlar bilan o'zaro munosabatlarining samaradorligini qanday aniqlaydi? Ushbu shovqin biznes aloqalari jarayonida qanday namoyon bo'ladi?

Boshliq odatda boshqaruv aloqasiga kiradi:

- Ø buyurtma berish, ko'rsatma berish, biror narsa tavsiya qilish, maslahat berish;
 - Ø "feedback" ni oling, ya'ni topshiriqni bajarish bo'yicha bo'ysunuvchidan nazorat ma'lumotlari;
 - Ø vazifani bir yoki bir nechta subordinatlar tomonidan bajarilishini baholash.
- Shu bilan birga, rahbar intiladi:
- Ø umumiy maqsadga eng muvaffaqiyatli erishish yo'llari haqida masalalarda o'z fikrlarini bildirish uchun unga bo'ysunuvchiga ta'sir ko'rsatish;
 - Ø uni muayyan harakatlar va harakatlarga yoki ulardan voz kechishga undash;
 - Ø jamoa oldida turgan muammolarni hal qilish yo'llari haqidagi fikringizni o'zgartirish yoki o'zgartirish.

Boshqaruv aloqasining har bir bosqichida rahbar turli xil psixologik ta'sirga ega: buyruqlarni berib, u ko'p jihatdan subordinatning xatti-harakatlarini belgilaydi; ishni bajarish jarayoni haqida ma'lumot olish, u bilan hamkorlik qiladi⁹³.

⁹³ Koltunova M.V. til va biznes aloqalari: normalar, ritorika, axloq qoidalari. Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanma. - Moskva: iqtisodiy adabiyot, 2002. – 288b.

Rahbarning harakatlari va xatti-harakatlari ijtimoiy kutish tizimiga mos kelganda, uning bo'ysunuvchilari oldida uning obro'si kuchayadi va u o'zining rasmiy afzalliklaridan foydalanmasdan ularga nisbatan tezroq va osonroq ta'sir ko'rsatadi. Biroq, har qanday jamoa mutlaq o'xshash odamlardan iborat emas va muqarrar ravishda ruxsat etilgan va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan qarama-qarshi fikrlar paydo bo'ladi. Va keyin rahbar, albatta, qiyin vazifa bo'ladi — birinchi navbatda qaysi kuchlarni yo'naltirishni aniqlash. Kuchli irodali rahbar bu muammoni osongina va tez orada hal qiladi, garchi u bo'lishi mumkin va butunlay to'g'ri emas. Lekin haddan tashqari aks ettiruvchi xo'jayin har doim o'z-o'zidan ziddiyatga duchor bo'lish xavfini tug'diradi, bu juda tez orada bo'ysunuvchilarni his qiladi va undan foydalanishga qodir emas.

Bu muloqot, har bir kishi uni tushunish istaydi, deb aytish uchun katta kashfiyot bo'lmaydi, balki har bir kishi boshqa tushunish istagi, va tez-tez shunday "tushunarsiz" u juda manfaatdor emas kuchli irodali rahbari, bo'ysunuvchilarning barcha dalillarni qabul qilish, lekin shunchaki ularni majbur ularning irodasini, ularni bostirish "kafedra hokimiyati". Ma'lumki, bunday etakchilik uslubi avtoritar deb ataladi. Ushbu etakchilik uslubi endi eskirgan deb hisoblanishi mumkin, chunki u minglab marta jahon amaliyoti bilan tasdiqlangan bo'lib, biznes aloqasining ta'sirini sezilarli darajada kamaytiradi. Haqiqatan ham, avtoritar shaxs, hatto uning eng yaxshi versiyasida ham, subordinatlarning dalillarini tinglash va ularni deyarli qabul qilish, hali ham soxta ambitsiyalardan avvalgi irqalaridan voz kecha olmaydi. Bunday hollarda psixologlar rahbar o'z raqibiga "qo'shilish" mumkin emasligini aytishadi. "Ishtirok etish" nimani anglatadi? Ishtirok etish nafaqat qiziqarli kompaniya, balki aslida undan ajralib turadi. Yo'q, psixologik ma'noda qo'shilish har doim ham ko'proq narsadir. Psixologik ma'noda qo'shilish-bu ruhiy shovqin, jamoada hamkor bilan munosabatlarda ma'naviy uyg'unlikni samimiy izlash.

Manipulyativ ta'sir usullari va ulardan himoya qilish: manipulyatsiya (lot. manus, manipulus-qo'l, tepalik, hovuch) - rahbarning duch kelishi mumkin bo'lgan biznes aloqalarining turlaridan biri; bu insonning ongi va xatti-harakatlarini yashirin boshqarish, aloqa jarayonida qo'llaniladigan ta'sirning bir turi bo'lib, u

sharikni muayyan harakatlar qilish uchun muloqot qilishni rag'batlantirish orqali bir tomonlama g'alaba qozonish uchun ishlatiladi⁹⁴.

Manipulyatsiya muayyan mahorat darajasini o'z ichiga oladi. Manipulyatsiya psixoterapiya, ta'lim, ijtimoiy boshqaruv, shu jumladan ishlab chiqarish, quyidagi xususiyatlar kabi psixologik ta'sirning bunday tashqi ko'rinishidan farq qiladi:

- bir tomonlama g'alaba qozonish istagi;
- psixologik bosqinchilikning yashirin tabiati;
- e'lon qilingan va o'zaro ta'sirning haqiqiy maqsadlari o'rtasidagi keskin farq;
- faqat ongli ravishda, maqsadga muvofiq emas, balki o'z-o'zidan, ongsiz ravishda amalga oshirish imkoniyati.

Manipulyatorning yorqin tasviri N. Gogolning "auditori" dan Xlestakov. U ba'zi aniq maqsadlar uchun yolg'on gapirmaydi, balki Ilhom bilan, o'z-o'zidan fidokorona, bir darajada iste'dodli va shuning uchun bir muncha vaqt butun shaharni o'z ta'siriga bo'ysundiradi.

Manipulyativ ta'sir uzoq an'anaga ega. Ko'p asrlar ilgari inson qalblari sohasidagi mutaxassislar, jumladan, jesuits, o'z xohish-irodasini itoatkor va ixtiyoriy ijrochilarni qanday qilishni bilishardi.

O'rta asrlarda qo'llanilgan murakkab psixotexnologiyaning qiziqarli ta'rifi bizga mashhur italiyalik sayohatchi Marko Poloni qoldirdi. U XIII asrda ishlagan Assassins musulmon fanatiklari mazhabi tomonidan qo'llaniladigan ta'sir usullarini tasvirlaydi. Mazhab hududi tog'larda joylashgan va jannat g'oyalariga muvofiq tashkil etilgan go'zal bog ' edi. Bu erda ajoyib saroylarni topish mumkin edi; sun'iy ravishda tashkil etilgan kanallardan biri toza suv, ikkinchisi — asal, uchinchisi — sharob. Musiqa asboblarni kuylagan, raqsga tushgan va ijro etgan eng chiroyli qizlar ham bor edi.

Ushbu jannat bog'iga faqat mazhabga a'zo bo'lish istagini bildirgan yoshlarga ruxsat berildi. Nomzodlarning tayyorgarligini tekshirgandan so'ng, ularga gashish taklif qilindi va ular giyohvand uyquga tushib, bog'ga keltirildi. Uyg'onib ketgach, ular atrofini o'rab turgan ulug'vorlikka hayron bo'lishdi. "Yer jannati" da lazatlarni kengaytirish va yangi kirish uchun, shuningdek, vaqt o'tishi bilan — va keyingi hayotning abadiy jannatida ular ko'r — ko'rona rahbariyatga

⁹⁴ E.Mermann, xodimlarni rag'batlantirish. Tashkilotning muvaffaqiyati uchun motivatsiya vositalari, (gumanitar Markaz, 2007)

bo'ysunib, uning vazifalarini bajarishga majbur bo'lishdi, bu asosan salibchilar ritsarlari bilan urushlarda ishtirok etish uchun qisqartirildi.

Afsuski, bugungi kunda, ayniqsa, biznes va siyosatda inson ongi va xatti-harakatlarini manipulyatsiya qilishning eski usullari qo'llanilmoqda.

Manipulyatsiya psixologik asoslari inson ruhining o'ziga xos xususiyati bo'lib, taklif fenomeni sifatida tanilgan. Uning namoyon bo'lishi juda samarali bo'lishi mumkin. Shunday qilib, bir kishi hozir unga issiq obyektни tegib, deb e'lon qilinadi va sovuq obyektни tegmang bo'lsa-da, bir kishi aslida taklif kuchi va tegishli tajribalar faqat sabab, bir kuygan, albatta, bu joyda, "Ilhom kuygan" bir hodisa ma'lum.

Psixologiyada taklif inson tomonidan kiruvchi axborotni tanqidiy idrok etishga asoslangan ta'sir fenomeni sifatida tavsiflanadi.

Taklif, shuningdek, ishonch, yangi axborot yo'lida turgan va insonni noto'g'ri va xatolardan himoya qiladigan o'ziga xos himoya filtrlarini olib tashlashga qaratilgan. Biroq, e'tiqoddan farqli o'laroq, taklif, uning haqiqatini isbotlash talabisiz xabar taklifining obyekt tomonidan assimilyatsiya qilishni o'z ichiga oladi.

Taklif mavzusi tomonidan aytilgan so'zni taklif qilganda, u istagan g'oyalar, tasvirlar, his-tuyg'ularga sabab bo'ladi. Shu bilan birga, ushbu g'oyalarning ravshanligi va shartsizligi, bu g'oyalar to'g'ridan-to'g'ri kuzatish orqali olingan kabi, xuddi shu ehtiyoj bilan harakatlarni talab qiladi.

To'g'ri tanqidiy fikrlashsiz qabul qilinib, insonga berilgan xatti-harakatlar uning e'tiqodlari, odatlari, moyilligi bilan mos kelmasligi mumkin. E'tiqod, asosan intellektual ta'sir sifatida, asosan, tinglovchilarning tajribasiga murojaat qiladi; hissiy va irodali xarakterga ega bo'lgan taklif imon yoki ishonchga asoslangan⁹⁵.

Shaxsning taklif darajasi uning shaxsiyatining rivojlanish darajasi, Iroda kuchi, shuningdek guruhdagi shaxslararo munosabatlarning xususiyatlari, xususan, taklif mavzusiga munosabati bilan belgilanadi. Ko'pincha, axborotga nisbatan tanqidiy munosabat, masalan, guruh rahbari kabi, taklif obyekt uchun obro'li shaxsdan kelib chiqqan holda paydo bo'ladi.

Bundan tashqari, totalitar yoki avtoritar rejimga ega bo'lgan mamlakatlarda, odamlarning ommaviy axborot vositalarining mish-mishlari yoki xabarlari bo'lsin, ularga kiradigan ma'lumotlarga nisbatan tanqidiy munosabat darajasi Liberal

⁹⁵ Пугачев В.П. Программирование психики как метод социального управления // Вестник МГУ. Серия 21. Управление. — 2006. — № 3.

demokratik davlatlarga qaraganda ancha past. Buning sababi shundaki, demokratik jamiyatlarda ijtimoiy hayotning ko'plab sohalari tanqid qilish uchun yopiq. Har qanday sohada tanqidni cheklash bo'yicha ko'rsatmalar muqarrar ravishda ushbu sharoitlarda tarbiyalanganlarning tanqidiyligini umumiy darajasiga ta'sir qiladi.

Zamonaviy dunyoda iqtisodiy va ijtimoiy hayotning turli sohalarida manipulyatsion usullardan foydalanish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Va mashhur fransuz faylasufi Herbert Marcuse "bir o'lchovli odam" deb nomlangan maxsus psixotipning paydo bo'lishiga olib keldi..

Bu kishi butunlay boshqaruvga bo'ysunadi, korporativ maqsadlarni va karerasini amalga oshirish uchun kuch, vaqt va sog'likka pushaymon bo'lmaydi; u hokimiyat talablarini bajarish uchun hamma narsaga tayyor.

Ba'zi rahbarlar uchun manipulyatsiya jozibadorligi uning qo'llanilishi menejer-manipulyatorga ba'zi yutuqlarning ko'rinishini olish imkoniyatini beradi:

- ular bilan korxonaga egasi o'rtasidagi obyektiv qaralama-qarshiliklarni saqlab qolishda ishchilarga itoat etishga erishiladi;
- tashkilot xodimlari va rahbariyati o'rtasida keskin to'qnashuvlar yuz bermoqda;
- boshqaruv qarorlarining to'g'riligiga ishonch vaqtincha ko'tariladi;
- korxonani xodimlarni tanlangan maqsadlar va usullarning to'g'riligiga ishonitirish uchun vaqt va kuch sarflamasdan boshqarish mumkin;
- xodimlarning jismoniy va intellektual resurslari mulkdorlar va rahbariyat manfaatlariga to'liq bo'ysunadi.

Ushbu etakchilik tizimi Yaponiyada eng qat'iy amalga oshiriladi. Yaponiya boshqaruv modeli "iqtisodiy totalitarizm" deb ataladi. Yaponiyaning yirik menejerlaridan biri: "biz Yaponiyani kuniga 24 soat davomida ichki boshqaruvni tarqatamiz".

Zamonaviy samarali boshqaruv nuqtai nazaridan manipulyativ tizim insoniy shaxsni hurmat qiladigan insoniy boshqaruv bilan mos kelmaydi. Ushbu usullardan ommaviy foydalanish jamiyatda axborot-moliya-sanoat totalitarizmining yangi shakliga olib kelishi mumkin.

Manipulyativ ta'sirlardan o'zini himoya qilish uchun bir qator umumiy tavsiyalar mavjud:

• *inson ruhining murakkabligi*, ko'p o'lchovli xususiyatlaridan foydalanadigan manipulyatsion metodlarning psixologik mohiyatini tushunish, bu nafaqat

intellektual, balki hissiy komponentni ham o'z ichiga oladi. Inson ruhining bu tarkibiy qismlari bir-biriga bog'liq bo'lsa-da, lekin bir-biridan mustaqil ravishda ishlashi mumkin: his-tuyg'ular ba'zan aqlga sig'ishi mumkin. Bu faqat manipulyatorlar tomonidan qo'llaniladi-shuning uchun, xususan, savodsiz folbinlar odamlarni ko'pincha ko'proq bilimga ega bo'lib, ko'pincha katta miqdorda pul sarflashadi;

- *boshqaruv faoliyatida manipulyatsiya usullarini qo'llashning istiqboliga qat'iy ishonch hosil qiling.* Albatta, bu usullar manipulyator rahbariga vaqtinchalik foyda keltirishi mumkin, ammo bu taktika befoйда. Oxir-oqibat, u xodimlarning ongida chuqur befarqlik, biznesga befarqlik hissi yoki aksincha, g'azab va faol norozilikka, bunday etakchilik uslubiga qarshi isyonga olib keladi;

- *psixologik himoya qilishning ayrim usullarini yaxshi o'rganish kerak.* Avvalo, manipulyatsion texnikani qo'llashga urinishlarni tan olishni o'rganishimiz kerak: juda saxovatli va'dalar, darhol qaror qabul qilish talabi, nutqning tezligi va psixologik bosimning boshqa dalillari.

Shundan so'ng, yakuniy qaror qabul qilishni kechiktirish va ilgari surilgan takliflarning maqsadga muvofiqligini diqqat bilan ko'rib chiqish kerak. Nihoyat, keyingi muhokamaga kirmasdan, manipulyator bilan keyingi aloqalarni qat'iy rad etishingiz kerak.

Biznes aloqasining eng muhim tomoni, har xil turdagi manipulyatsiyaga qarshi turishning ishonchli vositasi obyektiv axborotni yig'ish va uzatishga asoslangan muloqotdir. Muloqotning ushbu muhim tarkibiy qismida siz biroz ko'proq narsani to'xtatishingiz kerak.

5. Boshqaruv faoliyatida ziddiyat; mojaroning ijtimoiy roli, uning sabablari va shakllari. Ixtilof (lotin tilidan. mojarolar-to'qnashuv) - qarama-qarshi manfaatlar, qarashlar, intilishlar to'qnashuvi — jiddiy kelishmovchilik; asoratlar bilan tahdid qiluvchi nizo.

Turli xil nizolar bilan — bolalarning janjallaridan jahon urushlariga qadar-ularning sabablari va shakllari juda ko'p umumiydir. Ko'pincha ziddiyat odamlar tomonidan salbiy baholanadi, bu esa sog'liqqa zarar etkazadigan ishlarga aralashadigan hodisa. Shuning uchun ziddiyat, har qanday mojarodan qo'rqish.

Biroq, aslida, ziddiyat murakkab, ko'p qirrali hodisa. Mojarolar, to'g'ri tartibga solish bilan, ish va odamlarga foyda keltirishi, munosabatlarni yaxshilashi, ya'ni ijobiy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Tajribali rahbar bo'lsa,

nizolar odamlarni, guruhlarni boshqarish, tashkilot darajasini oshirish vositasi bo'lishi mumkin.

Shuning uchun, bugungi kunda boshqaruv nazariyasida nizolar tashkilotning hayot normasi sifatida zarur va tabiiy element sifatida qaraladi; ular faqat salbiy hodisalar sifatida qaralmaydi. Mojaroning sabablari odatda manfaatlar qarama - qarshiliklari, qoniqarsiz ehtiyojlar, kamchiliklar, biror narsaning etishmasligi va nafaqat moddiy narsalar deb hisoblanadi. Albatta, bu moddiy ehtiyojlar, masalan, to'lanmagan ish haqi kabi qoniqarsiz bo'lishi mumkin. Biroq, nizolarga olib keladigan cheksiz, ichki, psixologik sabablar bo'lishi mumkin, ayniqsa, hal qilish qiyin va ko'pincha fojiali tarzda tugaydi.

Mojarolarning sabablari ziddiyatlar deb ataladi. Nizolarni tartibga solishning murakkabligi, ularning sabablarini keltirib chiqaradigan sabablar orasida ko'pincha juda kuchli irratsional, ongsiz komponent, motivlar, his-tuyg'ular, ko'pincha nizolashayotgan ishtirokchilar tomonidan befarqlik bilan amalga oshirilishi bilan bog'liq⁹⁶.

Ba'zan ziddiyat o'z-o'zidan paydo bo'ladi, tabiatning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan har qanday tashqi sabablar bo'lmasa, shaxsning ruhiyatining o'ziga xos xususiyatlari. Ushbu turdagi odamlar o'ziga xos xarakterli xususiyatlarga ega, ular ziddiyatli shaxslar deb ataladi. Rahbar bu kabi odamlarni o'z vaqtida tan olishi va ularga nisbatan salbiy rolini bartaraf etadigan tegishli choralarni ko'rishi kerak. Bunday psixologik tipdagi yorqin ta'rifni Ia Buninning "rus jurnallari" ning mashhur asarida topamiz»:

"Bu erda... qiz. Bolaligida, o'jar, Moody. O'smirlik davrida u vayronagarchilikni keskin ravishda namoyon qila boshlaydi: kitobni yirtib tashlash, idishlarni urish, kiyimlarini yoqish⁹⁷.

U juda ko'p va ochko'zlik bilan o'qiydi va uning sevimli o'qish-ehtirosli chalkash romanlar, xavfli sarguzashtlar, yuraksiz va Jasur ekspluatatsiya. U birinchi bo'lib tushib, yomon jinsiy moyillikka sodiq qoladi. Va har doim nutqlarda juda mantiqiy, boshqalarga o'z harakatlarini oqilona tushiradi, yolg'on, ishonchli va haddan ziyod yolg'on gapiradi, yolg'on gapiradiganlarning shubhalarini falaj qiladi».

⁹⁶ Kuzin F. A. biznes aloqalari madaniyati: amaliy qo'llanma. - 6-e Ed., pererab. va qo'shimcha. - M.: o'qi -89, 2007. 251 b.

⁹⁷ Botavina R. N. biznes munosabatlarining etikasi: o'quv qo'llanma. - Moskva: Moliya va statistika, 2006. – 208b.

Qarama-qarshi holatlarda bunday turlar, qoida tariqasida, etakchi rol o'ynaydi, ularning tashabbuskorlari va tashabbuskorlari sifatida harakat qiladi.

Zamonaviy ixtilofda nizolarning mohiyatini quyidagi ta'riflash mumkin: mojaro-bu shaxslar yoki odamlar guruhlar o'rtasida to'qnashuvlar, qarama-qarshiliklar, qarama-qarshiliklar, qarama-qarshi manfaatlar, mavjud ehtiyojlarni qondirish uchun tahdidlarning paydo bo'lishi va irratsional xatti-harakatlar elementlari bilan belgilanadigan qarama-qarshilik shaklida ijtimoiy-psixologik o'zaro munosabatlar tizimi.

Bir mohiyat bilan, bu murakkab ijtimoiy hodisaning o'ziga xos shakllari juda xilma-xil bo'lishi mumkin. Mojarolarning xilma — xilligi ularni tasniflash zarurligini keltirib chiqaradi, uning maqsadi nizoning mohiyatini yanada chuqurroq tushunish va uni hal qilish va oldini olishning eng samarali usullarini topishdir.

Faoliyat sohalari bo'yicha maishiy, oilaviy, mehnat, o'quv-pedagogik nizolar ajratiladi; nizolarga olib keladigan sabablar tabiati bo'yicha-resurs, maqom-rol, mafkuraviy; ishtirokchilar munosabatlarining tabiati bo'yicha— "vertikal" (boshliq-subordinator) va "gorizontal" (bir darajadagi xodimlar o'rtasida).

Nizolarni tasniflashning eng keng tarqalgan asoslaridan biri ularni nizolashayotgan subyektlar yoki tomonlarga ajratishdir:

- shaxs ichida;
- shaxslararo;
- shaxs va guruh o'rtasida;
- guruhlararo.

Ushbu turdagi nizolarni batafsil ko'rib chiqing.

Ichki nizolar. Uning tashuvchisi alohida shaxs bo'lib, uning ichki dunyosining turli xil psixologik omillari, uning ehtiyojlari, motivlari, manfaatlari, qadriyatlar. Ushbu psixologik omillar o'rtasidagi ziddiyatlar salbiy tajribalar, hissiy stress bilan birga bo'lishi mumkin. Shaxslararo nizolarning eng keng tarqalgan shakllaridan biri-ishlab chiqarish, oila, ta'lim muassasasi (ish bilan birgalikda) tomonidan unga nisbatan qarama-qarshi talablarni hal qilish zarurati bilan ifodalanadigan rol to'qnashuvi. Bunday nizolar xodimda va agar kerak bo'lsa, turli darajadagi boshliqlarning qarama-qarshi talablarini bajarishi mumkin. Boshqa har qanday mojaro singari, u ham salbiy, ham ijobiy oqibatlariga olib kelishi mumkin, ham konstruktiv, ham halokatli bo'lishi mumkin.

Shaxslararo nizolar. Ushbu turdagi nizolar doimo va turli sabablarga ko'ra paydo bo'ladi, ular ijtimoiy hayotning turli sohalarida — kundalik hayotda, siyosiy hayotda, ishlab chiqarishda keng tarqalgan. Ishlab chiqarishda bunday nizolar ko'pincha rahbar va subordinatlar (masalan, ish haqi miqdori, ishlab chiqarish normalari) yoki cheklangan moddiy resurslardan foydalanish-ishlab chiqarish maydonchalari, uskunalar, mehnat resurslari va boshqalar o'rtasida yuzaga keladi.

Albatta, shaxslararo nizolar nafaqat obyektiv, balki subyektiv, sof psixologik asoslarda, belgilarning o'xshashligi, dushmanlik va boshqalar asosida ham paydo bo'lishi mumkin.

Shaxs va guruh o'rtasidagi ziddiyat. Guruh butun munosabatlar tizimini o'z ichiga oladi: u rasmiy va ba'zan norasmiy etakchiga ega, buyruq va bo'ysunishning tuzilishi shakllantiriladi. Shu bilan birga, guruh o'z shaxsiy ehtiyojlari va manfaatlariga ega bo'lgan shaxslardan iborat. Guruh va shaxsiy, umumiy va xususiy manfaatlar o'rtasidagi qarama-qarshiliklardan kelib chiqib, ushbu turdagi mojarolar yuzaga kelishi mumkin. Guruh a'zolarining umumiy qabul qilingan me'yorlardan bu yoki boshqa chekinishi guruh salbiy hodisa deb hisoblaydi. Ushbu turdagi eng keng tarqalgan nizolar rahbar va guruh o'rtasidagi ziddiyatlardan kelib chiqadi, ularning oddiy a'zolari rahbar ularga nisbatan adolatsiz talablar qo'yayotganiga ishonishadi. Ba'zida shaxsiy, shaxslararo va guruhdagi nizolarning sabablari umumlashtiriladi, bu esa shaxs va guruh o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish qiyin kechadi. Ammo bunday nizoni konstruktiv hal qilish natijasi juda yuqori bo'lishi mumkin: shaxsning guruh bilan aloqalari mustahkamlanib, guruhdagi shaxslararo aloqalar yanada mustahkam bo'ladi. Aksincha, mojaroning halokatli natijasi bilan guruh a'zolari o'rtasidagi aloqalar zaiflashadi, ayniqsa, guruh va uning avtoritar rahbari o'rtasidagi ziddiyat haqida gap ketganda, guruh bilan shaxsiy munosabatlarni buzish yoki hatto guruhni yo'q qilish xavfi mavjud.

Guruhlararo nizolar. Ushbu mojaroning taraflari tashkilotlarda mavjud bo'lgan alohida rasmiy yoki norasmiy guruhlardir. Masalan, korxonalar rahbariyati va uning jamoasi o'rtasida, yuqori va quyi darajadagi menejerlar o'rtasida, korxonalar ma'muriyati va kasaba uyushma tashkiloti o'rtasida kelishmovchiliklar mavjud. Guruhlararo nizolarning asosiy manbalari cheklangan moddiy resurslar, shuningdek, ijtimoiy qarama-qarshiliklar uchun kurashdir.

Mavzular bo'yicha nizolarning tipologiyasini ko'rib chiqish nizolarning tuzilishi va dinamikasini, shuningdek ularni tartibga solish usullarini tushunishga yordam beradi.

Mojarolar-hayotimizning muqarrar hamkorlari, ularni hayotdan butunlay chiqarib bo'lmaydi. Shuning uchun rahbar nizolarning paydo bo'lishiga psixologik jihatdan tayyor bo'lishi, ularni tartibga solishdagi rolini tushunishi kerak.

Mojaroni bartaraf etish strategiyalari. Har qanday rahbar o'z tashkilotida yoki bo'linmasida yuzaga kelgan mojaroni imkon qadar tezroq bartaraf etishga (tugatilgan, to'xtatilgan yoki to'xtatilgan) qiziqadi, chunki uning oqibatlari katta ma'naviy yoki moddiy zarar etkazishi mumkin. Bu jarayon tomonlarning kuchlari tomonidan bevosita ishtirok etmasdan, faol aralashuv va boshqaruv bilan ham sodir bo'lishi mumkin.

Mojaroni uch turdagi harakatlar natijasida hal qilish mumkin: bir tomonlama, har bir ishtirokchi o'z xavf-xatarlari va xavf-xatarlari bilan amalga oshiriladi; o'zaro kelishilgan, natijada kelishuv; qo'shma yoki integral. Ular ishtirokchilarning fikrlari, ulardan birining ustunligi yoki uchinchi kuchning aralashuvi (jismoniy yoki huquqiy).

Natijada, to'qnashuv ishtirokchilarining uchta xatti-harakati shakllanadi. Ulardan biri halokatli; ikkinchisi-bir tomonlama yoki o'zaro imtiyozlar bilan bog'liq konform (ishtirok etish yoki passiv qarshilik bilan aralashmaslik mumkin emas) va konstruktiv, barcha tomonlar uchun foydali bo'lgan echimlarni birgalikda qidirishni o'z ichiga oladi.

Nizolashayotgan ishtirokchilarning xatti-harakatlarining umumiy tasnifi 1972 da K. Tomas va R. Kilmen tomonidan ishlab chiqilgan, Shuning uchun har ikki tomon ham uni hal qilishdan manfaatdor emas (agar ular yaqin darajaga ega bo'lsa yoki ziddiyat etarlicha etuk bo'lmasa), lekin ular yaxshi munosabatlarning ko'rinishini saqlab qolishga harakat qilsalar, ular mojarodan qochish strategiyasidan foydalanishlari mumkin.

Agar u subyektiv sabablarga ega bo'lsa, bunday strategiya qulaydir, chunki ular tinchlanish, vaziyatni tushunish va qarama-qarshilik uchun hech qanday asos yo'qligi va uning davom etishi ma'nosiz degan xulosaga kelish imkonini beradi. Agar ziddiyat obyektiv bo'lsa, bu strategiya ishtirokchilarning yo'qolishiga olib keladi, chunki vaqt kechiktiriladi va nizoni keltirib chiqaradigan sabablar nafaqat saqlanib qoladi, balki yomonlashishi mumkin. Bundan tashqari, vaziyatni saqlab qolish va ziddiyatga tushishni istamaslik psixologik almashtirishga olib kelishi

mumkin-agar mavjud bo'lmagan maqsad boshqa vaqt bilan almashtirilsa, vaqtinchalik qoniqish hosil qiladi. Agar ziddiyat masalasida partiyalardan biri manfaatdor bo'lmasa va uning darajasi yuqori bo'lsa, u boshqa tomonga o'zi uchun muhimroq narsalarni olish imkonini beradigan moslashuv strategiyasiga amal qilishi mumkin, lekin u g'alaba qozonmasdan, balki yo'qotishda emas.

"Mojarozonasidan masofa" ko'pincha o'lik holatlarda qo'llaniladi. Bu ehtirolarning issiqligini zaiflashtiradi va vaziyatni yana bir bor tushunish va yaxshi munosabatlarni saqlab qolish imkonini beradi. Agar unvon manfaatdor raqibga nisbatan yuqori bo'lsa, u nizoni hal qilish strategiyasini o'z foydasiga kuch bilan ("o'lik bilan yarashish") ishlatish vasvasasiga ega, natijada boshqa, zaif, yo'qotish. Bunday strategiyani qo'llash ko'pincha ruxsat etilmagan kuch texnikasi, qo'rqitish, shantaj va boshqalar bilan birga keladi.

Bunday strategiya raqibning niyatlarini prognoziga asoslangan bo'lishi mumkin va, masalan, noto'g'ri ma'lumot, provokatsiya, yolg'on deb hisoblanadigan haqiqiy ma'lumotni uzatish va hokazo. agar u o'zini oldindan qulay yoki hech bo'lmaganda yo'qotish holatiga qo'yishga imkon bersa, biz refleksiv himoya haqida gapiramiz. Agar boshqa tomon ushbu mavzuga foydali bo'lishi mumkin bo'lgan bunday qaror qabul qilish imkoniyatini taqdim etsa, biz ziddiyatni aks ettiruvchi boshqaruv haqida gapiramiz.

Odatda mag'lubiyat bilan mag'lubiyatga uchragan tomon murosaga kelmagani uchun, har qanday vaqtda ziddiyat yangi kuch bilan chiqishi mumkin va keyinchalik nima tugashi ma'lum emas. Shunday qilib, agar raqibni boshqasiga yutqazsa va shuning uchun tashkilot uchun umuman bo'lmasligi mumkin. Agar raqiblar darajasi bir xil bo'lsa va ular mojaroni bartaraf etishga teng manfaatdor bo'lsa, ular murosaga erishish uchun kelishuv strategiyasini qo'llashlari mumkin, ya'ni taklif qilingan qarorlarning umumiy qismini ajratadigan shartnomalar taxminan teng foyda va yo'qotishlarga teng. Har ikki tomon judo emas, chunki, bu strategiya tegishli hisoblanadi va keng amalda ishlatiladi, lekin optimal qaror qabul qilish, qoida tariqasida, mumkin emas, muammo o'zi qoladi, deb. Ba'zan turli darajadagi raqiblar murosaga kelishadi, lekin vaqtni va kuchni tejash, munosabatlarni saqlab qolish va hamma narsani yo'qotish o'rniga biror narsa sotib olishga yordam beradigan kelishuvga erishishdan manfaatdor:

Ideal, mojaroni yakuniy hal qilish strategiyasi bo'lib, uning mohiyati tomonlarning ixtiyoriy hamkorligi doirasida uning sabablarini aniqlash va bartaraf etish va qarama-qarshilikni to'xtatishdir. Buning shartlari quyidagilardir:

muammoni o'z vaqtida va aniq tashxislash; barcha tomonlarning manfaatlarini hisobga olish; umumiy maqsadga erishish.

Bunday strategiya har bir kishi uchun foydalidir. Birinchidan, u raqiblarni hamkorlarga aylantiradi va shuning uchun tashkilot ichidagi vaziyatni yaxshilaydi. Ikkinchidan, muammo "chuqur" emas, balki umuman mavjud emas. Uchinchidan, tomonlar tomonidan sotib olingan imtiyozlar, hatto ular teng taqsimlanmagan bo'lsa ham, boshqa har qanday strategiyada olinishi mumkin bo'lgan narsalardan ham oshib ketadi.

Ushbu strategiyaning asosi mojaroga odatiy hodisa sifatida munosabatdir, ammo imkon qadar tezroq shifo berish kerak. Buning uchun siz bir-biringizga ishonch bilan munosabatda bo'lishingiz, har bir tomonning tengligini tan olishingiz, uning qonuniy manfaatlarini va nuqtai nazarlarini bo'lishi kerak.

Lekin, odatda, mojarolar "o'z-o'zini hal" emas, va ular e'tiborsizlik bo'lsa, keyin o'sadi va tashkilot barbod mumkin, shuning uchun rahbarlari, ularning qo'lida hal biznes olish mojaroni bartaraf etish uchun variantlarni ishlab chiqish va amalga oshirish kerak.

*Mojaroni boshqarish uchun siz ogohlantirish va hal qilish strategiyasidan foydalanishingiz mumkin, ikkinchidan, vaziyatga qarab, ikki yo'l bilan amalga oshiriladi – majburlash va ishonch*⁹⁸.

Mojaroni oldini olish strategiyasi asosan tashkiliy va tushuntirish xususiyatiga ega bo'lgan tadbirlar to'plamidir. Bu ish sharoitlarini yaxshilash, resurslarni adolatli taqsimlash, mukofotlash, tashkilot tuzilmasini o'zgartirish, uni boshqarish tizimi, qo'shimcha integratsiya va muvofiqlashtirish mexanizmlarini joriy etish, ichki hayot qoidalariga, urf-odatlariga, xulq-atvor normalariga, rasmiy axloq qoidalariga qat'iy rioya qilish haqida bo'lishi mumkin. Mojaroni hal qilish strategiyasi qarama-qarshi tomonlarni dushmanlik harakatlarini to'xtatishga va bir-biri bilan muzokaralar boshlashga majbur qilish yoki ishontirish, nafaqat kimningdir mag'lubiyatini istisno qiladigan, balki ijtimoiy energiyani safarbar qilish yo'nalishini ham ko'rsatadi⁹⁹.

Uni amalga oshirish, bosh bloklari vaziyat, ustavaet vaziyat, ko'rsatadi ishonchsizlik asosida erishish mojarosini kerakli maqsadlar, belgilaydi sabablari, uning kelib chiqishi, chegara, postlar partiyalar(ular turib nima), manfaatlarini

⁹⁸ Volkogonova O.D., Zub A.T. boshqaruv psixologiyasi. — M., 2005.

⁹⁹ Grishina N.V. mojaroning psixologiyasi. - Sankt-Peterburg.: Butrus, 2000.

(ular istagan nima oxirida erishish uchun), qo'rquv, niyatlar; agar ular umuman olganda umumiy pozitsiyalarni aniqlaydi ular mos kelmaydi va ishtirokchilar bilan birgalikda mavjud vaziyatdan chiqish yo'lini topishga harakat qiladi (kelishuv yoki o'zgaruvchan variant). Agar kerak bo'lsa, agar tomonlar e'tiqod va oqilona dalillarga amal qilishni istamasa, u ma'muriy ta'sir usullarini qo'llaydi. Ishonchli imkoniyatlar tushuntirishning to'g'riligiga, mukammal ishonchga, gapirish qobiliyatiga, fikrlarni shakllantirishga, taklif qilishga bog'liq.

Shu bilan birga, sekin urish va intrigalar bilan kurashish uchun boshqa, o'ziga xos usullar ham qo'llanilishi mumkin. Misol uchun, kliklar bir-biriga ishonmaslik, etakchilarning noroziligini va umidsizliklarini isitish, bo'linmas guruhlarni va defektorlarni rag'batlantirish orqali ichkaridan ajralib chiqadi. Ajralish zarur darajaga yetganda, mojaroni to'xtatish va ularni rasmiy rahbariyatga bo'ysundirishga qodir bo'lgan yangi rahbar o'z saflariga qo'shiladi. Intrigalar bilan shug'ullanadigan shaxslar jamoatchilik ta'siriga tahdid solmoqda, biroq ayni paytda ularni bunday harakatlarga majburlaydigan muammolarni hal qilishga yordam beradi. Agar tahdid haqiqiy ekanligi va uni to'lash muqarrar ekanligi ma'lum bo'lsa va uning narxi g'alaba qozonishdan yuqori bo'lsa, ziddiyat shu tarzda to'xtatiladi.

Boshqaruv nizolarini hal qilish: konstruktiv va halokatli to'qnashuvlar mavjud. Qarama-qarshiliklardan kelib chiqadigan butun narsa to'plangan farqlardan yaxshiroq bo'lsa, ziddiyat konstruktiv hisoblanadi. Aksincha, kelishmovchiliklar bir-biriga mos kelmasa va dastlabki farqlarga qaraganda eng yomon natijaga olib kelmasa, ziddiyat halokatli deb hisoblanadi. Qanday yo'lda-konstruktiv yoki halokatli-boshqa mojarro rivojlanadi, jamoada hukmron atmosferaga bog'liq.

Agar bu o'zaro hurmat muhiti bo'lsa, unda ziddiyat konstruktiv tarzda rivojlanadi va unda ishtirok etadigan menejerlar, ular bilan rozi bo'lmagan hamkasblarining fikrlarini tinglab, bir-biridan nimadir o'rganishlari mumkin. Bu shuni anglatadiki, sinergetik ta'sirga erishish va tashkiliy mojarodan mustahkamlangan holda chiqish faqatgina qo'shimcha guruh a'zolari o'rtasida o'zaro hurmat bo'lishi mumkin.

Mojaroni halokatli qilish uchun hech qanday harakat qilmang. Halokatli yo'lda mojaroning rivojlanishi to'g'ridan-to'g'ri yo'lda harakatga o'xshaydi. G'azab va adolatsizlikdan azob chekayotgan kishi, bu yo'lda yuqori tezlikda harakat qiladi va har bir daqiqada tezlashadi. U ovozini ko'taradi, tez gapiradi, raqiblarni

o'ldiradi, qasam ichadi, xonadan chiqadi va hatto jangni boshlaydi. Biror kishi nizolashayotgan zararga dosh bera olmaydi. U bu oxir-oqibat qanday bo'lishidan qat'i nazar, ziddiyatli vaziyatning oxirigacha imkon qadar tezroq harakat qilishni xohlaydi.

Aksincha, konstruktiv yo'lda mojaroning rivojlanishi sekin va qiyin. Faqat sekin va ehtiyotkor harakat bilan ogohlantiruvchi belgilarni ko'rishingiz va to'g'ri yo'nalishni intuitiv ravishda "his qilishingiz" mumkin. Tinch va sovuqqon bo'lganlar nizoni hal qilish yoki hech bo'lmaganda uning mohiyatini tushunishga harakat qilishlari mumkin. Va vaziyat qanchalik qiyin bo'lsa, unda kamroq stress bo'lishi kerak. Ayniqsa, hissiy odamlar bilan bahs-munozaralar juda ko'p kuch sarflashini tushunib, yaxshi menejer boshini yo'qotmaydi va hech qachon halokatli, hurmatsiz tarzda to'qnashuvda qatnashmaydi. U har doim vaziyatni obyektiv baholaydi va hatto raqib bilan kelishmovchilikni yumshoq shaklda ifodalaydi, hech qanday tirnash xususiyati ko'rsatmaydi, ammo shafqatsiz dalillarni keltirib chiqaradi. Shunday qilib, mojaroni konstruktiv qilish uchun inson omiliga e'tibor qaratish va raqiblarni tushunish va hurmat qilish kerak.

Menejrlarning qo'shimcha guruhida manfaatlar to'qnashuvi tez-tez uchraydi. Qabul qilingan qaror, qo'shimcha jamoaning bir a'zosining kichik harakatlarini va boshqasining to'liq bag'ishlanishini talab qilishi mumkin. Shuning uchun, u (boshqa) har doim birinchi manfaatlari uchun faqat "ish" bo'ladi, nima qilish rad mumkin. Natijada, qaror qabul qilish vakolatiga ega bo'lganlar o'zlarining bevosita ijrochilariga qarshi turishlari mumkin. Ikkinchisi oddiygina qaror qabul qilishni rag'batlantirishi mumkin ularni oxirigacha tushunmaganligini yoki olingan natijalarni o'z foydasiga buzganligini bildirgan. O'z navbatida, vakolatga ega bo'lganlar dastlab o'z manfaatlari uchun qaror qabul qilishlari mumkin, bu esa boshqalarning manfaatlariga zarar etkazishi mumkin. Boshqaruv jamoasi a'zolarining manfaatlariga qarama-qarshiliklar mavjud bo'lganda, qabul qilingan qarorni amalga oshirishni ta'minlash uchun mo'ljallangan jarayon juda uzoq va juda qimmat bo'lishi mumkin.

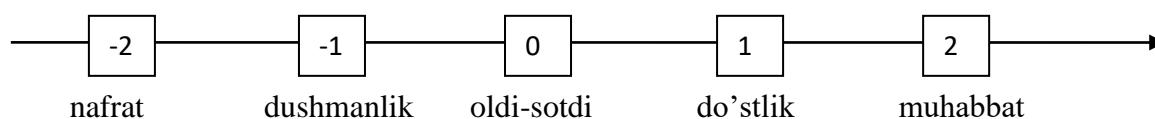
Qo'shimcha jamoa a'zolari orasida turli manfaatlarga ega bo'lish boshqaruv mojarosining yana bir manbai bo'lib chiqadi. Manfaatlar to'qnashuvi boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayonida zarur hamkorlik muhitini ta'minlashga imkon bermaydi. Savol tug'iladi: "agar boshqaruv jamoasi a'zolari turli manfaatlarga ega bo'lsa, mojaroni konstruktiv kanalga qanday o'tkazish kerak?..»

Avvalo, siz mojaroga qarshi kurashmasligingiz kerak, lekin biz uni funksional qilishga va undan foyda olishga harakat qilishimiz kerak. Buning uchun siz va, ehtimol, nizolashayotgan boshqa birov o'zlarining qisqa muddatli manfaatlari bilan harakat qilishlari kerak. Shu bilan birga, siz ham, ayniqsa, nizolashayotgan boshqa ishtirokchilar yaqin kelajakda sizga javob beradigan imtiyozga ishonmaguningizcha o'z manfaatlarini qurbon qilmaydilar. Shunday qilib, qabul qilingan boshqaruv qarorini amalga oshirish uchun, yuqorida aytib o'tilgan o'zaro hurmatdan tashqari, o'zaro ishonch zarur.

Bundan tashqari, ishonch hurmatdan oldin paydo bo'lishi kerak. Biror kishi, agar u ongli ravishda unga zarar bermasligiga ishonch hosil qilsa, hurmat qilmaydigan odamga ishonishi mumkin. Biroq, u hech qachon ishonmaydigan odamni hurmat qilmaydi. Ko'p hollarda u hatto uni tinglamaydi.

Umuman aytganda, "sen menman, men senga" tamoyili universal bo'lib, barcha insoniy munosabatlarning qalbida — sevgidan nafratga qadar yotadi. Ikki tomonlama munosabatlar o'zaro manfaatli bo'lishi uchun bir tomon boshqa bir narsa berishi kerak va u bunga javoban unga biror narsa berishi kerak.

Rasm-15. Inson munosabatlarining o'qi



O'zaro ishonch mavjud bo'lganda, bunday almashinuvlar o'rtasida vaqtinchalik kechikish o'zaro ishonch mavjud bo'lmagan joydan ko'ra ko'proq bo'lishi mumkin. Sotib olish va sotish harakati bu lag etishmasligining yorqin namunasidir va inson munosabatlarining boshlang'ich (nol) nuqtasi sifatida olinishi mumkin¹⁰⁰.

Sevgi bilan bog'liq holda, xayr-ehson va mas'uliyatli sovg'ani olish o'rtasida vaqtinchalik kechikish yo'q. Haqiqatan ham, muhabbatli kishi uni boyitishi uchun oddiygina beradi. U qanchalik ko'p beradigan bo'lsa, u qanchalik boy bo'ladi. Uning foydasi u olgan narsalar emas, balki u bergan narsalarda.

Biz hammamiz sevish va sevgi berish imkoniga egamiz. Ichki o'zini himoya qilish uchun sovg'a birinchi navbatda ota-onalarning farzandlarini qanday sevishi bilan namoyon bo'ladi. Hech bir oddiy ota-ona farzandlarining oqilona ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan sa'y-harakatlar va mablag'larga afsuslanmaydi.

¹⁰⁰ Koltunova M.V. til va biznes aloqalari: normalar, ritorika, axloq qoidalari. Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanma. - Moskva: iqtisodiy adabiyot, 2002. – 288 b.

Va u buni hech qachon qilmaydi, chunki yillar davomida bolalar unga javob berishadi va "bir stakan suv berishadi". Afsuski, ba'zi ota-onalar farzandlariga cheksiz muhabbat bilan harakat qilishadi, ularning yomon niyatlarini sezmasliklari mumkin va ajratilgan mablag'lardan maqsadli foydalanishni nazorat qilish uchun uyatchan (yoki xohlamaslik) ularning kelajagiga zarar etkazishi mumkin.

Sevgisiz, biz biror narsa olish uchun doimiy ehtiyoj sezamiz. Va qanchalik ko'p bo'lsa, biz bir tomondan kambag'allikni his qilamiz va boshqalarning dushmanlik munosabatini boshqa tomondan chaqiramiz. Vaqt o'tishi bilan, qabul qilish zarurati inson munosabatlarida maksimal shni keltirib chiqara olmaydi. Noqulay ehtiyojning natijasi sifatida dushmanlik va nafrat ham moddiy, ham ma'naviy soyaga ega bo'lishi mumkin. Siz biznes sherikning "ipini tortib olishingiz" mumkin va shuning uchun uning dushmanligi yoki nafratini "loyiq" qilishingiz mumkin, yoki siz tanlagan kishining sevgisini "pastga ichish" va uni tashlab, xuddi shu natijaga erishishingiz mumkin.

Iqtisodiy tizimni (korxonalar, tashkilot, jamoa yoki mazhabni) boshqarishda ishtirok etgan rahbar, unda g'alaba qozonish shartlarini yoki o'zaro ishonchga asoslangan simbiotik munosabatlarni yaratishi va qo'llab-quvvatlashi kerak. Simbiotik munosabatlar do'stlar o'rtasidagi munosabatlar bilan bog'liq bo'lib, ular qayg'u va quvonchni baham ko'rishadi. Potentsial halokatli ziddiyatni konstruktiv to'qnashuvga aylantirish usuli, oxir-oqibat, barcha ishtirokchi tomonlarga foyda keltiradigan oziqlantiruvchi simbiotik muhitni yaratishdir. Simbiotik munosabatlarning eng yuqori darajasi sevgi bo'lgani uchun, boshqariladigan tizimning ma'naviy asoslarini shakllantirish sevgi va uni boshqalarga tarqatish orqali istalgan va munosib turmush tarziga aylanadi.

Bunday missiyani amalga oshirish uchun tizimda o'zaro ishonch va hurmat muhitini yaratish uchun tizimni qanday o'zgartirish mumkinligi haqida umumiy fikrga ega bo'lish kerak va e'tiborga olish kerak bo'lgan birinchi narsa-tashkiliy tuzilma. U vazifalarni, hokimiyatni, hokimiyatni, mukofotni taqsimlashni "belgilaydi" va bu orqali tizim a'zolarining xatti-harakatlarini belgilaydi. Shunday qilib, har bir a'zoga qo'shimcha boshqaruv guruhining boshqaruv qobiliyatini oshkor etishga ega bo'lgan muhitda o'z uslubida ishlashga imkon beruvchi tuzilma zarur.

Biroq, o'zaro ishonch va bir tuzilishga hurmat muhitini yaratish uchun etarli emas. Odamlar turli uslublarga ega bo'lgani uchun, ular bir-birlari bilan eng yaxshi tarzda muloqot qilishni o'rganishlari kerak. Shunday qilib, ikkinchi darajali rahbar

boshqaruv qarorlarini qabul qilishda menejerlarning to'g'ri ishtirok etish sxemasini tuzishi kerak. Boshqacha aytganda, o'zaro ishonch va hurmat muhitini yaratish uchun boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish sxemalarini qayta ko'rib chiqish va kerak bo'lganda tuzatish kerak bo'ladi.

Lekin ba'zan hatto tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlar va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish sxemalari istalgan natijaga olib kelmaydi. Aslida, bu tuzilmalar va sxemalar faqat sifatli inson materiallari bilan to'ldirilganda "ishlaydi". Va ba'zi odamlar doimo janjal uchun sabab izlaydilar, o'zlariga ishonch va hurmat qilmaydilar va boshqalarga nisbatan ularni ko'rsatmaydi. Ular boshqalarga hurmatsizlik qiladilar va hatto hamkorlikka rozilik halokatli shaklda shakllantiradilar. Bunday holda, rahbar bunday xodimlardan qutulish va ularni yanada munosib nomzodlar bilan almashtirish uchun boshqa hech narsa qolmaydi. Aslida, bu ish boshqariladigan tizimni o'zgartirishning uchinchi tezligi (navbati) mavzusi.

Shunday qilib, xodimlarning o'zaro ishonchi va hurmatiga ega bo'lmagan iqtisodiy tizimni ushbu fazilatlarga ega bo'lgan tizimga aylantirish uchun etakchining arsenalida uchta vosita bo'lishi kerak:

- tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlar;
- ishlab chiqarish va qaror qabul qilish sxemalarini o'zgartirish;
- kadrlar aylanishi.

Ularni qanday ishlatish va qanday tartibda qo'llash har bir o'ziga xos vaziyatga bog'liq. Shunga qaramasdan, nomukammal tashkiliy tuzilma va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishning noto'g'ri sxemalari sharoitida hatto yaxshi menejerlar ham halokatli munosabatda bo'lishni boshlaydilar.

Shaxslararo nizolarni hal qilish imkoniyatlari

Qarama-qarshilikning sabablari, raqiblar tomonidan ta'qib qilinadigan manfaatlar va maqsadlar, qarama-qarshi kuchlarning nisbati, tomonlarning ziddiyatli xatti - harakatlariga qarab, shaxslararo nizolar hal qilinishi mumkin:

1) *tomonlarning biri paydo bo'lgan* qarama-qarshiliklarni sezmasa, nizoni hal qilishdan voz kechish. Bunday xatti-harakatlar tomonlarning birining kuchida aniq ustunlik bilan yoki yuzaga keladigan qarama-qarshiliklarni bartaraf etish uchun etarli imkoniyatlar mavjud emasligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin;

2) *qarama-qarshiliklarni yumshatish* - tomonlardan biri yoki uning da'vosiga rozi (faqat hozirgi vaqtda) yoki o'zini oqlashga intiladi. Bunday xatti-harakatlar

oddiy munosabatlarni saqlab qolish istagi yoki nizoning mavzusi tomonlardan biri uchun muhim emasligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin;

3)*o'zaro kelishuv* - har ikki tomonning o'zaro imtiyozlari. Imtiyozlar hajmi, qoida tariqasida, qarama-qarshi tomonlarning kuchlariga yoki kuchli tomonning "yaxshi irodasi" ga bog'liq;

4)*consensus* - muammoni hal qilish uchun o'zaro maqbul echim topish. Ushbu parametr bilan tomonlar raqiblardan sheriklar va ittifoqchilarga aylanishi mumkin;

5)*ziddiyatlarning kuchayishi* va ziddiyatlarning keng qamrovli qarama-qarshiliklarga aylanishi. Bunday ziddiyatli xatti-harakatlar muvassaf kurashga o'zaro munosabatlardan kelib chiqadi;

6)*mojaroning bostirilishi* - bir yoki har ikki tomon ham qarama-qarshilik natijasining bir yoki bir nechta variantini qabul qilish uchun kuch (kuch ishlatish tahdidi) bilan majburlashadi.

Rol o'ynash o'yinlari "*o'z darajasini ko'tarish va raqibning nizolashayotgan darajasini pasaytirish uchun kurash*" O'yinning maqsadi: o'ynalgan vaziyat misolida talabalarga ziddiyatli tomonlarni nizolarda bir tomonlama foyda olish uchun o'z darajasida manipulyatsiya qilish imkoniyatlarini ko'rsatish.

O'yin ishtirokchilari: ikki qarama — qarshi tomon: shaxs; guruh — guruh. Ular ijtimoiy maqomga teng raqiblar ("ishchi-ishchi", "birlik — birlik") va teng bo'lmagan ("bosh-subordinator").

O'yinni o'tkazish tartibi

1. Qarama-qarshi tomonlar aniqlanadi (tayinlanadi);
- 2) mojaroning obyekt (mavzusi) aniqlanadi (tanlanadi);
- 3) tayinlangan (tanlangan) ekspert komissiyasi (hakam);
- 4) har bir qarama-qarshi tomon guruh, tashkilot, jamiyat manfaatlarini ziddiyatda himoya qiladigan va qarama-qarshi tomon faqat shaxsiy manfaatlari haqida qayg'urayotganini isbotlashga intilayotgan bahs boshlanadi.

O'yinni tahlil qilish. Ekspert komissiyasi g'olibni belgilaydi. Sudyalarni jamoat ahamiyatiga ishontirishga muvaffaq bo'lgan tomon g'alaba qozonadi.

Mojaroni hal qilishning mumkin bo'lgan usullari

Vazifaning maqsadi:

- 1) talabalarni yuzaga kelishi mumkin bo'lgan mojarolar bilan tanishtirish;
- 2) har bir vaziyatda nizoning taraflarini va nizo mavzusini aniqlash;
- 3) bunday vaziyatlarni hal qilish uchun mumkin bo'lgan variantlarni ajratib oling;

4) ularni hal qilishning muayyan variantlariga qarab yuzaga keladigan nizolarning turlarini aniqlash.

Vaziyat 1.

Siz samolyotda uchib ketasiz, yo'lovchi kreslosiga qulay tarzda joylashasiz. Sizning orqa tarafingizda bir bola o'tirib, oyog'ingizni stulga uradi. Bu sizni bezovta qiladi va siz "sharmandalikni" to'xtatishga qaror qilasiz:

- a) siz bolangizga stulni stulga urish mumkin emasligini tushuntirishga harakat qilasiz;
- b) bolaning ota-onalariga o'z bolalarini "tinchlantirishni" so'rab murojaat qiling;
- c) styuardessga qo'ng'iroq qiling va unga to'g'ri dam olishni ta'minlashini so'rang.

Vaziyat 2

Yuqoridagi qavatda yashovchi qo'shnilaringiz tez-tez sizni bezovta qiladi, shovqinli bayramlarni uyushtiradi: ular kech, raqs, musiqa tinglashadi. Siz uni charchadingiz va qo'shnilaringizni tinchlantirishga qaror qilasiz. Sizning harakatlaringiz:

- a) Markaziy isitish quvurlari orqali metall buyumni taqillatib qo'ying;
- b) qo'shnilarga borib, shaxsan "munosabatlarni aniqlang";
- c) siz to'g'ri tinchlik bilan ta'minlanishingizni so'rab, boshqaruvchiga yoki militsiyaga murojaat qiling.

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. Nizolarning sabablari.
2. Nizolarni tasniflash.
3. Nizolarni hal qilish usullari va qoidalari.
4. Muzokaralarda odatiy xatti-harakatlar.
5. Samarali muzokaralar jarayonining psixologiyasi.
6. Muayyan etakchilik uslubining afzalliklari.
7. Nizolarni hal qilish usullari va qoidalari.
8. Muzokaralarda odatiy xatti-harakatlar.
9. Samarali muzokaralar jarayonining psixologiyasi.
10. Tashkilotdagi kommunikativ tuzilmalar.
11. Boshqaruv nuqtai nazaridan norasmiy tuzilmalar.

Savollar:

- 1. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish faoliyatining psixologik xususiyatlari..*
- 2. Rahbar faoliyati tuzilmasidagi boshqaruv qarorlari.*
- 3. Razvedka (fikrlash jarayonlari) va boshqaruv faoliyati samaradorligi.*
- 4. Oddiy va haddan tashqari mehnat sharoitlarida professional moslashuv va noqulaylik.*
- 5. Kasbiy shaxsning rivojlanishini o'rganish usullari.*

1. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish faoliyatining psixologik xususiyatlari. Har bir rahbar, uning faoliyat doirasidan qat'i nazar, o'ziga xos muammolarini hal qilishda shunga o'xshash ishlarni bajarishi kerak. Shu nuqtai nazardan, marketing sohasida qaror qabul qilish jarayoni moliyaviy faoliyat sohasida qaror qabul qilish jarayonidan farq qilmaydi. Shuning uchun, menejer faoliyatining samaradorligini kamaytirish sabablarini tushunish uchun boshqaruv qarorini shakllantirish jarayonini ko'rib chiqish kerak.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish bosqichlarini ajratish uchun bir necha yondashuvlar mavjud. Ko'pincha ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- muammoni tashxislash;
- qarorlar qabul qilish uchun cheklovlar va mezonlarni shakllantirish;
- muqobillarni aniqlash;
- muqobillarni baholash;
- oxirgi tanlov.

Biroq, bosqichlarni ajratishning boshqa yondashuvlarini topish mumkin:

- muammoni baholash;
- alternativlarni ko'rib chiqish;
- tortish yoki muqobil baholash;
- tanlangan harakatlar haqida xabar;
- majburiyatlarni olish.

Biz boshqaruv qarorining samaradorligini pasaytirishga asoslangan ko'plab psixologik shart-sharoitlarni ta'kidlash imkonini beradigan yanada kengroq sxemadan foydalanamiz, ular quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- muammo bayonoti;
- muammolarni tanlash yoki qarorlarni ishlab chiqish vakolatini topshirish bosqichi;
- muammoli vaziyatning axborot modelini yaratish;
- muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratish;
- muqobillarni aniqlash va baholash;
- qaror qabul qilish.

Nazariya va amaliyotdan ma'lum bo'lgan boshqaruv qarorini ishlab chiqish samaradorligi bevosita menejerning shaxsiy fazilatlari, uning nazariy va amaliy tayyorgarligi va ekstremal vaziyatni baholash davrida bo'lgan holatiga bog'liq.

Ekstremal vaziyatlarda rahbarga boshqaruv qarorini qabul qilish jarayonida sifatli qaror qabul qilishga yordam beradigan quyidagi bosqichlarni hisobga olish kerak:

1. Rejani shakllantirish.
2. Yechimni qurish.
3. Yakuniy qaror qabul qilish va uni ijrochilarga etkazish.
4. Qarorning bajarilishini nazorat qilish.

Boshqaruv qarorini qabul qilishning har bir bosqichida rahbar ekstremal sharoitlarda bosqichma-bosqich qaror chiqarish jarayonining tarkibiy sxemasini aniq ifodalashi kerak. Bu bevosita yakuniy maqsadga erishish bilan bog'liq bo'lgan sifatli qaror qabul qilishning tezkorligiga ta'sir qiluvchi aqliy jarayonlarning inhibitsiyonida namoyon bo'ladigan psixologik buzilishdan qochish imkonini beradi-unga ishonib topshirilgan vazifalarni muvaffaqiyatli bajarish va imkon qadar qisqa muddatda faoliyatning ekstremal sharoitlarini bartaraf etish.

8. Professionallik tomonlari va mezonlari.

Kasbiylik ba'zi kishilarning o'z ishlarini yuqori darajada bajarish xususiyatini tavsiflaydi – muntazam, samarali va ishonchli. Biror kishi maxsus tayyorgarlik va uzoq ish tajribasi natijasida professionallikka ega bo'lishi mumkin, yoki kasbiy mahoratga ega bo'lmasligi mumkin, faqat professional tomonidan" ro'yxatga olinishi " mumkin. Kasbiy mahoratga ega bo'lish uchun tegishli qobiliyat, istak va xarakter, o'z mahoratini doimiy ravishda o'rganish va takomillashtirishga tayyor bo'lish kerak.

Kasbiy mahoratga ega bo'lgan va uning o'ziga xosligini to'liq aks ettiradigan professionallik bir vaqtning o'zida "dividend" sifati sifatida amalga oshiriladi, chunki u muayyan ijtimoiy-ishlab chiqarish tizimining professional talablarini inobatga olgan holda shakllanadi va uni qayta ishlab chiqarish, saqlash va rivojlantirishni ta'minlaydi.

Mezonlar, ya'ni ko'rsatkichlar (belgilar), uning asosida professionallik darajasini aniqlash mumkin, ikki xil bo'lishi mumkin: insonga nisbatan tashqi (obyektiv) va ichki (subyektiv) [2]. Professionallik mezonlarining birinchi guruhi ishlab chiqarilgan mahsulotlarning soni va sifati, hosildorlik va h. k. kabi faoliyat ko'rsatkichlarining ko'rsatkichlarini o'z ichiga oladi. Professionallik darajasini baholash mezonlarining ikkinchi guruhida quyidagi ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin: a) professional jihatdan muhim fazilatlar; professional bilim, ko'nikma va ko'nikmalar; b) professional motivatsiya; c) professional o'zini o'zi baholash va da'vo darajasi; d) o'z-o'zini boshqarish va stressga chidamlilik qobiliyati; v) professional o'zaro ta'sirning xususiyatlari; e) umumiy jismoniy mashqlar. Ishlash mezonlari sifatida o'rganilayotgan kasbning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiruvchi qo'shimcha ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin. Kasbiy rivojlanish jarayonida insonning faol rolini hisobga olgan holda, biz Yup Povarenkov tomonidan ajratilgan uchta etakchi (umumlashtirilgan) mezonga tayanamiz: 1) professional mahsuldorlik; 2) professional identifikatsiya qilish; 3) kasbiy etuklik.

1. Kasbiy mahsuldorlik mezonlari insonning kasbiy mahorat darajasi va uning ijtimoiy-professional talablariga muvofiqligi darajasini tavsiflaydi. Ushbu mezon ishlab chiqarilgan mahsulotlarning soni va sifati, ishlashi, professional faoliyatning ishonchliligi kabi natijadorlikning obyektiv ko'rsatkichlarini tavsiflaydi.

Kasbiy samaradorlikning ushbu umumlashtirilgan mezonining eng muhim komponenti tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va "mijozlarga yo'naltirilgan" tarkibiy qismlarni o'z ichiga olgan integral indikator sifatida ko'rib chiqilayotgan professional faoliyatning samarasidir. Faoliyatning iqtisodiy samaradorligi foydali natijalarga erishishda daromadlarning xarajatlarga nisbati bilan belgilanadi.

2. Kasbiy identifikatsiya qilish mezonlari inson kasbining ahamiyatini va kasbiy faoliyatni o'z ehtiyojlarini qondirish va uning shaxsiy salohiyatini rivojlantirish vositasi sifatida tavsiflaydi. Kasbiy identifikatsiya qilish subyektiv ko'rsatkichlar, jumladan, mehnat, kasb-hunar, martaba, o'z-o'zidan qoniqish asosida baholanadi. Kasbiy identifikatsiya qilish insonning muayyan g'oyalari,

e'tiqodlari, baholashlari, ushbu professional guruh (yoki professional jamoa) a'zolari tomonidan qabul qilingan va birgalikda o'tkaziladigan xatti-harakatlar qoidalarini qabul qilishni talab qiladi. Kasbiy identifikatsiya qilinmasa, kasbiylik haqida emas, balki insonning professional marginalizmi haqida gapirish kerak. E.P.Ermolaeva psixologik hodisa sifatida marginalizmning quyidagi muhim belgisini olib keladi — kasb-hunarga tashqi rasmiy jalb qilish bilan-bu o'z-o'zini anglash (barcha mas'uliyat, lavozim vazifalari va axloq bilan o'z-o'zini identifikatsiya qilish) va haqiqiy xatti-harakatlar (professional funktsiyalar va axloq doirasida emas, balki boshqa sabablar yoki maqsadlar ta'siri ostida).

3. *Kasbiy yetuklik mezonlari*, D.Super tomonidan taklif etilgan, uning professional qobiliyatlari va ehtiyojlarini unga taqdim etiladigan professional talablar bilan bog'lash qobiliyatini ko'rsatadi. Bunga professional o'z-o'zini hurmat qilish, da'vo darajasi, o'z-o'zini boshqarish qobiliyati va professional odamning stressga chidamliligi va boshqalar kiradi. Professional o'z-o'zini hurmat qilishni tahlil qilishda natijalarni o'z-o'zini hurmat qilish va salohiyatni o'z-o'zini hurmat qilish foydali bo'ladi. Birinchisi, erishilgan faoliyat natijalarini baholash bilan bog'liq va qoniqishni aks ettiradi-yutuqlardan norozilik. Ikkinchisi o'z kasbiy salohiyatini, imkoniyatlarini baholash bilan bog'liq va shuning uchun insonning o'z qobiliyatlariga bo'lgan ishonchini aks ettiradi. Shuni ta'kidlash kerakki, natijaning past darajadagi benuqsonligi kasbiy etuklik yoki "professional kamchilik majmuasi" haqida gapirmaydi. Bundan tashqari, o'z kuzatishlarimiz shuni ko'rsatdiki, natijaning past darajadagi o'zini o'zi baholash, shaxsning shaxsiy kasbiy rivojlanish resursini (IRPD) yuqori baholash bilan birga o'z-o'zini rivojlantirish omilidir.

Morfologik tavsif o'rganilayotgan tizimning tuzilishi haqida fikr beradi. Umuman olganda, u tarkibiy elementlarning (quyi tizimlar) tarkibini, ularning maqsadini, shuningdek, ular o'rtasidagi aloqalarning tuzilishini tavsiflaydi. Morfologik tavsif ierarxikdir: morfologiyani aniqlashtirish bir necha darajalarda berilgan. Kasbiy mahorat bizga professional bilimlarga asoslangan piramidaning yuqori qismida ko'rinadi, ular professional tajriba, kasbiy mahorat va professional fitness bilan "qurilgan".

2. Rahbar faoliyati tuzilmasidagi boshqaruv qarorlari. Tashkilotni boshqarish tizimining "to'liq" modeli sifatida uchta mexanizm mavjud: muammolarni hal qilish, echimlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish. (S. Young). shunday qilib, S. Young shunday deb yozadi: "...agar qaror ostida biz

faqatgina tanlov emas, balki muammoni hal qilishni tushunsak, tashkilotdagi har qanday samarali echim rahbarlar va ijrochilarning hamkorligini talab qiladi". Psixologik nuqtai nazardan, bu ijrochilarni rag'batlantirish bosqichi, tashkilot a'zolarining o'z maqsadlarini maqsadlari bilan bog'lash.

Umuman olganda, K. Young boshqaruv jarayonining quyidagi bosqichlarini ta'kidlaydi:

Tashkilotning maqsadini aniqlash.

Ushbu maqsadlarga erishish jarayonida muammolarni aniqlash.

Muammolarni o'rganish va tashxis qo'yish.

Muammoni hal qilish uchun qidiruv.

Barcha muqobillarni baholash.

Tashkilotning qarorlarini muvofiqlashtirish.

Qarorni tasdiqlash.

Qarorni ishga tushirishga tayyorgarlik.

Yechimni qo'llashni boshqarish.

Yechimning samaradorligini tekshirish.

Ushbu yondashuv bilan qaror qabul qilish tashkilot, rejalashtirish, tartibga solish va nazorat qilishning asosiy bosqichlaridan biridir. Ushbu yondashuv boshqaruv jarayonida ishtirok etadigan boshqa mutaxassislardan kuchli vakolatlarga ega bo'lgan shaxslarning faoliyatini ajratishga imkon beradi.

Boshqaruv qarorlarining umumiy tavsifi: muammoli vaziyatning paydo bo'lishiga javoban har qanday qarorlar qabul qilinadi. Muammoli vaziyat haqiqiy, zarur, mumkin va to'g'ri o'rtasidagi ziddiyatdir. Qaror, bunday qarama-qarshiliklarni bartaraf etish uchun mo'ljallangan.

Birinchi navbatda, boshqaruv sohasida qaror ishlab chiqish bo'yicha faoliyatini murakkablashtiruvchi omillar orasida, qaror qabul qilish jarayoni va yakuniy natijaga erishish mumkin bo'lgan maqsadlar, qarama-qarshiliklarni bartaraf etish usullari, mezonlarni hal qilish uchun asos bo'lgan ma'lumotlarga taalluqli noaniqlik ko'rsatilishi kerak. faoliyat usullari va belgilangan maqsadlarni baholash. Xavf bilan bog'liq echimlar va noaniqlik bilan bog'liq echimlar mavjud. Xavf ostida bo'lgan qarorlar ma'lum bir ehtimollik yuzaga keladigan ko'plab shaxsiy natijalardan birini tanlashga asoslangan va noaniqlik sharoitida qarorlar

muayyan muqobilga tayanishda muayyan natijalarni namoyon qilish ehtimoli noma'lum¹⁰¹.

Ushbu jarayonni axborot bilan ta'minlash bilan bog'liq echimlarni ishlab chiqishda noaniqlik axborotning etishmasligi va uning ortiqcha yoki qarama-qarshilikning natijasi bo'lishi mumkin. Ikkinchisi, qoida tariqasida, ushbu tizimga kiritilgan ko'plab obyektlar va ularning o'zaro ta'sirining murakkabligi bilan bog'liq.

Qaror qabul qilish jarayonini axborot bilan ta'minlashdan kelib chiqadigan noaniqlik sharoitida ba'zan muayyan turdagi vazifalar paydo bo'ladi. Misol uchun, rahbar ma'lum bo'lgan faoliyatning ma'lum bir stereotipini ishga tushirishga qaror qilishi kerak, chunki ularga erishish maqsadlari va vositalari ma'lum va ma'lum darajada tartibga solinadi. Bu holatda, ba'zi hollarda ijtimoiy jihatdan juda muhim va mas'uliyatli harakatlarni boshlash uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olgan vaziyatni aniqlash masalasi. Bunday vazifalar menejerning bashoratli ko'nikmalariga, uning tajribasining kengligi va moslashuvchanligiga, kuchli irodali fazilatlarga bo'lgan talabni oshiradi.

Umuman olganda, bularning barchasi probabilistik qarorlar deb ataladi va ular mavzuga qarorlarni ishlab chiqish uchun oqilona yondashuv ko'nikmalarini shakllantirish va intuitiv qarorlar qabul qilish, xavf-xatarli vaziyatda harakat qilish qobiliyatini oshirish uchun talablarni oshiradi. Faoliyat mavzusi uchun maxsus qiyinchiliklar, agar kerak bo'lsa, qarama-qarshiliklarni bartaraf etishning hissiy jihatdan jozibali va oqilona usullari o'rtasida tanlov qilish uchun paydo bo'ladi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlari: Har bir rahbar, uning faoliyat doirasidan qat'i nazar, o'ziga xos muammolarini hal qilishda shunga o'xshash ishlarni bajarishi kerak. Shunday qilib, marketing sohasida qaror qabul qilish jarayoni moliyaviy faoliyat sohasida qaror qabul qilish jarayonidan farq qilmaydi. Natijada, rahbarning samaradorligini kamaytirish sabablarini tushunish uchun boshqaruv qarorini shakllantirish jarayonini ko'rib chiqish kerak. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish bosqichlarini ajratish uchun bir necha yondashuvlar mavjud. Ko'pincha ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Muammoni shakllantirish muammolarni tanlash yoki qarorlarni ishlab chiqish vakolatlarini topshirish bosqichi; muammoli vaziyatning axborot modelini

¹⁰¹ Kibanov A.Y. biznes munosabatlarining etikasi: oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik/A.Y. Kibanov, D. K.Zaxarov, V. G. Konovalova; davlat un-t ur. O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv, 2005. – 367 b.

yaratish; muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratish; muqobillarni aniqlash va baholash; qaror qabul qilish.

Muammoni hal qilish bosqichi butun jarayonning asosiy nuqtasidir. Birinchidan, vaziyat amalga oshirilishi va belgilanishi kerak. Muammoning yorqin echimini topishingiz mumkin, ammo agar muammoning o'zi noto'g'ri tuzilgan bo'lsa, unda bunday echimni amalga oshirishning ta'siri nolga teng bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida muammoni shakllantirish, muammolarni yozish, ulardan ayniqsa xavfli rivojlanish bilan bog'liq bo'lgan narsalarni ajratish, ushbu "g'ayritabiiy vaziyatlarda" faoliyatning taxminiy asoslarini yaratish juda katta ahamiyatga ega. Ushbu bosqichda "uzilishlar" juda keng tarqalgan. Odatda xatolar bor:

A) noto'g'ri aniqlangan muammo, belgilangan muammodagi muammoli vaziyatni tizimli, qisman aks ettirish. Buning psixologik shartlari aqlning past darajasi, tajriba etishmasligi, o'z faoliyatining stereotipiga moyil bo'lishi mumkin.

B) muammoni shakllantirishning kechikishi, xususan, rahbarning shaxsiy psixologik xususiyatlari (inertlik, past razvedka) va vaziyatni oldindan nazorat qilish uchun o'rnatishning etishmasligi asosida kechikish. Kechiktirilgan echimlar mas'uliyatni "ochish" mas'uliyatini topshirishda yuzaga keladi) muammolarni yuqori darajadagi boshqaruvga aniqlash uchun.

Ko'pincha, odatda sabablari ko'pincha shaxsiy tashvish, tor tajriba, vaziyatning rivojlanish dinamikasi haqida etarli tushunchalarning yo'qligi yuqori darajadagi etakchi echimlar mavjud V) konformizm yoki haddan tashqari dürtüsellik bo'lishi mumkin bo'lgan qarorlar qabul qilinadi. Ko'pincha ular faoliyat mavzusining boshqaruv kontseptsiyasining xatosining natijasidir, bu hayotda yuzaga keladigan qarama-qarshiliklarning ahamiyatini aniqlash uchun etarli mezon yo'qligidan iborat. Keyingi bosqichning mohiyati, muammolarni tanlash bosqichi, kerakli echimni ishlab chiqish mavzusini aniqlashdan iborat. Eng samarali, o'z qaramog'idagilarga qaror qabul qilish uchun vakolatlarni etarli darajada topshiradigan rahbarlarning faoliyati.

Qaror qabul qilish vakolatlarini topshirishning o'ziga xos xususiyatlari tashkilotda markazsizlashtirish darajasining bevosita ko'rsatkichlari hisoblanadi. Shu bilan birga, ma'lum bir rahbardan delegatsiya jarayonining xususiyatlarini baholash uchun bir xil mezonlardan foydalanish mumkin. Delegatsiyaning maksimal darajasi nazoratning etishmasligini nazarda tutadi.

Yuqori rahbarni qabul qilingan qaror haqida xabardor qilish zarur bo'lganda nazorat qilish biroz qiyinlashadi. Maksimal nazorat qilish echimlarning mustahkamligini talab qiladi. Har qanday qarorlarni ishlab chiqishga jalb qilingan ijrochi ushbu jarayonning muayyan bosqichida ishtirok etish huquqini va aniq hajmini turli yo'llar bilan topshirishi mumkin, shu jumladan:

tashkilot maqsadlarini aniqlash;

ushbu maqsadlarga erishish muammolarini aniqlash;

muammolarni o'rganish va tashxis qo'yish;

muammoni hal qilish uchun qidiruv;

barcha muqobil baholash eng yaxshi kishilarning tanlash;

tashkilotda qarorlarni qabul qilish;

qarorni tasdiqlash;

qarorni ishga tushirishga tayyorgarlik;

yechimni qo'llashni boshqarish; hal samaradorligini tekshirish. Ushbu jarayonlarda ishtirok etishga qarab, muayyan shaxsning qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish darajasini aniqlash mumkin.

Bu ko'rsatkich nazorat bilan birga vakolatlarning delegatsiyasining to'liqligini aks ettiradi. Vakillikning to'liqligi subyektiv omillar va faoliyatning me'yoriy asoslari bilan bog'liq cheklovlar bilan bir qatorda ijrochi tomonidan amalga oshiriladigan qarorlarning tabiati ham aniqlanadi. Vakolatlarni topshirishda qo'shimcha qiyinchiliklardan biri-bu rahbarni hissiy jihatdan jozibador bo'lgan, unga moyil bo'lgan va muhim bo'lgan, lekin u uchun juda jozibali ishlar o'rtasidagi ziddiyatga nisbatan o'rnatishdir.

Axborot modelini yaratish bosqichida rahbar to'g'ridan-to'g'ri ma'lumot oladi va boshqalar tomonidan to'plangan ma'lumotlardan foydalanadi. Axborot etarli yoki ortiqcha bo'lishi mumkin, tizimdagi jarayonlarning rivojlanish dinamikasini etarlicha aks ettiradigan yoki kechiktiradigan ishonchli yoki etarlicha ishonchli, qarama-qarshi deb baholanishi mumkin. Tabiiyki, menejerning axborotga bo'lgan samaradorligi, uning sifatiga nisbatan sezgirligi intellektual salohiyat, sezgi va prognostik ko'nikmalarni rivojlantirish, aks ettirish qobiliyatlari bilan bog'liq.

Keyingi bosqich muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratishdir. Muammoli vaziyatning kontseptual modelini yaratish bosqichida qarama-qarshiliklarning mohiyatini tushunish mumkin. Ushbu bosqichning samaradorligini kamaytiradigan psixologik sabablar mutaxassisning bilim uslubi,

qaror qabul qilish, uning aql-zakovati darajasi, faoliyatning stereotipiga moyillik mavjudligi yoki yo'qligi, boshqaruv kontseptsiyasining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq.

Keyingi bosqichda qarama-qarshilikni hal qilish usullari izlanadi, ularning tanqidiy baholanishi ilgari belgilangan mezonlarga muvofiq amalga oshiriladi.

Ushbu bosqichning muammolari, odatda, inertsiyani o'tkazish, ba'zi bir xususiy variantlarga yopishib olish, tanqidiy baholashda ortiqcha belgilash yoki aksincha, dürtüsellik, muqobil echimlarni tanqidiy o'rganish bilan tavsiflangan optimal bo'lmagan faoliyat uslubiga bog'liq.

Qaror qabul qilish jarayonini optimallashtirish uchun jamoaviy ish usullari qo'llaniladi. Bu holatda samaradorlikning oldingi shartlari guruhdagi aks ettirish qobiliyatlari, ya'ni birgalikdagi faoliyatda nima sodir bo'lishini aks ettirish va anglash. Hamkorlarning roli, ularning o'zaro munosabatlari, vazifa bilan bog'liq oraliq natijalar, vazifaning shartlari aks ettiriladi. Aks ettirish tufayli qaror qabul qilishning barcha bosqichlarini amalga oshirish samaradorligini oshirish, individual ishtirokchilarning optimal bo'lmagan uslubining namoyon bo'lishini qoplash, ularning individual-psixologik xususiyatlarining ta'sirini yumshatish mumkin. Va juda qisqa ma'ruza, faqatgina.

3. Razvedka (fikrlash jarayonlari) va boshqaruv faoliyati samaradorligi. Razvedka (lotin tilidan. intellectus-bilim, tushunish) keng ma'noda insonning barcha bilim xususiyatlariga ega bo'lib, his — tuyg'u va his-tuyg'ulardan tortib, fikrlash va sezgi bilan yakunlanadi. Shuning uchun, aniq aytganda, hislar, xotira va fikrlash va boshqa bilim jarayonlari haqida aytilgan hamma narsa aqlning alohida tomonlarining xarakteristikasi hisoblanadi. Biroq, bilim jarayonlari bir-biridan mustaqil emas, ular bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lib, yaxlit tizimni hosil qiladi. O'zaro muloqot qilib, ular bir-birini o'zaro qo'llab-quvvatlaydi, shuning uchun alohida bilim jarayonlariga ega bo'lmagan yangi xususiyatlar mavjud bo'lib, ular ijodkorlikning rivojlanishiga hissa qo'shadi. 60-yillarning boshida boshqaruv faoliyati va razvedka samaradorligini bog'laydigan asosiy va boshlang'ich naqsh o'rnatildi. Amerikalik psixolog E.Gizelli ular orasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik yo'qligini aniqladi(uzoq vaqt davomida ishonilganidek, bu sohada tadqiqotlarni to'sib qo'ygan), lekin egri. Eng muvaffaqiyatli faoliyat juda yuqori aql-zakovatga ega bo'lmagan rahbarlar bilan tavsiflanadi, ammo uning zo'ravonligining maqbul darajasi. Ushbu natijalarning ajablantirishi yangi tadqiqotlarni rag'batlantirdibu sohada. Ular bugungi kunda darslik bo'lib kelgan

giyohvandlikni tasdiqladilardan, "yaxshi rahbar juda aqlli rahbar" degan oddiy fikrga mos kelmaydi. Ilmiy va ampirik ma'lumotlarga qarama-qarshilik sabablarini aniqlash aqlning boshqaruv faoliyati samaradorligi, ularning o'zaro ta'sirining murakkabligi bilan aloqaning mohiyatini ochib beradi. F. Fidler va A. Leister tomonidan "oraliq omillar" tushunchasi ushbu sabablarning ayrimlarini tasvirlaydi. U aqlning boshqaruv faoliyatining muvaffaqiyati bilan aloqasi to'g'ridan-to'g'ri emas, balki bir nechta vositachilikka asoslangan. Faoliyatning samaradorligi ko'pgina oraliq o'zgaruvchilar orqali unga ta'sir qiladigan aql emas, balki ko'pgina sabablarga ta'sir qiladi: menejerning motivatsiyasi darajasi, uning tajribasi, boshliqlar bilan bo'lgan munosabatlar va guruh tomonidan boshqariladi. Intellektual qobiliyatlarga tashxis qo'yilgan deyarli barcha testlar nazariy, mavhum aqlga emas, balki uning amaliy komponentiga qaratilgan. Menejerning aqli funktsiyalari uchun talablar ko'pincha mavjud testlar qurilgan talablarga mos kelmaydi. Shuning uchun natijalar ziddiyatli.

Boshqaruv faoliyatining razvedka darajasiga bo'lgan samaradorligining egri bog'liqligi so'nggi paytlarda yuzaga kelgan boshqa sabablar bilan izohlanadi:

- 1) zakovat darajasi va boshqaruv tajribasi o'rtasidagi fikr-mulohaza mavjudligi;
- 2) nisbatan kam boshqaruv tajribasi bo'lgan odamlarda yuqori razvedka mavjudligi.

Tajribaning ortishi bilan intellektual ko'rsatkichlarning pasayishi ikkita asosiy sababga ega: psixofizyologik funktsiyalarning tabiiy yoshi, shu jumladan aql-zakovat va intellektual testlarning ko'pchiligiga asoslangan ilmiy bilim va ko'nikmalarni "unutish". Rahbarning aql-zakovati nazariy jihatdan ko'proq amaliy bo'ladi. Boshqaruv faoliyatining umumiy samaradorligi tajriba va undan olingan professional va hayot tajribasi, aql-zakovat emas, balki ko'proq ta'sir ko'rsatadi.

Boshqaruv faoliyatida fikrlash jarayonlari. Yaxshi rahbar-bu aqlli rahbar, ya'ni fikrlashning etakchilik muvaffaqiyati bilan aloqasining o'ziga xos xususiyati yo'q. Ushbu aloqa to'g'ridan-to'g'ri va aniqdir. Xuddi shu soddalashtirilgan tushuncha boshqa jarayon — xotira uchun qayd etilgan. Fikrlash psixologiyasining barcha qonunlari bevosita menejerning fikrlash xususiyatlariga o'tkazilishi mumkin va kerak. Fikrlash muammosi cheksizdir.

Umuman olganda, amaliy fikrlash va ayniqsa, rahbar nazariy jihatdan boshqacha faoliyat bilan bog'liq, chunki butun fikrlash jarayoni muayyan amaliy muammolarni hal qilish uchun amalga oshiriladi va boshning boshqa funktsiyalarini bajarish bilan parallel ravishda amalga oshiriladi. Shuning uchun

amaliy fikrlash vazifalari nazariya emas, balki amaliy faoliyatni o'z ichiga oladi. Amaliy fikrlashning o'ziga xos xususiyati-vazifalar va muammolarni to'g'ri shakllantirish va shakllantirish qobiliyati.

Nazariy aql muammoni hal qilishda uning haqiqiy, yagona echimini izlaydi va amaliy fikrlashda vaziyat boshqacha: rahbar ko'pincha eng samarali echimga emas, balki maqbul, qoniqarli ("satisfacing", G. Simon).

Rahbarning amaliy fikrlashning keyingi o'ziga xos xususiyati boshqaruv faoliyatining mazmuni va shartlari bilan bog'liq. Kontent bilan, boshqaruv odamlar haqida ma'lumot, "ijtimoiy obyektlar" bilan aql-idrok bilan ishlashni talab qiladi, bu to'g'ridan-to'g'ri idrokdan katta murakkablik va maxfiylik bilan tavsiflanadi, shuning uchun "dekodlash" va sharhning o'ziga xosligi.

Boshning aqliy vazifalarining noaniqligi ba'zi psixologik sabablarga ko'ra paydo bo'lishi mumkin: axborotning etishmasligi yoki ortiqcha bo'lishi, uning murakkabligi yuqori.

Menejering fikrlash obyekt sifatida har qanday boshqaruv vazifasi axborotning murakkabligi xususiyatiga ega, chunki tashkilot ijtimoiy muhandislik tizimi (odamlar va ishlab chiqarish).

Menejering eng muhim professional talabi-uning analitik tomonlarini etarlicha rivojlanishi bilan tizimli fikrlashning yuqori darajasini birlashtirish.

Boshqaruv sharoitlari o'zgaruvchanlik — dinamizm xususiyati bilan tavsiflanadi. Vaziyatlarning o'zgaruvchanligi faol samarali fikrlash ishini talab qiladi va ularning o'zgarish tezligi boshqaruv faoliyatiga boshqa o'ziga xos xususiyatni beradi — "vaqtinchalik" (surunkali vaqt tanqisligi) rejimi. Bu yuqori tezlikda amaliy fikrlashni, vaziyatga qo'shilishning tezkorligini, harakatlardan tushunish uchun tezkor o'tishni talab qiladi. Boshqaruv qarori ikki asosiy mezon bo'yicha baholanadi: etarlilik (sifat) va o'z vaqtida. Fikrlash tezligi xotira tashkiloti va professional tajribaning xususiyatlariga bog'liq. Fikrlashning dinamikligi, shuningdek, xotiradan axborotni yangilash tezligiga va bilim tizimining foydalanishga tayyorligiga bog'liq.

Rahbarning qarorlari aniq bo'lishi kerak-ular boshqalarga tushunarli. Oddiy rejalar tuzish qobiliyati intellektual kuchning natijasidir.

Bir vaqtning o'zida unga bo'lgan muhim professional talab bo'lgan rahbarning bu aqliy xususiyati "aniq sintez" ning psixologik mexanizmiga asoslanadi. Bu umumiy va o'ziga xos, lekin oldindan umumlashtirish (sintez)

duchor — umumiy va maxsus, lekin ko'p original uchastkalari alohida, xususiy olib tashlash uchun umumiy o'tish emas, balki faqat.

Oddiy va o'ziga xos rejalarni ishlab chiqish qobiliyati psixologik jihatdan turli mexanizmlarga asoslangan: ko'proq turli xil va original rejalarni ishlab chiqarish qobiliyati, rejalar tuzish tezligi va qulayligi, bir vaqtning o'zida bir nechta rejalar mavjudligi va vaziyat o'zgarishlari, qat'iylik, o'z rejasini amalga oshirishda Iroda. Bu xususiyatlar uni "rejani ishlab chiqaruvchi" (faiseur de plan) deb belgilaydigan menejerning o'ziga xos sifatini tashkil etadi.

Yetakchilik samaradorligining eng muhim sharti-mashhur "kvadrat formulasi"da aks ettirilgan aql va irodaning mutanosib kombinatsiyasi. Uning asosi-Iroda, balandlik-aql, maydon-faoliyatning muvaffaqiyati. To'liq muvozanat juda kam.

Rahbarning faoliyatida Iroda uning o'ziga xos xususiyatlarini shakllantiradi: tashabbuskorlik, qat'iyatlilik, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish qobiliyati, "ehtiyotkorlik bilan jasorat". Bularning barchasi maxsus umumlashtiruvchi xususiyat - "aql-idrok".

Boshning amaliy fikrlashning muhim xususiyati stressga chidamlilikdir. Odatda shlar fikrlash jarayonlarini bostiradi, ammo katta farqlar mavjud. Noqulay sharoitlar aqliy faoliyatni rag'batlantirishi mumkin bo'lgan shaxsning mulki aniqlandi.

Boshqaruv faoliyatining yuqori keskinligining omili uning poliproblemik tabiati, eng o'ziga xos xususiyati — Fikrlash vazifalarining aralashuvi — ularning bir-biriga salbiy ta'siri mavjud. Shu bilan birga, rahbarning amaliy fikrlash jarayoni ko'p qirrali bo'lib, bir vaqtning o'zida bir nechta yo'nalishlarda joylashtiriladi. Bu ba'zi vazifalardan boshqalarga juda tez va tez-tez o'tish.

Menejerning amaliy fikrlashning yana bir o'ziga xos sifati-fikrlash predmetining mulki — mavjud axborotni va tushuncha ma'lumotlarini hisobga olish qobiliyati. Bu boshqariladigan tizimning kelajakdagi holatini oldindan aks ettiruvchi mahsulotdir.

Boshqarishdagi prognostik muammolarni hal qilishning asosiy qiyinchiliklari shundaki, ular boshqa odamlarning xatti-harakatlarini hisobga olishni talab qiladi, ko'pincha ziddiyatli. Shuning uchun, boshning fikrlashning prognozi refleksivlik (boshqasining pozitsiyasida turish va uning xatti-harakati asosida oldindan bilish qobiliyati) kabi muhim fikrlash sifatidan ajralib turadi.

Ziddiyatli vaziyatlarda va vaziyatlarda aks etuvchi mexanizmlarning roli ayniqsa muhimdir.

4. Oddiy va murakkab mehnat sharoitlarida professional moslashtirish va disadaptatsiya. Kasbiy stressning moslashishga ta'sirini ko'rib chiqing. G.Matulene haqli ravishda ishonganidek, zamonaviy jamiyatning dolzarb muammolaridan biri stressni bartaraf etish va samaradorlikni tiklashning strategiyasi va zamonaviy usullarini topishdir. Bu muammo stressning yomonlashishiga olib keladigan ortiqcha stressni keltirib chiqarishi bilan bog'liq. Haddan tashqari kuchlanish va adaptatsiya natijasida kelib chiqqan salomatlikning yomonlashuvi o'rtasida olimlar aloqani ko'rishadi.

Tashkilotlarda stressga sabab bo'lishi mumkin:

- ish vaqti davomiyligi;
- raqobat;
- juda ko'p reklama;
- ma'muriyat vakillari bilan salbiy shaxslararo munosabatlar;
- ish va shaxsiy hayot o'rtasidagi ziddiyat;
- ish joyining barqarorligiga ishonchsizlik.

R. Ross va E. Altmaer "professional stress" atamasini taklif qildilar.

Kasbiy stress holatlarida inson reaksiyalari uch turdagi alomatlar bilan belgilanadi: 1) jismoniy; 2) psixologik (hissiy va kognitiv reaksiyalar: depressiya, tashvish hissi, zerikish, Umidning qulashi, yolg'izlik, g'azab); 3) behalovatlik (ishdan qochish, spirtli ichimliklarni yoki giyohvand moddalarni iste'mol qilish, tajovuz, shaxslararo nizolar, ishdan bo'shatish, mehnat unumdorligini pasaytirish)¹⁰².

Ruhiy qayta yo'naltirish - ekstremal vaziyat ta'siri ostida yuzaga kelgan buzilgan ruhiy muvozanatni bartaraf etish, tiklashga qaratilgan shaxsning ichki ishi (tajriba shaklida). Shu bilan birga, qadriyatlar, hayot rejalari va dasturlarini qayta ko'rib chiqish bilan bog'liq ruhiy tushkunlik holatini tuzatish mavjud.

Ruhiy readaptatsiya - oddiy hayot uchun etarli bo'lmagan ekstremal professional sharoitlarda ishlab chiqilgan adaptiv mexanizmlarni qayta qurish jarayoni. Readaptatsiya inson oddiy, xavfli, haddan tashqari omillar bilan bog'liq bo'lmagan hayotga qaytganda talab qilinadi.

¹⁰² Mukumova D. I. talabalarining o'quv jarayoniga moslashuvi xususiyatlari. Uslubiy qo'llanma. – TIMI, 2016–61 b.

Oddiy ruhiy holatni tiklashda va davolanishni talab qiladigan va uzoq muddatli dam olishni talab qiladigan ruhiy tushkunlikning o'tkir shakllarini oldini olishda professionalga yordam beradigan chora-tadbirlar sifatida faol dam olish faoliyati, shaxsni boshqa mavzularga (uy ishi, baliq ovlash, ovchilik, sport, san'at, musiqa, badiiy adabiyot, kino va teatr, do'stlar, qarindoshlar bilan muloqot qilish).

Moslashuv quyidagi mezonlarga muvofiq tasniflanadi: Aloqalar bo'yicha mavzu-obyekt: faol - shaxs uni o'zgartirish uchun atrof-muhitga ta'sir o'tkazishga harakat qilganda (u normalarni, qadriyatlarni, o'zaro ta'sir o'tkazish shakllarini va uni boshqarishi kerak bo'lgan faoliyatni o'z ichiga oladi); passiv-bunday ta'sir va o'zgarishga intilmasa. Xodimning ta'siri bo'yicha: xodimga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan progressiv; salbiy mazmunga ega bo'lgan muhitga regressiv - passiv moslashish (masalan, kam mehnat intizomi bilan)¹⁰³.

Darajasi bo'yicha: boshlang'ich-shaxs birinchi marta muayyan korxonada doimiy ish bilan shug'ullanganda; ikkinchi darajali-keyingi ishni o'zgartirish bilan.

Yo'nalishlar bo'yicha: ishlab chiqarish; noishlab chiqarish. Kasb-hunarga moslashish-kasbni faol o'rganish, uning nozikligi, o'ziga xosligi, zarur ko'nikmalari, texnikasi, standart vaziyatlarda boshlash uchun qaror qabul qilish usullari. Bu tajriba, bilim va unga yangi kelgan tabiatini oydinlik keyin, masalan, tayyorlash eng maqbul shaklini aniqlash, deb aslida bilan boshlanadi kurslar yoki birlashtirilgan murabbiy uchun yuboriladi. Kasbiy moslashuvning murakkabligi faoliyatning kengligi va xilma-xilligi, unga qiziqish, mehnat mazmuni, professional muhitning ta'siri, shaxsning shaxsiy psixologik xususiyatlariga bog'liq.

Psixofizyologik moslashuv-xodimning tanasi darajasida ish faoliyatiga moslashish, natijada uning funktsional holatida (kamroq charchoq, yuqori jismoniy stressga moslashish va boshqalar) kamroq o'zgarishlar bo'ladi).

Maxsus qiyinchiliklarning psixofizyologik moslashuvi etarli darajada tez emas va inson salomatligiga, tabiiy reaksiyalariga, bu sharoitlarning o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Biroq, ko'plab baxtsiz hodisalar ishning dastlabki kunlarida uning yo'qligi sababli sodir bo'ladi.

Insonning ishlab chiqarish faoliyatiga ijtimoiy-psixologik moslashishi-jamoada eng yaqin ijtimoiy muhitga, jamoaning an'analari va yozilmagan me'yorlariga, rahbarlarning ish uslubiga, jamoada rivojlangan shaxslararo

¹⁰³ Mukumova D.I. talabalar oliy o'quv yurtida o'quv faoliyatiga moslash/ Eastern European Scientific Journal, Germaniya, 2018. №3. -P. 305-307. (13.00.00, № 1)

munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlariga moslashishdir. Bu xodimni jamoaga barcha a'zolari tomonidan teng ravishda qabul qilishni anglatadi. Bu qiyinchiliklarning kamligi, jonli insoniy muloqotning ahamiyati, amaliy tajriba va nazariy bilim va ko'rsatmalarning ahamiyatini qayta baholash natijasida tez muvaffaqiyatga erishish uchun aldangan umidlarni o'z ichiga olgan katta qiyinchiliklar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Umuman olganda, moslashtirish jarayoni to'rt bosqichga bo'linishi mumkin.

1- Bosqich. Boshlang'ichning tayyorgarlik darajasini baholash eng samarali moslashuv dasturini ishlab chiqish uchun zarurdir. Agar xodim nafaqat maxsus ta'limga ega bo'lsa, balki boshqa kompaniyalarning o'xshash bo'linmalarida ham tajribaga ega bo'lsa, uni moslashtirish davri minimal bo'ladi. Shunga qaramay, shuni esda tutish kerakki, bunday holatlarda ham tashkilotda unga ma'lum bo'lgan vazifalarni hal qilish uchun o'ziga xos bo'lmagan variantlar mavjud. Tashkiliy tuzilma faoliyat texnologiyasi, tashqi infratuzilma va xodimlar kabi bir qator parametrlarga bog'liq bo'lgani uchun, boshlang'ich muqarrar ravishda noma'lum vaziyatga tushib qoladi. Adaptatsiya tashkilotning ishlab chiqarish xususiyatlari bilan tanishish va kommunikativ tarmoqlarga qo'shilish, xodimlar bilan tanishish, muloqotning korporativ xususiyatlari, xatti-harakatlar qoidalari va boshqalarni o'z ichiga olishi kerak.

2- Bosqich. Orientatsiya yangi xodimning tashkilot tomonidan taqdim etiladigan majburiyatlari va talablari bilan amaliy tanishishi. Ushbu ish to'g'ridan-to'g'ri yangi kelgan rahbarlar va xodimlarni boshqarish bo'yicha xizmatchilarni jalb qiladi.

3- Bosqich. Samarali moslashish. Ushbu bosqich yangi kelganni o'z maqomiga moslashtirishdan iborat va asosan uning hamkasblari bilan shaxslararo munosabatlarga kiritilishi bilan belgilanadi. Ushbu bosqichning bir qismi sifatida boshlang'ichga turli sohalarda faol harakat qilish, o'zlarini tekshirish va tashkilot haqida olingan bilimlarni sinab ko'rish imkoniyatini berish kerak. Ushbu bosqichda yangi xodimni maksimal darajada qo'llab-quvvatlash, uning faoliyati samaradorligini va hamkasblari bilan o'zaro munosabatlarning xususiyatlarini muntazam ravishda baholash muhimdir.

4- Bosqich. Faoliyat. Ushbu bosqich moslashuv jarayonini yakunlaydi, u ishlab chiqarish va shaxslararo muammolarni bosqichma-bosqich bartaraf etish va barqaror ishlashga o'tish bilan tavsiflanadi. Odatda, moslashuv jarayonining spontan rivojlanishi bilan ushbu bosqich 1-1,5 yillik ishdan keyin sodir bo'ladi.

Agar moslashtirish jarayoni tartibga solinsa, samarali ishlash bosqichi bir necha oydan keyin sodir bo'lishi mumkin. Adaptatsiya davrining bunday qisqarishi, ayniqsa, tashkilotda ko'plab xodimlarni jalb qilsa, katta moliyaviy foyda keltirishi mumkin.

5. Kasbiy shaxsning rivojlanishini o'rganish usullari. Psixologlar suhbat, so'rov, ekspert baholashlari, kontentni tahlil qilish usuli, proektiv usullar, xatti-harakatlar testlari va so'rovnomalar, psixobiografik usullar (kauzomstriya). Ikkinchisi nisbatan yangi usullar bo'lib, ular psixologik vaqtning nedensel maqsadli tushunchasi doirasida ishlab chiqilgan E.I.Golovahoy va A.A.Cronic (1993) va tushuntirishlar talab qiladi.

Besh yil davomida "hayot xaritasi"ni tuzish usuli, hayotning o'qi tug'ilishdan o'lim yoshiga qadar qurilgan. Eksa har biri 5 yilga bo'linadi. So'ngra, har bir segment uchun mavzu uchun muhim voqealar sonini ko'rsatish taklif etiladi. Voqealarning umumiy soni (o'tmish, hozirgi va kelajak) kamida 15 va maksimal 21 birlikdan tashkil topgan to'siqlarga javob berishi kerak. Shu bilan birga, raqamlangan voqealar ro'yxati tuziladi. Har bir voqea keyinchalik u bilan ishlash uchun alohida kartaga yozilishi mumkin. Voqealar hayotning etti sohasidan biriga (tabiat, jamiyat, ish, oila, ichki tinchlik, sog'liq, bo'sh vaqt) tegishli bo'lishi taklif etiladi. Bu raqam besh yil uchun qanchalik ko'p bo'lsa, bu davrda hayot qanchalik to'yingan. Bundan tashqari, hozirgi va kelgusi davrlarga nisbatan o'tgan hayot davrlarining voqealar to'yinganligi nisbati baholanadi. O'tmish voqealarining kelajakka nisbatan to'yinganligi qanchalik yuqori bo'lsa, mavzuning umidlari va rejalari qanchalik katta bo'lsa, u psixologik ma'noda kattaroqdir. O'tmish bilan taqqoslaganda, kelajakda voqealar to'yinganligidan qanchalik ko'p bo'lsa, inson psixologik ma'noda yoshroq bo'ladi. Agar tanlangan voqealar o'rtasidagi aloqalar, ularning hissiy bahosi va subyektiv ahamiyatga ega bo'lgan darajalari bundan keyin baholansa, kazuzogramma olinadi. Bu barcha harakatlar qo'lda bajarilishi mumkin (yoki "LifeLine" kompyuter dasturi asosida), natijada ikki koordinatali tizimda hayot xaritasi tasvirlangan: ordinat o'qi bo'yicha har bir hodisaning (ballarda) ahamiyati, abscissa o'qi – har bir hodisaga mos keladigan hayot yoshi. Voqealar (raqamlar bilan doiralar) chiziqlar bilan bog'lanadi, ularning har biri aloqa turini bildiradi (erishish, oldini olish, rahmat, aksincha). Amalga oshirilgan (o'tmishga tegishli) voqealar va aloqalar ko'k rangda belgilanadi; haqiqiy (hozirgi bilan bog'liq) - qizil; kelajak-yashil. Hayot xaritasini tuzish subyektning shaxsiyatini tavsiflashga imkon beradi: uning psixologik yoshini, rejalari

ko'lamini, hayotiy qiyinchiliklarga munosabat, hissiylik, hayotdan qoniqish, hayotingizni rejalashtirish qobiliyatini, o'ziga ishonchni, subyektning hayotdagi o'zgarishlarga tayyorligini baholash (Kronik A.A., 1993; Kronik A.A., Axmerov R.A., 2003). Shaxsning psixologik-biografik tekshiruvi martaba maslahati nuqtai nazaridan foydali bo'lishi mumkin (Peretyatko L.G., 1991).

Kasbiy mahoratni baholash va rivojlantirishga kasbiy yondashuv.

Kasb-hunar-mehnat faoliyati va mehnat sharoitlarini tahlil qilish va tavsiflashning umumiy usuli, bu kasbning shaxsiy fazilatlariga, psixologik qobiliyatlarga, insonning psixologik va jismoniy imkoniyatlariga qo'yiladigan talablarni o'rganish texnologiyasidir. Kasb-hunar o'rganish natijasida kasbiogramlar tuziladi. Kasbiogramlar xususiy va murakkab bo'linishi mumkin.

Xususiy kasblar faqat bitta fan yoki ilmiy intizom nuqtai nazaridan, masalan, faqat ijtimoiy yoki sanitariya-gigiyena ko'rsatkichlarini aks ettiradigan ish g'oyalari bilan ta'minlanadi.

Kompleks kasbiogramma — barcha fanlarning kasb-hunar natijalari-psixologiya, fiziologiya, tibbiyotdan iqtisodiyotga, texnologiyaga va boshqalarga to'plangan ishning keng qamrovli tavsifi..

Maxsus kasblar-muayyan maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan eng muhim xususiyatlarning yuqori darajada ixtisoslashgan tanlovi (masalan, xodimlarni joylashtirish yoki xodimlarning malakasini oshirish, ish haqi).

Universal kasbiogramlar barcha turdagi ishlar uchun amal qiladigan ma'lumot va mehnat xususiyatlarini o'z ichiga oladi. Bunday kasblar juda keng va ko'p maqsadlarga ega,

Kasb-hunar o'rganish ishi va uning tashkiliy tamoyillari va moddiy bazasi tavsifi haqida ma'lumot to'plash bilan boshlanadi. Bu ma'lumotlarning barchasi to'rt guruhga bo'linadi . Savollar.

1. Qanday ish (mutaxassislik, kasb, lavozim) tahlil qilinadi va tasvirlanadi? Ushbu ishning mavzusi va maqsadi nima? U qanday faoliyatni o'z ichiga oladi va ular qanday qilib o'zaro bog'liq?

2. Oddiy odamning mehnat unumdorligini to'liq ishlatish uchun qanday sharoit va imkoniyatlar mavjud? Ruhij jarayonlarning normal rivojlanishiga nima to'sqinlik qiladi yoki qobiliyatlarni qo'llashni cheklaydi? Mehnat samaradorligi nima? Yaxshi ish natijalarining asosiy obyektv asoslari nima?

3. Ushbu ish joyidagi inson ruhiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadigan tashqi omillar qanday? Ruhij ish qobiliyati va samaradorligiga qanday ta'sir

ko'rsatishi mumkin? Nima yaxshilaydi va rivojlanadi, yoki aksincha, ruhiy vazifalarni buzadi va qobiliyatlarini rivojlanishini oldini oladi, ularga salbiy ta'sir?

4. Ushbu ish bilan inson ruhiga qanday maxsus yoki istisno talablar qo'yiladi? Qanday qobiliyat va xususiyatlar ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun old shartdir va bu ishda qanday fazilatlar qo'llanilmaydi va ba'zi hollarda oddiygina talab qilinmaydi? Eng muhim subyektiv determinantlardan qaysi biri yuqori ishlash ko'rsatkichlari?

Mehnat yukini baholash usullari va funktsional sharoitlarning psixodiagnostikasi. Professional stress. Kasbiy stress-mehnat subyektining holati, qiyinchiliklarni bartaraf etish, kasbiy faoliyat muammolarini bartaraf etish uchun o'z resurslarini maxsus safarbar qilish bilan tavsiflanadi. Stressorlar stressli vaziyatlarni keltirib chiqaradigan omillar deb ataladi.

Stress holati faoliyat ko'rsatkichlarini yaxshilashi mumkin (agar bu holat ortiqcha yuklashga olib kelmasa va operativ safarbarlik holati sifatida harakat qilsa). Ammo, agar ish yuki ushbu xodim uchun ortiqcha bo'lsa, stress stressga aylanadi, bu uzoq muddatli ta'sir bilan odatda psixosomatik kasalliklarga olib keladi.

Kasbiy stressni o'rganishda asosiy uchta kontseptual yo'nalish: 1) ekologik yondashuv: tirik organizmning stressli reaksiyalari atrof-muhitga fiziologik reaksiyalar va tirik mavjudotning xatti-harakatlari shaklida, uning uchun adaptiv ahamiyatga ega bo'lgan ta'sirga xos bo'lmagan javob sifatida qaraladi. 2) Transactional yondashuv - stress omillari nafaqat atrof-muhitning jismoniy parametrlari, balki mehnatning tashkiliy omillari, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, mehnatning potentsial sabablari, ishlab chiqarish o'zaro ta'sirlarining xususiyatlari, ziddiyatli vaziyatlar. Faoliyat subyektining nöropsikiyatrik stressini safarbar qilish darajasi ish holatining obyektiv haqiqatiga emas, balki ishlaydigan shaxsning ongida aks ettirilishiga bog'liq edi. 3) tartibga solish yondashuvi. U ishlaydigan shaxsni ergatik funktsiyalarni tartibga solish va o'z-o'zini boshqarish xususiyatlari va ularning samaradorligi nuqtai nazaridan mehnat faoliyati predmeti sifatida ko'rib chiqadi. Ushbu yondashuvda stress nafaqat xodimga, uning sog'lig'iga va mehnat natijalariga salbiy ta'sir manbai sifatida qaraladi. Stress, shuningdek, shaxsning rivojlanishi va professional o'z-o'zini anglash omilidir.

Menejerdan psixologik yonish. Iqtisodiy munosabatlarning zamonaviy tuzilmasida menejering faoliyati murakkab, ko'p qirrali xususiyatga ega. Boshqaruv faoliyati juda murakkab bo'lib, obyektiv va subyektiv

o'zgaruvchilarning birligi, texnologik va kommunikativ vakolatga bo'lgan talablar. Bir tomondan, "lider-subordinate" tizimidagi boshqaruv munosabatlari jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy tizimining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi, boshqa tomondan, boshqaruv munosabatlari odamlar orasida rivojlanadi va shuning uchun ularning ongining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Menejerning faoliyati yuqori intensivlik, harakatlarning to'yinganligi, tashqi omillarning tez-tez aralashuvi, turli darajadagi keng aloqalar tarmog'i, boshqa odamlar bilan bevosita nutq (og'zaki) muloqotning ustunligi bilan tavsiflanadi. Menejerlarning asosiy funktsiyalari quyidagilardan iborat: rejalashtirish, prognozlash, subordinatlarning o'zaro ta'sirini tashkil etish va muvofiqlashtirish, qaror qabul qilish, nazorat qilish. Faqat "ishlab chiqarish funktsiyalari" va ular bilan bog'liq bo'lgan rasmiy munosabatlardan tashqari, yuqori bilim murakkabligi bilan ajralib turadigan menejer faoliyatida "ijtimoiy-psixologik" funktsiyalar "inson omili" va jamoada norasmiy munosabatlar bilan bog'liq: kommunikativ, ta'lim, intizomiy, psixoterapevtik va boshqalar. Menejer faoliyatining murakkab va mas'uliyatli tabiati aqliy tükenme sindromining paydo bo'lishi uchun old shartlarni yaratadigan turli xil stressli vaziyatlarning mavjudligini aniqlaydi. Menejerlarda tükenme sindromini rivojlantirishga moyil bo'lgan shaxsiy omillar orasida xorijiy tadqiqotchilar introversion, past o'z-o'zini hurmat qilish, past empatiya, a tipidagi stressga javob berish, ishchi -olizm, muayyan motivatsion xususiyatlar va boshqalar. Biroq, ish va xulq-atvor uslublari bilan bog'liq omillar shaxsiy omillarga qaraganda tükenmişlik bilan ko'proq bog'liq. Yonishning uchta asosiy omili mavjud. Tükenme sindromi ehtimolini kamaytiradigan birinchi omil: hamkorlik va murosaga yo'naltirilgan, o'z-o'zini rivojlantirish va professional o'sishning yuqori motivatsiyasi, kasbiy muammolarni hal qilish yondashuvining ijodkorligi, muloqot qobiliyatining yuqori darajasi. Ruhiiy tükenmeye to'sqinlik qiluvchi shaxsiy omillar quyidagilardir: kichik guruhlarda yuqori muloqot, ijtimoiy jasorat, radikalizm. Hissiy tükenme va depersonalizasyonun rivojlanish ehtimolini belgilovchi ikkinchi omil, kam o'z-o'zini hurmat qilish, hissiy beqarorlik, kam faoliyat va jamoani birlashtirishga qodir emas, qiyin aloqa vaziyatlaridan qochish tendentsiyasini o'z ichiga oladi.

Uchinchi omil aqliy tükenmişlik - bu shaxsiy maqsadlar va qadriyatlarining "loyqaligi", boshqaruv qobiliyatining past darajasi, o'z-o'zini hurmat qilishning kamligi, "konservatizm-radikalizm" ko'rsatkichining xususiyatlari. Ikkinchi va

uchinchi omillarni tashkil etuvchi shaxsiy fazilatlar va ko'nikmalar, albatta, tükenme sindromi xavfi elementlari sifatida qaralishi mumkin.

Menejrlarning shaxsiy va uslubiy xususiyatlari ularning "professional tükenme" turlarini va boshqaruv strategiyalariga ta'siri, subordinatorlar bilan o'zaro ta'siri va mutaxassislarining sog'lig'ini saqlab qolish uchun shartdir.

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. Tashkilotdagi kuch va hokimiyat
2. Etakchilik psixologiyasining gender jihatlari
3. Ishbilarmonlarning milliy xususiyatlari
5. Xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish mexanizmlari
6. Biznes aloqalarida madaniyatlararo aloqa muammosi
7. Ishbilarmonlik munosabatlarida og'zaki bo'lmagan muloqotning maxsus shakli sifatida qo'l siqish.
8. Biznes aloqalarida biznes kartalarini almashish qoidalari.
9. Boshqaruv faoliyatida nizolarni oldini olish va oldini olish.
10. Mojaroda halokatli xatti-harakatlar.
11. Ixtiloflarning turlari ularning xususiyatlari.
12. Mojaroda psixotexnik o'zini o'zi boshqarish
13. Sog'liqni saqlash tizimli kontseptsiya sifatida.
14. O'zgarishlar va ishlash omillari.
15. Menejning professional faoliyatida stress

Savollar:

1. *Inqiroz sharoitida shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri psixologiyasi*
2. *Inqiroz sharoitida shaxsiy xatti-harakatlarning xususiyatlari va ularning inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligiga ta'siri*
3. *Inqirozga qarshi qarorlar qabul qilish psixologiyasi*
4. *Inqirozning asosiy omillari*
5. *Ishda monotoniya va ruhiy to'yinganlik holati*

1. Inqiroz sharoitida shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri psixologiyasi.

Inqirozga qarshi boshqaruv-bu inqiroz xavfini oldindan bilish, uning alomatlarini tahlil qilish, inqirozning salbiy ta'sirini kamaytirish va uning keyingi rivojlanishi uchun uning omillaridan foydalanish bo'yicha chora-tadbirlar.

Inqirozga qarshi boshqaruv imkoniyati birinchi navbatda inson omili bilan belgilanadi. Insonning ongli faoliyati sizni tanqidiy vaziyatlardan chiqish yo'llarini topish va topish, eng murakkab muammolarni hal qilish bo'yicha sa'y-harakatlarni jamlash, inqirozlarni bartaraf etish, yuzaga keladigan vaziyatlarga moslashish uchun to'plangan tajribadan foydalanish imkonini beradi¹⁰⁴.

Muammoni o'rganishning maqsadi va vazifalari:

1. Inqiroz sharoitida shaxs va tashkilotning o'zaro ta'sirining psixologiyasini o'rganish.
2. Inqiroz sharoitida shaxsiy xatti-harakatlarning xususiyatlarini va ularning inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligiga ta'sirini ko'rib chiqing.
3. Inqirozga qarshi qarorlar qabul qilish psixologiyasini o'rganish.

Inqirozning kelib chiqishi: Inson faoliyati ijtimoiy jihatdan amalga oshiriladimi? iqtisodiy tizim, odatda, muayyan tashkilotda (tijorat yoki davlat). Inson omili tashkilotning barqarorligiga ta'sir qiluvchi asosiy omillardan biridir. Xodimlarning tashkilot normalari va qoidalariga mos kelmasligi uni inqirozga olib kelishi mumkin. To'g'ri, teskari bayonot: tashkilotdagi inqiroz xodimlarning

¹⁰⁴Orexov V.I., Baldin K.V., Orexova T.R. Inqirozga qarshi boshqaruv: o'quv qo'llanma. o'tish: saytda harakatlanish, qidiruv O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv, 2012. - 540 b.

shaxsiy inqiroziga olib kelishi mumkin. Shaxsni tegishli tashkilot a'zosi sifatida ko'rib chiqsak, biz tashkilot va shaxsiy inqiroz o'rtasidagi munosabatni ko'rib chiqamiz. Inqiroz vaziyatining rivojlanish bosqichlarini asos qilib olamiz.

Ushbu bosqich faqat faoliyat samaradorligiga ta'sir qiluvchi barcha omillarni muntazam tahlil qilish orqali aniqlanishi mumkin. Odatda belgilangan va haqiqiy ko'rsatkichlarning barqaror farqlanishi qayd etiladi. Vaziyatni o'zgartirishga urinishlar, beqarorlikning muayyan omillariga ta'sir qilish, barqarorlikni keltirib chiqaradi, ammo uzoq vaqt emas. Bunday vaziyatni boshqaruvchi kishi stressni boshdan kechira boshlaydi (ingliz tilidan. stress?bosim, kuchlanish), ya'ni turli xil haddan tashqari ta'sirlarga javoban yuzaga keladigan kuchlanish kuchayishi stressorlardir. Mahalliy tadqiqotchilar (Av Karpov va boshqalar) boshqaruv faoliyatining asosiy stressorlari quyidagi omillar hisoblanadi: psixologiya inqirozni boshqarish shaxsiyati

- axborot yuk omili. Axborot miqdori va uni qayta ishlash talablari mavzuning aqliy qobiliyatiga mos kelmaydi. Shu nuqtai nazardan, katta hajmdagi ma'lumotlardan kelib chiqqan yuqori bilim yuki kuchli kuchlanish, stressga olib keladigan kuchli salbiy omilga aylanadi;

- axborot noaniqligi omili. Bir tomondan, juda ko'p ma'lumot bor va boshqa tomondan, ko'pincha muayyan vaziyat uchun zarur bo'lgan va eng muhim ma'lumotlarning etishmasligi. Natijada, rahbar yoki etishmayotgan ma'lumotni izlashga majbur bo'ladi (bu o'z-o'zidan keskinlikni keltirib chiqaradi) yoki stressor bo'lgan noaniqlik sharoitida harakat qiladi;

- mas'uliyat omili. Bu faoliyat uchun hal qiluvchi va asosiy omil bo'lib, boshqa barcha omillarning namoyon bo'lish kuchi unga bog'liq. Boshqaruv faoliyati uchun bu nafaqat "natija uchun javobgarlik" va "o'zlari uchun mas'uliyat", balki "boshqalar uchun javobgarlik". Shaxsiy javobgarlik tamoyiliga muvofiq, rahbar o'z faoliyatida tashkilot faoliyatining natijalari uchun barcha javobgarlikni to'playdi. Bu, odatda, tashkilotning muvozanati holatida psixologik stressning oshishiga olib keladi;

- vaqt tanqisligi omili. Surunkali vaqtning etishmasligi boshqaruv faoliyatining eng tipik belgilaridan biridir. Bu muammoni hal qilish va amalga oshirish kerak bo'lgan vazifalar va funktsiyalarning ko'pligi, odatda, rahbar tomonidan joylashtirilgan qattiq vaqt oralig'i bilan bog'liq;

- shaxslararo nizolar omili. Boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan shaxslararo nizolar ko'pincha xodimlar o'rtasida salbiy munosabatlarni keltirib

chiqaradi, bu stressli vaziyatlarning paydo bo'lishining eng kuchli manbalaridan biridir;

- shaxsiy (rol) nizolar omili. Bir vaqtning o'zida bir xil shaxs tomonidan ikki yoki undan ortiq funktsional rollarni bajarish zarurati bilan bog'liq. Turli rollarda talablarning mos kelmasligi "rol mojarosi" tushunchasi bilan belgilanadigan davlatning rivojlanishiga olib keladi (yuqoridagi talablar va pastdan manfaatlar);

- boshqaruv faoliyati polifokusnosti omili. Ko'pgina vazifalarni bir vaqtning o'zida hal qilish, ko'plab funktsiyalar va vazifalarni bajarish zarurati bilan bog'liq. Natijada, psixologiyada ma'lum bo'lgan muammolar va funktsiyalarning bir-biriga aralashishi (qo'llanilishi va salbiy ta'siri) fenomeni paydo bo'ladi, bu ham yuqori darajadagi faoliyatning kuchli manbalaridan biridir;

- tashqi muhit omillari tizimi. Tashkilotning tashqi muhiti ko'plab stressorlarning manbai bo'lib, uning ta'siri kuchida tashkilot ichidagi omillar (raqobat, jinoyat muhitining ta'sir etuvchi omillari, makro-ijtimoiy va makroiqtisodiy dinamikaning beqarorligi, bu omillarning istiqbolga deyarli mumkin emasligi)¹⁰⁵.

Psixologiyada stress rivojlanishining uch bosqichi mavjud: safarbarlik, buzuvchilik va halokat. Inqirozning kelib chiqish bosqichida inqirozga qarshi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati uchun stressning rivojlanish bosqichlari, masalan, buzilish va halokat bosqichlari qiziqish uyg'otadi.

Buzilish fazasi, birinchi navbatda, bilim sohasidagi o'zgarishlar bilan tavsiflanadi: idrok hajmini qisqartirish, RAM miqdori va sifatini pasaytirish, uzoq muddatli xotiradan ma'lumotni amalga oshirishda qiyinchilik. Ayniqsa, muhim o'zgarishlar fikrlashda yuzaga keladi: stereotipning ortishi, hosildorlikning keskin pasayishi va axborotni etarli darajada qayta ishlash qobiliyati. Umuman olganda, faoliyat o'tgan tajribada (zaalgoritmatizatsiya faoliyati) tartibga solish usulini izlash turiga qarab uni tashkil etishga urinishlar bilan tavsiflanadi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarida global reaksiyalar fenomeni mavjud (umumiy va noaniq harakat variantlarini tanlash, aniqlik va amalga oshirishni yo'qotish, qaror qabul qilishda dürtüsellik yoki inertlik).

Halokat bosqichi faoliyatning to'liq parchalanishi va uni ta'minlaydigan aqliy jarayonlarning sezilarli buzilishi bilan tavsiflanadi. Yo'q qilish asosiy shakllardan biri - gipertormozheniya (xatti-harakatlarning to'liq blokadası, inhibitsyon holati,

¹⁰⁵Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2003.

uyqusizlik, vaziyatdan" o'chirish", bu faoliyatning buzilishiga olib keladi) yoki hipervozbugatsiya (xatti - harakatlar tartibsiz harakatlar, harakatlar, impulsiv reaksiyalarning tartibsiz ketma-ketligi sifatida qurilgan xaotik bo'lib qoladi-inson "o'zini topa olmaydi").

Shaxsiy stress va tashkiliy inqiroz o'zaro bog'liq. Axborot noaniqligi, vaqt tanqisligi, boshqaruv faoliyatining polifokusitivligi omillari tashkilotdagi inqirozning "kelib chiqishi" holatida shaxsga eng kuchli ta'sir ko'rsatadi. Biroq, stress darajasi, buzilish bosqichida yoki yo'q qilish bosqichida qolish, stressga chidamlilik, ya'ni insonning stress ta'siriga "qarshilik o'lchovi" bilan bog'liq.

Stressga chidamlilik shaxsning turiga bog'liq: ekstravertlarda stressni bartaraf etish, unga moslashish vaziyatni faol va konstruktiv hal qilishdan voz kechishda namoyon bo'ladi; introvertlarda stressni engish usullari yanada konstruktiv. Stressga chidamlilik, shuningdek, shaxsning umumiy motivatsion yo'nalishi, shaxsiy - martaba ("o'zi") yoki ijtimoiy-professional ("biznes uchun").

Adabiyotda stress sharoitida ikki xil xatti-harakatlar tasvirlangan: qo'rquvni nazorat qilish va xavfni nazorat qilish. Birinchi holda (*shaxsiy va martaba motivatsiyasi*), shaxs oqibatlarini kamaytirish va vaziyatni shaxsan o'zi uchun himoya qilish yo'llarini izlaydi. Bu vaziyatni nazorat qilishning yo'qolishiga va faoliyatning to'liq yo'qolishiga olib keladi. Ikkinchi holatda (*ijtimoiy-professional motivatsiya*) vaziyatni nazorat qilish vaziyatni konstruktiv ravishda bartaraf etishga harakat qiladi, natijada shaxsiy xavfsizlikni ta'minlaydi¹⁰⁶. Ushbu turdagi xatti-harakatlar inqirozga qarshi boshqaruv uchun imkon qadar samarali bo'ladi.

T. Y.Bazarovning so'zlariga ko'ra, u juda ixtisoslashgan, ammo juda murakkab faoliyatni amalga oshiradigan tashkilotlarda odatda o'zgarishlarga e'tibor bermaydigan yuqori malakali guruhlar tashkil etiladi. Yuqori darajadagi tayyorgarlikdan xabardor bo'lgan tashkilot xodimlari, qoida tariqasida, tashqi muhitdagi o'zgarishlarni e'tiborsiz qoldiradilar, buning natijasida ularning mahsulotlari talabga javob bermaydi. Agar choralar ko'rilmasa, bu holat tashkilotning inqiroziga olib keladi, bu esa xodimlarning stressiga olib kelishi mumkin. Stressli holat, o'z navbatida, inqirozga qarshi choralar samaradorligini pasaytiradi.

Menejerning vazifasi - ishchilarni o'zgartirishga rag'batlantirish darajasini oshirish, faoliyatning yangi sohalarini topishdir. Shu munosabat bilan, u

¹⁰⁶ Kamenskaya V.G. boshqaruv faoliyatining ijtimoiy-psixologik asoslari: universitetlarning psixologik mutaxassisliklari talabalari uchun o'quv qo'llanma / V.G.Kamenskaya. M.: Akademiyasi, 2002. – 160 b.

ziddiyatlar yordamida qiymat yo'nalishlarining o'zgarishini keltirib chiqarishi mumkin. Ushbu sharoitlarda xodimlar bilan ishlash strategiyasi quyidagi bosqichlardan iborat – majburlash-ziddiyat-mustahkamlash.

Aslida inqiroz. Inqiroz holatini rivojlantirishning ushbu bosqichi maqsad va faoliyatning natijasi o'rtasidagi umumiy kelishmovchilik, vaziyatni baholash uchun mezonlarning to'liqligi yo'qligi bilan tavsiflanadi. Inqirozni bartaraf etish istagi kuchli, konservatizmga moyillik (oldingi yo'llar bilan erishib bo'lmaydigan maqsadga erishish istagi) quyidagi formulada tasvirlangan umidsizlikka olib kelishi mumkin: "ehtiyotlar-blokirovkalash-shlar". Bunday holda, mazmunli maqsadga ega bo'lish tashqi to'siqlar yoki o'z imkoniyatlarining cheklovlari bilan bloklanadi, natijada shlar paydo bo'ladi. Tuyg'ular shaxs tomonidan barqaror salbiy deb belgilanadi.

Xulq-atvor sohasidagi buzilishlar nuqtai nazaridan, umidsizlik ikki darajada namoyon bo'lishi mumkin: irodali nazoratni yo'qotish (xatti-harakatlarning buzilishi) yoki etarli motivatsiya (sabr-toqat va umidni yo'qotish).

Dastlabki ehtiyoj qanchalik kuchli bo'lsa va uni qondirish ehtimoli qanchalik yaqin bo'lsa, umidsizlik yanada kuchliroq bo'lishi mumkin. Ushbu vaziyatda shaxsning javobining ikkita asosiy shakli mavjud: *intrapunitiv va ekstrapunitiv* reaksiyalar. Birinchi holda, paydo bo'lgan shlar, xuddi inson kabi muomala qilinadi: u sodir bo'lgan voqeada o'zini ayblaydi. Natijada depressiya rivojlanadi, depressiya, g'azab hissi, umidsizlik va yordamsizlik, shaxsiy zarar. Surunkali takrorlanuvchi intrapunitiv reaksiyalar "vaziyat menga qaraganda kuchliroq", "hamma narsa vaziyatga bog'liq", bu shubhasiz, faoliyat faoliyatini kamaytiradi va uni kamroq konstruktiv qiladi.

Ikkinchi holda, shlar tajovuzga aylanadi. Inson o'z g'azabini qo'zg'atib, tashqaridan "aybdorlarni" izlaydi va topadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bunday javob rahbarlar uchun odatiy holdir va uning namoyon bo'lish ehtimoli odatda boshqaruv maqomini oshirish va xizmat muddatini ko'paytirish bilan ortadi¹⁰⁷.

Siz ikkita eng keng tarqalgan usulda xafagarchilikni yengishingiz mumkin: psixologik o'zini himoya qilish va reflektiv-faol usul.

Psixologik o'zini himoya qilish usulini hisobga olgan holda, Y.D.Krasovskiy himoya motivatsiyasi uchun quyidagi variantlarni ta'kidlaydi:

¹⁰⁷ Urbanovich A. A. boshqaruv psixologiyasi: o'quv qo'llanma. - PL.: Harvest, 2003. - 640 b.

1. "Hech qanday yaxshilik yo'q, nima bo'lishidan qat'i nazar, hamma narsa yaxshiroq" (eng yomoni ijobiy talqin).
2. "Hamma narsa o'tadi, kutish kerak" (eng yaxshi vaqtlarga yo'naltirilgan).
3. "Siz hech narsa qila olmaysiz, boshqalar ham muvaffaqiyatsizlikka uchraydi "(boshqalar bilan identifikatsiya qilish).
4. "Tashvishlanadigan hech narsa yo'q, boshqalar ham yomonroq "(boshqalarning tajribasiga nisbatan o'z-o'zini mustahkamlash).
5. "Men yolg'iz emasman, birgalikda qiyinchiliklarni yengib o'taman "(jamo bilan identifikatsiyalash orqali ijobiy o'zini mustahkamlash).
6. "Bu juda ham yomon bo'lishi mumkin" (ikki yovuzlikka nisbatan o'z-o'zini boshqarish).
7. "Hech narsa, eng yomoni allaqachon orqada" (nima bo'lganiga nisbatan mamnuniyat).
8. "Keyingi safar qo'rqishingiz kerak "(kelajak uchun ijobiy munosabat).
9. "Men bilan bu endi sodir bo'lmaydi" (xatti-harakatingizni qayta ko'rib chiqish).
10. "Men buni eng yaxshi deb umid qilgan bo'lsam-da, buni qabul qildim "(o'z-o'zini sotish bilan tasalli).

Yuqoridagi bayonotlardan ma'lum bo'ladiki, bunday usul shaxsning vaziyatga nisbatan passiv munosabatini o'z ichiga oladi.

Refleksiv- faoliyat uslubi umidsizlik holatini faol ravishda bartaraf etish orqali psixologik himoya qilish usulidan tubdan farq qiladi. Ehtiyojni to'sib qo'yish inson tomonidan to'siqni bartaraf etishning yangi zarurati sifatida qabul qilinadi. Ehtimol, maqsadga erisha olmaydigan narsa, bu vaziyatda shaxs uchun mazmunli, jozibali bo'lib, to'siqqa nisbatan refleksiv munosabat talab qiladi. Shaxsiyat nafaqat muxolifat manbasini belgilaydi, balki mavjud vaziyatda o'z harakatlarining o'zgarishini ham ishlab chiqadi. Bu erda yangi, ilgari qo'llanilmagan harakat usullarini izlash etakchi rol o'ynaydi. Yangi rivojlanish shaxsiy kasbiy malakani rivojlantirishga olib keladi. Inqirozga qarshi boshqaruv nuqtai nazaridan inqirozni bartaraf etishning inqiroz holatini rivojlantirishning keyingi bosqichiga o'tish uchun qulay bo'lgan buzilish holatidan chiqish holati.

Inqirozni bartaraf etish. Inqirozdan chiqish vaqtida kamida ikkita muammo yuzaga keladi:

➤ tashkilot xodimlarining professional vositalar (bilim, usullar, ko'nikmalar) va yangi vaziyat uchun zarur bo'lgan vositalar o'rtasidagi nomuvofiqlik;

➤ tashkilot ichidagi hayotning normalari va qoidalariga (korporativ yoki tashkiliy madaniyatning o'zi) yangi shartlarga mos kelmasligi.

T. Y. Bazarovning fikriga ko'ra, inqiroz holatidan kelib chiqqan o'zgarishlarga asosan ikki xil reaksiya mavjud:

1. *Tashkilot xodimlari yangi sharoitlarda ishlashni xohlamaydilar, shuningdek, asbob-uskunalar bilan jihozlanmagan.* Ko'pincha, bu holat tor ma'noda inqiroz deb qaraladi. Tashkilot xodimlari, ularning murakkab ahvolidan barcha sabablari tashqi omillarga bog'liq ekanligiga ishonch hosil qilishadi. O'z resurslari xodimlarini baholash (moliyaviy va moddiy texnikadan tashqari) ko'pincha yuqori baholanadi. Odatda, bunday tashkilotda "texnokratik yo'nalish" ustunlik qiladi, vaziyatga salbiy munosabat, qolgan resurslar uchun agressiv muhitga qarshi kurashni talab qiladi. Bunday tashkilot "mijozga" har qanday yo'nalishni ichki ravishda rad etadi, o'z xatti-harakatlaridagi har qanday o'zgarish murtadlik sifatida qabul qilinadi. Bunday tashkilotning xodimlari rahbari manipulyatsiya qilishga harakat qilishadi, ya'ni uni o'z o'yinlariga qo'shib, "tajovuzkor" muhitga (tashqi va ichki) qarshi kurashda yordam berishga harakat qilishadi.

Bunday tashkilot uchun inqirozdan eng oson yo'li odatdagi faoliyatni amalga oshirish uchun resurslarni to'liq ta'minlashdir. Bozor sharoitida bu qiyin va ba'zan amalga oshirish mumkin emas, deb ochiq-oydin emas. Ushbu vaziyatda menejerning vazifasi xodimlar tomonidan manipulyatsiyaga qarshi turish va ijrochilar o'rtasida tashkiliy norma sifatida raqobatbardosh munosabatlarni bosqichma-bosqich joriy etish. Bu tashabbusni boshqarishda ushlab turish va yangi boshqaruv guruhini shakllantirish imkonini beradi.

2. *Tashkilot xodimlari yangi sharoitlarda ishlashni xohlashadi, lekin etarli darajada asbob-uskunalar bilan jihozlanmagan.* Bu holat yuqori darajada sezgir odamlar ishlaydigan tashkilotda paydo bo'lishi mumkin, yoki xodimlar ishonadigan va unga ergashishga tayyor bo'lgan kuchli rahbar bor. Ko'pincha bunday korxonalar bankrotlik jarayonining tashabbuskorlari hisoblanadi. Bunday korxonalar xodimlari uchun, qoida tariqasida, menejerning professional (maxsus) malakasi darajasi eng muhim hisoblanadi, u faqat yangi ish bilan ishlay oladigan bo'lsa, unga bo'ysunishga tayyor bo'ladi. Menejer uchun, agar u ish joyida bevosita kasbiy tayyorgarlikni tashkil qila oladigan bo'lsa, bu holat juda qulay bo'lishi mumkin. Buning uchun u o'zi va u tomonidan tashkil etilgan boshqaruv jamoasi ko'rsatma va doimiy (doimiy) ta'lim rejimida ishlashga qodir bo'lishi kerak¹⁰⁸.

¹⁰⁸ E. M. Korotkova. Inqirozga qarshi boshqaruv: darslik. ad., qo'shimcha. va qayta ishlash. - M.: infra / M, 2009. - 610 b.

2. Inqiroz sharoitida shaxsiy xatti-harakatlarning xususiyatlari va ularning inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligi. *O'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan yangi rivojlanish darajasi.* Inqirozdan chiqish o'zgarish zarurati bilan birga keladi, uning darajasi asosan o'zgarishga to'sqinlik qiluvchi omillarga qarshilik ko'rsatish vaqti va salohiyatiga bog'liq.

O'zgarishlarning to'rtta asosiy darajasi mavjud: bilimda minimal vaqt va minimal xarajatlar talab etiladi, o'quv dasturini amalga oshirish, materiallarni tarqatish, masalan, ko'rsatmalar etarli. Biroq, deyarli har bir kishi qanday qilishni bilishi mumkin, ammo hech kim buni zarur deb hisoblamaydi, chunki u ahamiyatsiz, juda murakkab, samarasiz deb hisoblanishi mumkin; *shaxsiy qurilmalarda* (nima va qanday qilish kerakligi bilan bog'liq) uzoq vaqt va ko'proq xarajat talab qiladi, shuning uchun inson o'zgarish zarurligini tushunishi uchun sharoit yaratish kerak. Misol uchun, har bir kishi sigaretaning zararli ekanligini biladi, lekin odam chekishni tashlashi uchun, masalan, katta stress, kasal bo'lib, hayoti uchun qo'rqib ketishi kerak; *shaxsiy xatti-harakatlarda* - ushbu o'zgarishlar ko'proq vaqt va resurslar bilan ta'minlanishi kerak. Ushbu bosqichda eng muhimi, yangi xatti-harakatlarning ijobiy tajribasini olishdir. Yana bir bor, masalan, chekuvchi bilan murojaat qiling: kasallik xavfi ostida bo'lgan odam nafaqat bu zararli odat bilan sindirish zarurligini anglab etmasdan, balki birinchi bo'lib, kichik bo'lsa ham, natija, masalan, kamida bir necha kun chekishdan qochishga muvaffaq bo'ldi. Bu kichik g'alabasiz, u chekishni tashlashni imkonsiz deb hisoblaydi va asta-sekin osilgan tahdidga odatlanadi; *guruh xatti-harakatlarida* - maksimal vaqt va muhim resurslarni talab qiladigan eng murakkab tashkiliy o'zgarish. Eng katta muammo - jamoaviy xatti-harakatlarning yangi usulini yaratishdir. Yangi qarshilikka qarshi kurashish uchun variantlardan biri butun birlikni bir vaqtning o'zida, masalan, tashkilotning o'zi tayyorlash bo'lishi mumkin.

Har doim o'zgartirish ko'ra, mavjud davlat (hatto juda noqulay) tizimini saqlab qolish uchun arzon, va o'zgarishlar qiymati (tashkilot samarali faoliyat mumkin emas, qaysi holda uskunalar, ta'lim, texnologiya sotib olish, dizayn va boshqa narsalar, ham) juda katta sarmoya bir martalik sarmoya talab qiladi, chunki, o'zgarishlar uni barqarorlashtirish bosqichida tayyorlashni boshlash kerak¹⁰⁹.

¹⁰⁹N.L.Ivanovoy, V.A.Shtroo, N.B.Antonovoy. *Biznes psixologiyasi. Nazariya va amaliyot: magistrilar uchun darslik /umumiy.* Ed. – Moskva: Yurayt Nashriyoti, 2014. – 509 b.

Inqiroz vaziyatlarining psixologik xususiyatlari. Inqiroz, qisqa vaqt ichida va odatiy tarzda hal qila olmaydigan shaxs oldida paydo bo'lgan muammoni keltirib chiqaradigan davlatni tavsiflaydi. Avvalgi turmush darajasiga qaytish qobiliyatiga qarab, ikki turdagi inqiroz mavjud:

- *jiddiy zarba*, bu avvalgi turmush darajasiga chiqish imkoniyatini saqlab qoladi;
- *aslida, inqiroz*, hayot rejalarini qayta-qayta kesib o'tadi va shaxsning o'zi va uning hayot mazmunini o'zgartirish holatidan yagona chiqish shaklida bo'ladi.

Shunday qilib, nisbatan engil va eng qiyin bo'lgan tanqidiy vaziyatlar odamdan turli xil ichki ishlarni talab qiladi. Stressli reaksiyalar ko'pincha insonning ichki resurslarini maksimal darajada faollashtirish shaklida namoyon bo'ladi, bu esa hayot rejalarini amalga oshirish uchun avvalgi imkoniyatlarini himoya qiladi. Keyinchalik murakkab hayotiy vaziyatlar insonni o'z hayotiy talablarini qayta ko'rib chiqishni va o'z shaxsiyatini bir vaqtning o'zida qayta tiklashni talab qilishi mumkin¹¹⁰.

Zamonaviy psixologlar F. E. Vasilyuk va L. P. Grimak tanqidiy vaziyatlarni bartaraf etish *uchun to'rtta tajriba* - jarayonlarni ajratib turadi. Shu bilan birga, tajribalar tanqidiy vaziyatda ruhiy muvozanatni tiklash uchun ichki intellektual va irodali ish sifatida qaraladi. Agar tashkilotdagi inqiroz holati shaxsiy rejada muhim deb hisoblansa, unda inqirozdan chiqish variantlarini tasniflash uchun tavsiya etilgan turlardan foydalanish mumkin.

Hedonestic tajribasi haqiqatni e'tiborsiz, ichki buzib va uni inkor ("dahshatli narsa sodir bo'lmadi"), shakllari va faoliyati buzilgan mazmuni farovonligi va xavfsizligi xayolot qo'llab-quvvatlaydi. Odatda, bu chaqaloq ongining himoya reaksiyasi.

Haqiqiy tajriba haqiqat printsipiga bo'ysunadi, uning asosi sabr-toqat, nima bo'lishidan qat'iy nazar. Oxir-oqibat, inson o'z ehtiyojlari va manfaatlarini professional faoliyatning yangi ma'nosiga moslashtirib, inqiroz yuz bergan haqiqatni qabul qiladi. Shu bilan birga, hozirgi kunda imkonsiz bo'lgan faoliyatning sobiq mazmuni qaytarilmaydi. Qiymat tajribasi tanqidiy vaziyatning mavjudligini to'liq tan oladi. Mumkin bo'lmagan hayotiy munosabat, hedonistik tajribaga ega bo'lgani kabi, ongda o'zgarishsiz qolmaydi va realistik tajribada bo'lgani kabi, undan butunlay chiqarib yuborilmaydi. Qiymat tajribasi faoliyatning yangi mazmunini yaratadi. Uning o'xshashligi axloqiy xatti-harakatlar bo'lib

¹¹⁰ Ivanova S. V. xodimlarning salohiyatini rivojlantirish / S. V. Ivanova va boshqalar., 2008. – 282 b.

xizmat qilishi mumkin, ular uchun qonun-bu o'zlarining axloqiy tamoyillari, tashqi sharoitlar emas, balki qanchalik qiyin bo'lishidan qat'iy nazar.

Ijodiy tajriba- bu kuchli irodali shaxsning tajribasi. Bunday shaxs allaqachon kuchli irodali xulq-atvor tajribasiga ega bo'lgani uchun, tanqidiy vaziyatlarda u ongli ravishda qobiliyatini saqlab qoladi va tanqidiy vaziyatdan chiqish yo'lini izlaydi. Inqirozning oqibati ikki tomonlama bo'lishi mumkin: inqiroz bilan to'xtatilgan faoliyatni tiklash, uni qayta tiklash yoki uni boshqa faoliyatga aylantirish. Qanday bo'lmasin, bu o'z-o'zidan (mutlaqo faol, nafaqat tafakkurli) hayot, o'z-o'zini boshqarish, o'z-o'zini qurish, ya'ni ijodkorlik.

Uning sof shaklida bu ideal tajribalar juda kam uchraydi. Tanqidiy vaziyatlarni bartaraf etishning haqiqiy jarayoni ko'pincha birgalikda ishlaydigan yoki bir-birini almashtiradigan tajribalar majmuasini o'z ichiga oladi. Muhim vaziyatlardan chiqib ketgandan so'ng, shaxsning xavfsizligi darajasi qanday tajribaga bog'liq. Agar hedonistik tajriba dominant bo'lsa, unda muvaffaqiyatli bo'lsa ham, shaxsning regressiyasi paydo bo'lishi mumkin; haqiqiy tajriba eng yaxshi tarzda uni tanazzuldan saqlaydi. Faqat qiymat va ijodiy tajriba potentsial halokatli voqealarni ma'naviy o'sish va shaxsni takomillashtirish nuqtai nazaridan aylantirish qobiliyatiga ega¹¹¹.

Inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligini belgilovchi shaxsiy omillar. Shaxsiy omillarning inqiroz holatlarini bartaraf etishda muvaffaqiyatga ta'siri bo'yicha zamonaviy tadqiqotchilar inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligini belgilovchi turli omillarni ajratib ko'rsatadilar. Shunday qilib, T.Y.Bazarov xodimlarning aqliy qobiliyatini aniqlaydi:

❖ *ongni tahlil qilish*- vaziyatni bir butun sifatida va ayrim jihatlarida muayyan obyektlarning o'zaro bog'liqligini, determinantlarini va xususiyatlarini ta'kidlash qobiliyati;

❖ *ongning dialogikligi*- voqealar rivojlanishining bir nechta variantlarini, muammolarni hal qilish usullarini ko'rish, bir nechta echimlarning mavjudligini taxmin qilish qobiliyati.

Inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligining eng muhim sharti-rahbarda refleksiv qobiliyatlarning mavjudligi, ya'ni o'z faoliyatini tahlil qilish qobiliyati, faoliyatni tashkil qilish uchun ishlatiladigan vositalar va usullar, natijaga ta'sir qiluvchi shaxsiy va professional fazilatlar.

¹¹¹ G.S.Nikiforova Menejment psixologiyasi: oliy o'quv yurtlari uchun darslik / qo'shimcha. va qayta. - Sankt-Peterburg.: Butrus, 2004. – 639 b.

O'z faoliyatini aks ettirish vaqtida bajaradigan vazifalarga qarab tipologizatsiyalanishi mumkin. Vaziyatga shaxsning bevosita kiritilishi, o'zgaruvchan shartlarga muvofiq faoliyat elementlarini muvofiqlashtirish va nazorat qilish qobiliyati vaziyatni aks ettirishni ta'minlaydi, bu ayniqsa qaror qabul qilish holatida aniq namoyon bo'ladi-vaziyat qanchalik ehtiyotkorlik bilan muhokama qilinadi, qaror qancha vaqt tayyorlanadi. *Retrospektiv refleks* amalga oshirilgan faoliyatni tahlil qilish va baholash uchun amalga oshiriladi. Odatda, baholash nafaqat natijaga, balki unga erishish jarayoniga ham ta'sir qiladi. Natijaga erishish mumkin bo'lmasa, qiyinchilikning o'ziga xosligi va faoliyatni to'xtatishga sabab bo'lgan sabablar tahlil qilinadi. Retrospektiv aks ettirish, masalan, insonning o'tmishdagi voqealarni qanchalik tez-tez ko'rib chiqayotgani, o'z xatolarini va xatolarini tahlil qilishga moyilligi bilan namoyon bo'ladi. *Istiqbolli aks ettirish* - kelgusi faoliyat haqida o'ylash, uni amalga oshirishning eng samarali usullarini tanlash va faoliyatning ehtimoliy natijasini prognoz qilish-masalan, kelgusi faoliyatni amalga oshirish uchun muhim bo'lgan tafsilotlarni diqqat bilan rejalashtirish, kelajakdagi faoliyatga aqliy aylanishning chastotasi, kelajak haqida tashvish.

Inqirozni bartaraf etish uchun shaxsiy o'zgarish mexanizmlari. Shaxsiyat inqirozini bartaraf etish uchun o'rnatishni yangi holatga o'zgartirish kerak, ya'ni, uni ijobiy deb qabul qilish. O'zgarishlarni qabul qilishning *quyidagi shaxsiy mexanizmlari mavjud:*

❖ *identifikatsiya qilish*- odamlar taklif qilingan o'zgarishlarni tashqi motivlarga asoslanib qabul qilishadi;

❖ *assimilyatsiya* - odamlar vaziyatni boshqarishning umumiy maqsadlari va tamoyillarini qabul qilib, har bir kishiga xos bo'lgan asosiy ichki motivlarga (muloqotga muhtoj, maqomga yo'naltirilgan, o'z-o'zini anglash va boshqalar);

❖ *sinov* - qidiruv mexanizmi: inson o'z nuqtai nazarini shakllantirish va uni qabul qilish usulini aniqlash uchun o'z tajribasidagi o'zgarishlarni tekshiradi. Ushbu bosqichda, qoida tariqasida, qo'llab-quvvatlash (ijtimoiy guruh xodimi va shaxs uchun mazmunli) va samarali xatti-harakatlarni kuchaytirish (baholash, rag'batlantirish yoki rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish).

Shunday qilib, shaxsning psixologik xususiyatlarining inqiroz sharoitida boshqaruv samaradorligiga ta'siri kam. Inqiroz inson tomonidan yaratilgan va engib o'tgan. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimning inqirozga qarshi rivojlanish dinamikasi

insonning xulq-atvori va fikrlash xususiyatlari, uning hissiy sohasining o'ziga xosligi qanchalik chuqur o'rganilib, mohirona qo'llanilishiga bog'liq¹¹².

3. Inqirozga qarshi qarorlar qabul qilish psixologiyasi. Inqirozga qarshi boshqaruvning asosiy psixologik jihati maqsadlarni tushunishdir. Tashkilotning to'lovga layoqatsizligi masalalari bo'yicha rahbarlarning maslahatlashuvlarida eng muhim muammo - tizimlarni boshqaradiganlar ko'pincha o'z hayotlarini tartibga sola olmaydilar, va bitta muammoni hal qilish (tashkilotning to'lovga layoqatsizligi) menejerning hayotini uyg'unlashtirish masalalarini hal qilish bilan bog'liq.

Asosiy ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarning qulashi davrida o'z-o'zini identifikatsiya qilish inqirozi menejerning samaradorligini kamaytirishning sabablaridan biridir.

№1 tomoni. O'zini tekshirish. O'z-o'zini aniqlash darajasi. Daraja qanchalik chuqurroq bo'lsa, u qanchalik barqaror.

1. Ijtimoiy-professional darajasi
2. Oilaviy klan
3. Mafkuraviy va diniy
4. Milliy-hududiy
5. Turlari
6. Jinsiy aloqa
7. Ruhiy

Inqiroz davrida o'z-o'zini aniqlash har bir kishi uchun buziladi va o'z-o'zini aniqlashning yanada barqaror darajalariga o'tish-yangi rivojlanish darajasiga erishish uchun resurslarni topishning bir usuli. Ruhiy darajani diniy va oilaviy jinsiy aloqa bilan aralashtirmang. Ushbu ma'lumot inqirozga qarshi kurash bo'yicha menejer va tashkilotni takomillashtirish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun foydalidir.

№2 tomoni. O'yinlar. Erik Bernga "o'yinlarni o'ynagan odamlar va odamlar o'ynagan o'yinlar" haqida ko'proq ma'lumot olishingiz mumkin. Men psixologiyaga sho'ng'imayman, siz quyidagi fikrlarni qabul qilishingiz kerak: birinchi navbatda, atrofimizdagi hamma narsa faqat o'yin. Odamlar "oila", "ish" "janjal" va boshqalarni o'ynaydi. samarali aloqalarni o'rnatish, nizolarni bartaraf etish resurslarni tejash va tizimni inqirozdan olib chiqish imkonini beradi. Resurslar

¹¹²Orexov V.I., Baldin K.V., Orexova T.R. Inqirozga qarshi boshqaruv: o'quv qo'llanma. - 2-e Ed. o'tish: saytda harakatlanish, qidiruv O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv, 2012. - 540 b.

urushga sarflanmaydi va o'z nuqtai nazarini himoya qiladi, ammo qayta tiklash, yomon aktivlarni yo'q qilish, sog'lomlashtirish.

Ikkinchidan, tranzaksion tahlilning bir qismida Bernga modelini tushunish. Fikr oddiy; muloqotda bo'lgan kishi uchta davlatda bo'lishi mumkin: kattalar, bolalar va ota-onalar. Agar aloqa liniyalari kesilsa, ziddiyat yuzaga keladi. Inqirozga qarshi nizolarni boshqarishda yo'l qo'ymaslik kerak, ular juda ko'p resurslarni talab qiladi.

№3 tomoni. Rollar. Har bir jamoada rollar to'plami mavjud. Har bir jamoa a'zosi bir yoki bir nechta rollarni oladi. Agar rollar takrorlansa, jamoaning muvofiqlashtirilgan ishi ishlamaydi. Inqirozga qarshi boshqaruv-jamoaviy ish. Asosiy rollar 3-jadvalda keltirilgan.

Jadval 5 – Rolni baholash

Turi	Roli	Taroziga soling	Kamchiliklari
Realizator	Kerakli ishni bajaradi	Mehnatsevarlik, amaliylik, o'z-o'zini tartibga solish.	Moslashuvchanlik etishmasligi, yangi g'oyalarga qarshilik.
Koordinator	Jamoa bir birlik sifatida ishlashi bilan bog'liq	Etuk, ishonchli, qaror qabul qilishga yordam beradi, topshiriqlarni qanday taqsimlashni biladi.	Ishdan tashqarida u manipulyatorga o'xshaydi. Faqat pozitsiyaning egasi sifatida yaxshi.
Shaklllovchi	Harakatni rag'batlantiradi	Inertiya, samarasizlik bilan kurashadi. Har qanday to'siqlarni engib chiqadi.	Shafqatsiz va shafqatsiz bo'lishi mumkin.
Novator	Yangi g'oyalarni taklif qiladi	Ijodiy tasavvurga ega, qiyin vazifalarni hal qiladi.	Xayolparast, amaliy emas, muloqot qilishni bilmaydi.
Tadqiqotchi	Axborot to'playdi	Baquvvat, do'stona, yangi imkoniyatlar kashf etadi.	Haddan tashqari optimistik, tezda qiziqishni yo'qotadi.
Auditor	Ishning holatini va jamoaning samaradorligini nazorat qiladi	U sog'lom va strategik fikr yuritadi, aqlli, barcha imkoniyatlarni ko'radi, aql-idrok bilan hukm qiladi.	Boshqalarni ilhomlantirmaydi, byurokratik bo'lishi mumkin.
Jamoa o'yinchi	Jamoani birlashtiradi	Javob berish, qabul qilish, nizolardan qochish.	Muammolar yuzaga kelganda boshqalarga murojaat qiling
Polisher	Ishni o'z vaqtida va sifatli bajarishga intiladi	Ijrochi, vijdonli, xatolar va bo'shliqlarni izlaydi.	Ko'p tashvish, ishni qanday taqsimlashni bilmaydi.
Mutaxassis	Maxsus bilim va ko'nikmalar manbai	Maqsadga yo'naltirilgan, bag'ishlangan.	U faqat tor sohada, moslashuvchan emas.

№4 tomoni. Haddan tashqari vaziyatda aloqa strategiyasini tanlash.

Noaniqlik, inqiroz va ekstremizm holatida samarali hamkorlikni tashkil etish, samarali muloqotni ta'minlash juda qiyin. Aloqa sifati aloqa stsenariyini tanlab, sezilarli darajada oshirilishi mumkin.

Qurilma ("ayiq"):

- eng muhimi, nizoni hal qilish o'rniga tinchlik va barqarorlikni tiklashdir;
- qarama-qarshilik mavzusi siz uchun raqib uchun juda muhimdir;
- bugungi kunda ko'rib chiqilayotgan vaziyatga nisbatan murakkab muammoli vaziyatlarning yuzaga kelishi mumkin, ammo ayni paytda o'zaro ishonchni mustahkamlash zarur;
- o'z xohishiga ko'ra harakat qilish uchun subordinatsiya qilish imkoniyati mavjud bo'lib, ular o'z xatolaridan saboq olish orqali mahorat va ko'nikmalarga ega bo'lishadi;
- o'z nohaqligini tan olish kerak;
- o'z nuqtai nazarini himoya qilish juda ko'p vaqt va muhim intellektual kuch talab qiladi;- siz, ayniqsa, nima haqida g'amxo'rlik emas;
- siz boshqa odamlar bilan tinchlik va yaxshi munosabatlarni saqlamoqchisiz;
- sizning manfaatlaringizni himoya qilishdan ko'ra, kimdir bilan yaxshi munosabatlarni saqlab qolish muhimroqdir;
- natija siz uchun boshqa shaxs uchun juda muhim ekanini tushunasiz.

Savdo ("tulki"):

- tomonlar bir xil ishonchli dalillarga ega;
- murakkab muammolarni hal qilish uchun vaqt kerak;
- vaqt tanqisligi bilan favqulodda qaror qabul qilish kerak;
- hamkorlik va uning nuqtai nazarini tasdiqlash muvaffaqiyatga olib kelmaydi;
- har ikki tomon ham bir xil kuchga ega va o'zaro mutlaq manfaatlarga ega;- vaqtinchalik qaror qabul qilishingiz mumkin;
- sizning istagingizni qondirish siz uchun juda katta ahamiyatga ega emas va siz boshida belgilangan maqsadni biroq o'zgartirishingiz mumkin;
- kelishuv normal munosabatlarni saqlab qolishga imkon beradi va siz hamma narsani yo'qotishdan ko'ra hech bo'lmaganda biror narsa olishni afzal ko'rasiz.

Hamkorlik ("boyqush"):

- agar muammoning har bir yondashuvi juda muhim bo'lsa va kelishuv variantlariga yo'l qo'ymasa, umumiy echimni topish kerak;

- muhokamaning asosiy maqsadi birgalikdagi ish tajribasini olish, keng ma'lumot olishdir;
- fikrlarni integratsiya qilish va xodimlarning fikrlarini yaqinlashtirish zarur;
- faoliyat va guruh birlashuviga shaxsiy jalb qilishni kuchaytirish muhim ahamiyatga ega;
- boshqa tomon bilan yaqin, uzoq va o'zaro bog'liq munosabatlaringiz bor;
- muammoni hal qilish uchun vaqtingiz bor (bu umid beruvchi rejalar asosida nizolarni hal qilish uchun yaxshi yondashuv);
- siz va sizning raqibingiz ba'zi g'oyalarni muhokama qilishni va hal qilish uchun qattiq ishlashni istaydilar.

E'tibor bermaslik, qochish ("toshbaqa"):

- kelishmovchilik manbai muhim vazifalarga nisbatan ahamiyatsiz va ahamiyatsiz;
- tinchlikni tiklash va vaziyatni sog'lom baholash uchun sharoit yaratish uchun vaqt kerak;
- vaziyatni o'rganish va mojaroning tabiati haqida ko'proq ma'lumot olish uchun har qanday qarorni darhol qabul qilishdan ko'ra ko'proq afzalroq ko'rinadi;
- munozara mavzusi biznes bilan bog'liq emas, bir chetga suriladi va ayni paytda boshqa, yanada jiddiy muammolarning alomatidir;
- subordinatorlar yoki hamkasblar nizoni muvaffaqiyatli hal qilishlari mumkin;
- keskinlik juda katta, uni zaiflashtirish kerakligini his qilasiz;
- siz mojaroni o'z foydasiga hal qila olmaysiz yoki hatto xohlamasligingizni bilasiz;
- muammoni hal qilish yoki uni siz uchun kerakli tarzda hal qilish uchun sizda kam kuch bor;
- muammoni darhol hal qilishga urinish xavflidir, chunki uning ochiq muhokamasi vaziyatni yomonlashtirishi mumkin.

Raqobat, raqobat ("Shark"):

- kutilmagan va xavfli vaziyatlarda tezkor va qat'iy chora-tadbirlar talab etiladi;
- faoliyatning samaradorligi bilan bog'liq global muammolarni hal qilishda (rahbarning o'z ishiga ishonchi);
- avtoritar uslubni afzal ko'rgan subordinatorlar bilan o'zaro aloqalar mavjud;
- chiqish siz uchun juda muhim va siz muammoni hal qilish uchun pul tikasiz;
- siz qaror qabul qilish uchun etarli vakolatga ega bo'lasiz, siz taklif qilayotgan qaror eng yaxshisidir;
- siz boshqa tanlovingiz yo'qligini va yo'qotadigan narsangiz yo'qligini his qilasiz.

№5 tomoni. Nazorat. Odamlar tez-tez tasodifiy hodisalar nazorat qilinishi mumkin va, ehtimol, bu muayyan vaziyatda mavjud bo'lgan ko'nikmalardan foydalanishni o'z ichiga olgan ba'zi signallarni sezish bilan bog'liq. Ba'zi shaxslar vaziyatni nazorat qilish, buning sababi bor yoki yo'qligiga ishonish ehtimoli ko'proq.

Nazorat illyuziyasi odamlarning xatti-harakatlariga ta'sir qiladi. Ushbu muammoni o'rganish London biznes maktabi Fenton O'reavy va boshqa olimlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular "xavfni baholash mexanizmi" ni yaratdilar, bu bilan kognitiv kayfiyatning qaror qabul qilishga ta'siri darajasini baholash mumkin. London biznes maktabi olimlari jamoasi xavfni baholashda asosiy omil nazorat qilish masalasidir. Ba'zi darajada savdogarlar bozorni boshqarish mumkin emasligini tushunishadi, biroq ularning ba'zilari o'zlarini yo'ldan ozdirishadi. Shu kabi vaziyatda inqirozga qarshi boshqaruvchi noaniqlik sharoitida.

Mas'uliyatli qarorlar qabul qilishda e'tiborga olinadigan xatarlar:

1. Ba'zi odamlar nazorat darajasini haqiqiy emas deb hisoblashlari mumkin bo'lgan dispozitsion yoki shaxsiy element.

2. Yodlangan element. Haddan tashqari ishonchli boshqaruvchi taktikani o'zgartirishdan voz kechishi mumkin, chunki hozirgi yo'qotishlar bilan ham, u uzoq muddatli rejaning yondashuvi to'g'ri deb hisoblaydi.

3. Atrof-muhit. Inqirozga qarshi boshqaruvchilar juda raqobatbardosh va stressli muhitda ishlaydi. Tashkilotning holatiga bosh vazirning siyosati yoki urushi, shuningdek, ommaviy axborot vositalarida yaxshi yoki yomon chiqishlar ta'sir qilishi mumkin.

Shunday qilib, ichki barqarorlikka erishish, umumiy nazorat g'oyasini rad etish inqirozga qarshi boshqaruvchining ish sifatini yaxshilaydigan omil hisoblanadi.

Korxonadagi inqiroz hodisalari tashkilotdagi va umuman olganda axloqiy va psixologik iqlimga ta'sir qiladi. Shu bilan birga, oddiy xodimlar va turli darajadagi rahbarlar orasida depressiv holatlar mavjud, mehnat guruhlarida ziddiyat darajasi oshadi¹¹³.

Motivatsion vositalarni boshqarish, stressga qarshi texnologiyalarni qo'llash, o'z-o'zidan rivojlanish zarurati va yangi ko'nikmalar va vakolatlarga ega bo'lgan xodimlar inqirozga qarshi boshqaruvda psixologiyaning alohida jihatlaridan foydalanishga olib keldi. Shu bilan birga, vazifa guruhlarini hal etiladi: o'zini o'zi

¹¹³ Inqirozga qarshi boshqaruv nazariyasi va amaliyoti: O'tish/ . M.: qonun va huquq, birlik, 2002.- 469b.

boshqarish, o'zgarish menejeri, jamoani boshqarish va isloh qilingan tashkilot jamoasini boshqarish ¹¹⁴.

Psixologiya bilan bog'liq bo'lgan boshqaruvdan ko'ra ko'proq samarali vositalar mavjud. Psixologiya va menejment birlashmasida inqirozga qarshi boshqaruvda uning sifatini sezilarli darajada oshiradigan noyob usullarni ishlab chiqish mumkin.

4. Inqirozning asosiy omillari. Tadqiqotchilar tabiiy va tasodifiy, uzoq muddatli va qisqa muddatli, ekologik va tashkiliy, psixologik va texnologik inqirozlarni ta'kidlashadi. Bundan tashqari, ular inqiroz vaziyatlari odatda muayyan sharoitlarda boshqarish qobiliyatiga ega emasligi sababli deyarli bir ovozdand qabul qilinadi. G'arb iqtisodiyotidagi inqirozlarni tan olish jiddiy e'tibor beradi: biznesni faqat potentsial xavflarni hisobga olgan holda muvaffaqiyatli bajarish mumkin.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, korxonaning bankrotligi bozor iqtisodiyoti uchun odatiy holdir. Atrof-muhitga mos kelmaydigan struktura moslashishi yoki yo'qolishi kerak. Misol uchun, Yaponiyada har oyda taxminan 3 ming firma faoliyati to'xtatiladi, bir xil miqdordagi yangilar paydo bo'ladi. Rossiyada tizimli inqiroz natijasida barcha korxonalarining to'rtidan besh qismi bankrot bo'ldi. Va "jarayon" davom etmoqda. Shunga qaramay, yaxshiliksiz hech qanday xiralik yo'q: o'tgan yillar davomida ichki iqtisodiyot subyektlari salbiy muhitga moslashishning o'ziga xos tajribasiga ega bo'ldilar. Ko'pchilik nafaqat omon qolishga, balki yangi fazilatlarni rivojlantirishga, o'sish uchun potentsialni to'plashga muvaffaq bo'ldi.

Mahalliy korxonalarda inqirozning namoyon bo'lishini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, deyarli hamma joyda rahbariyatning o'zgarishi bilan birga, ko'pincha tuzilmaga-bankrotlik tartib-qoidalarini qo'llash bilan bog'liq: kuzatuv, tashqi boshqaruv va bankrotlik. Shu bilan birga, bir qator kompaniyalar malakali kadrlar boshqaruvi, rivojlanishni muvaffaqiyatli prognozlash, ishlarning holatini aniq tahlil qilish orqali ijobiy natijalarga erishganini ta'kidlash lozim. Agar siz Rossiya korxonalarining hayot aylanish jarayonining dinamikasini tashkiliy psixologiya nuqtai nazaridan kuzatsangiz, inqiroz holatlarining quyidagi bosqichlarini ajratib olishimiz mumkin.

Birinchi - rentabellik va foyda hajmining pasayishi (keng ma'noda inqiroz) va natijada moliyaviy ahvolning yomonlashuvi, rivojlanish manbalari va

¹¹⁴ Inqirozga qarshi ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. / Shepelenko G. - M.: 2003.-230b.

zaxiralarning qisqarishi . Muammoni hal qilish strategik (strategik maqsadlarni qayta ko'rib chiqish, korxonani qayta qurish) va texnik (xarajatlarni kamaytirish, samaradorlikni oshirish) boshqaruv sohasida yotadi.

Ikkinchisi- ishlab chiqarishni yo'qotish. Muammo strategik boshqaruv tekisligida yotadi va odatda korxonani qayta qurish yo'li bilan hal qilinadi.

Uchinchisi- zaxira mablag'larining kamayishi yoki yo'qligi. Korxonada aylanma mablag'larning bir qismini zararni qoplash uchun yuboradi va shu bilan qisqartirilgan ko'payish rejimiga o'tadi. Bunday sharoitda moliyaviy ahvolni barqarorlashtirish va qayta qurish uchun mablag'larni topish bo'yicha tezkor choralar talab etiladi.

To'rtinchi - bankrotlik. Korxonada oldingi majburiyatlarga nisbatan kamroq ko'payish va (yoki) to'lovlarni moliyalashtirish uchun etarli mablag'ga ega emas. Ishlab chiqarishni to'xtatish, bankrotlik xavfi mavjud. To'lov qobiliyatini tiklash va ishlab chiqarish jarayonini saqlab qolish uchun favqulodda choralar zarur. Ko'pincha, Rossiya korxonalarining inqirozi ularning moliyaviy va iqtisodiy parametrlari o'rtasidagi nomuvofiqlikdan kelib chiqadi. Bu erda eng muhim rol ikki omil: tashqi (korxonada faoliyatiga bog'liq emas) va ichki (unga bog'liq).

Inqirozning tashqi omillari, o'z navbatida, ijtimoiy-iqtisodiy (inflyatsiya, soliq tizimi va qonunchilikning beqarorligi, aholining Real daromadlari darajasining pasayishi, ishsizlikning oshishi), bozor (ichki bozor hajmini kamaytirish, monopolizmni kuchaytirish, valyuta bozorining o'zgarishi, substitutlar mahsulotlarini etkazib berishning o'sishi) va boshqalar (siyosiy beqarorlik, tabiiy ofatlar, jinoyatchilik).

Menejment psixologiyasining kamchiliklari (yuqori darajadagi tijorat xavfi, kon'yunktura, samarasiz moliyaviy boshqaruv, ishlab chiqarish xarajatlarini yomon tartibga solish, xodimlarni boshqarish va rag'batlantirishda moslashuvchanlik yo'qligi, buxgalteriya hisobi va hisobot berishning past sifatli tizimi), ijtimoiy-ishlab chiqarish xususiyatlari (korxonaning mulkiy majmua sifatida birligini ta'minlash, eskirgan va eskirgan asosiy vositalar, kam mehnat unumdorligi, yuqori energiya sarfi, ijtimoiy soha obyektlarining haddan tashqari yuklanishi), bozor xususiyatlari (mahsulotlarning past raqobatbardoshligi, etkazib beruvchilar va xaridorlarning cheklangan doirasi)¹¹⁵.

¹¹⁵ Utkin E.A. Inqirozga qarshi boshqaruv. Moskva: EKMOS, 2001.- 400 b.

Eng muhimi, bizning fikrimizcha, boshqaruv psixologiyasi bilan bog'liq ichki omillar. Shunday qilib, moliyaviy va ishlab chiqarish boshqarish zaiflik natijasi keng tarqalgan barter (erta 90-yillarida hisob-kitoblar deyarli to'rtidan uch naqd pulsiz shaklida amalga oshirildi) va qarz haddan tashqari yuk (ularning umumiy hajmi Rossiya kompaniyalari yillik daromad miqdori yaqin) kabi bo'lmagan madaniyatli biznes hodisalar paydo bo'ldi. Samarasiz boshqaruv korxonalarining muvaffaqiyatli ishlashiga to'sqinlik qiluvchi asosiy sabablar qatorida. Eng keng tarqalgan xatolar:

- strategiyaning etishmasligi va qisqa muddatli natijalarga o'rta va uzoq muddatli zararga yo'naltirish;
- menejrlarning professional savodsizligi va tajribasizligi;
- boshqaruvchilarning qabul qilinayotgan qarorlar oqibatlari, mol-mulkni saqlash va undan samarali foydalanish, moliyaviy-xo'jalik natijalari uchun javobgarlik darajasining pastligi.

Inqiroz holatida bo'lgan korxonalar, odatda, ishchilarning noto'g'ri ma'lumoti, ularning pozitsiyasining noaniqligi, ijtimoiy ishonchsizlik, o'z huquqlarini bilmaslik va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan xodimlarning noroziligi, noroziligi va xavotirli kutishlarini kuchaytiradi.¹¹⁶

Ijtimoiy-psixologik keskinlikni bartaraf etish rejalashtirilgan tushuntirish ishlari va rejalashtirilgan yangiliklarga jamoani axloqiy tarbiyalashga yordam beradi. Xususan, to'rt bosqichli sxemadan samarali foydalanish: **birinchidan**-xodimlarga o'zgarishlarning zarurligi va muqarrarligi tushuntiriladi(ular muammoni ko'rish va tushunishlari kerak); **ikkinchidan**, har bir jamoa a'zosining taklif etilayotgan sog'lomlashtirish choralarini qabul qilish, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash uchun qiymat-yo'nalish tayyorligi ishlab chiqilmoqda; **uchinchidan**, xodimlarni kasbiy qayta tayyorlash amalga oshiriladi, ularni o'zgargan tashkiliy sharoitlarga moslashtiradi; **to'rtinchisi**- tayyorlangan xodimlar innovatsion jarayonga kiritiladi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, korxonani inqiroz holatidan chiqarish strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish har doim inqirozga qarshi boshqaruvchining xodimlar bilan uchrashishi bilan boshlanadi, bu esa odamlarning xavotirlari, innovatsiyalarni rad etish sabablari, muammoning mohiyatini ochib beradi. Shunday qilib, kadrlar siyosati ochiq xarakterga ega.

¹¹⁶ Travin V.V., Dyatlov V.A. kadrlar boshqaruvi asoslari. M., Ish, 2003.-326 b.

Bundan tashqari, rahbar, qoida tariqasida, qaror qabul qilishning kollektiv va kollegial shakllariga murojaat qiladi, loyiha mualliflari sifatida ishchilarni maksimal darajada qo'llab-quvvatlashga intiladi. Biror kishi ishlaydigan korxonaning rivojlanish maqsadini va uning haqiqiy imkoniyatlarini aniq tushunishda oqilona, haqiqatga asoslangan ongni ishlab chiqishda yordamga muhtoj. Axloqiy qadriyatlarga va ishonchga alohida e'tibor innovatsiyalarga qarshilik darajasini kamaytirishga yordam beradi.

Inqiroz korxonasining inson salohiyatini boshqarish tamoyillari, vazifalari va usullari. O'zgaruvchan iqtisodiyot sharoitida korxonaning raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun ishlab chiqarish texnologiyasini boshqarish bilan bir qatorda mavjud xodimlarni samarali boshqarish, shuningdek, zarur hollarda tegishli malakaga ega bo'lgan xodimlarning tegishli sonini olish zarur. O'zgaruvchan iqtisodiyot sharoitida korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlashning asosiy shartlaridan biri inson salohiyatini boshqarishning ilg'or usullari hisoblanadi. Shu asosda zamonaviy iqtisodiyotning regressiv rivojlanish holatiga mos keladigan va strategik boshqaruv mexanizmining modellari tizimiga mos keladigan inson resurslarini rivojlantirish va ulardan foydalanishning mavjud modellarini qayta ko'rib chiqish va ishlab chiqish kerak¹¹⁷.

Inqirozli korxonadan bankdan oldingi holatdagi ishlab chiqarish tizimi va ushbu ishlab chiqarish tizimini inqirozdan olib tashlash bo'yicha muammolar to'plamini hal etishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar va vositalarni joriy etishni talab qiladi. Korxonada xodimlarini boshqarish jarayonida tahlil qilish, tashxis qo'yish, prognozlash, bir qator xususiyatlar bo'yicha kam rasmiylashtirilgan vazifalar sinfiga taalluqli bo'lgan boshqaruv ta'sirini ishlab chiqish vazifalari hal etiladi. Bu korxonada xodimlarini boshqarish jarayonida iqtisodiy va matematik modellashtirish usullaridan foydalanishga olib keladi.

Maqsadlar va kutilgan natijalarni belgilash bo'yicha ishlab chiqarish bo'linmalari bilan ishlaydigan menejer dastlabki ma'lumotni taqdim etishi va fikr-mulohaza yuritishi, ko'rsatmalar va treninglar o'tkazishi, natijalarni tahlil qilish va rag'batlantirishni amalga oshirishi kerak. Mehnat faoliyatini boshqarish jarayoni korxonaning umumiy strategiyasining elementidir va har bir xodim tomonidan ishlab chiqarish funksiyalarini bajarish tartibini tartibga solish, muayyan ijrochi darajasida strategik boshqaruv va operatsion ishlarni bir butun sifatida birlashtirish

¹¹⁷ Belyatskiy, N. P. xodimlarni boshqarish: iqtisodiy universitetlar uchun o'quv qo'llanma / N. P. Belyatskiy, S. E. Velesko, P. Raym. – PL. O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv Janr: Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv adabiyoti, – 2002. – 352 b.

uchun zarurdir. Ushbu maqsadlar korxonaning strategik rejasidan kelib chiqadi. Boshqacha qilib aytganda, xodimlarni boshqarish tizimi ishlab chiqarish ierarxiasining barcha darajalarida strategiyalar, individual maqsadlar va mehnat samaradorligi mezonlari o'rtasidagi aloqani o'rnatishga qaratilgan¹¹⁸.

Korxonani rivojlantirish bo'yicha global strategiyaning kadrlar boshqaruvi strategiyasiga muvofiqligi inqirozga qarshi korxonada boshqaruvi doirasida xodimlarni boshqarishning eng muhim jihati hisoblanadi. Inqirozga qarshi dastur doirasida korxonada boshqaruvining tajovuzkor yoki mudofaa taktikasi xodimlarning xususiyatlariga muayyan talablarni qo'yadi va quyidagi boshqaruv ta'sirlarining xususiyatlarini tanlashni o'z ichiga oladi: xodimlarni tanlash va joylashtirish, mukofot va rag'batlantirish, baholash, ishlab chiqish va o'qitish, ko'chirish va targ'ib qilish. Ishlab chiqarishni boshqarish strategiyasi va unda xodimlarning o'rnini quyidagicha ifodalanishi mumkin:

$S = \langle Tm, Rn, Pk \rangle$, где Tm - ishlab chiqarish texnologiyasini boshqarish strategiyasi;

Rn - resurslardan foydalanish strategiyasi;

Pk - malakali kadrlar mehnatini boshqarish strategiyasi.

Inqirozga qarshi boshqaruv doirasida xodimlarni boshqarish tamoyillari quyidagi qoidalarda aks ettirilgan:

1. Xodimlarning professional va sifatli darajasini korxonaning innovatsion jarayonlariga muvofiqlashtirish.

2. Xodimlarning mehnat unumdorligini boshqarish.

3. Texnologiyalar, ishlab chiqarish, mahsulotlar uchun sifat jihatidan yangi yondashuvlarni jadal amalga oshirishni nazarda tutadigan innovatsion faoliyat inqirozdan chiqishning samarali usullaridan biridir. Kadrlar boshqaruvini takomillashtirish ham innovatsion jarayonlarga bog'liq bo'lishi kerak. O'z navbatida, xodimlar, xususan, boshqaruv aloqasi yangilik manbalaridan biridir. Har bir innovatsion tadbir xodimlarning yuqori sifatli tayyorgarlik darajasiga mos kelishi nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak. Shuning uchun korxonaning rivojlanishiga boshqaruv ta'siri innovatsion komponent sifatida ifodalanishi mumkin:

$Rinnoe = \langle Rm, Rn \rangle$, Rm - innovatsiyalarning texnologik jihatlari; Rn - boshqaruv qarori, Rm ishlab chiqarish va texnologik rivojlanish talablari bilan xodimlarning xususiyatlarini muvofiqlashtirishga qaratilgan.

¹¹⁸ Spivak V. A. shaxsiyat va korxonada: muvaffaqiyatli shovqin omillari. C-Pb., 2004.-214b.

R xodimlarining mehnat unumdorligini boshqarish korxonada xodimlarining samaradorligiga ta'sir qiluvchi ko'plab Rij omillariga ta'sir qilish orqali samaralidir. Xodimlarni tanlash va ishga olish funksiyasini amalga oshirish korxonaning strategik rejasi talablaridan kelib chiqishi kerak. Korxonada yangi xodimlarni jalb qilish jarayoni quyidagi vazifalar majmuasini hal qilishni talab qiladi:

Z1n -- kadrlarga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish vazifalari;

Z2m -- vazifalar xodimlar uchun talablarni aniqlash;

Z3k -- vazifalar nomzodlarni olishning asosiy manbalarini aniqlash;

Z4h -- ishga qabul qilish usullarini ishlab chiqish va tanlash vazifalari;

Z5g -- lavozimga kirish vazifalari(ishlab chiqarish).

Vazifalar quyidagi xususiyatlarga ega:

- Kadrlarga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish vazifalari korxonaning ichki mehnat bozorining hozirgi va kelajakdagi talablarini umumiy tahlil qilish va muvofiqlashtirish, xodimlarni yollash va tanlash muammolarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Ularning echimi: kadrlar etishmasligi sohalarini aniqlash, ishga qabul qilishni rejalashtirish uchun asos yaratish; shtat jadvallari, mehnat rejalarini ishlab chiqish; almashtirish yoki qo'shimcha kadrlar olish bo'yicha so'rovlarni tahlil qilish; ichki kadrlar salohiyatini tahlil qilish; kadrlar aylanmasi sabablarini tahlil qilish.

- Xodimlarning talablarini belgilash vazifalari xodimlarning kasbiy malakaviy xususiyatlarini ish talablariga muvofiqligini aniqlash, ishning old qismini tahlil qilish va ushbu ishning tavsifini tayyorlash uchun mo'ljallangan.

- Nomzodlarni qabul qilishning asosiy manbalarini aniqlash vazifalari bo'sh ish o'rinlari reklama kampaniyasini o'tkazish usullarini, ishga qabul qilish va tanlash bo'yicha maslahatchilardan foydalanish usullarini, ta'lim muassasalaridan ishga qabul qilish usullarini batafsil tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

- Ishga qabul qilish usullarini ishlab chiqish va tanlash vazifalari nomzodlarni baholash, ularni sinovdan o'tkazish, kasbiy-malaka xususiyatlarini aniqlash tartib-taomillarini shakllantirishni o'z ichiga oladi. Ushbu vazifalar majmuasining maqsadi-yangi ishchilarni ishga olish jarayonining samaradorligini oshirish va qat'iyligini oshirish, ularning shaxsiy xususiyatlarini va vakolatlarini aniqlashdir.

- Ishga kirish (ishlab chiqarish) vazifalari yangi xodimlarning muayyan mehnat jamoasi va umuman tashkilotga mos kelishini ta'minlashning yakuniy bosqichi.

Taklif etilgan vositalarning amaliy qo'llanilishi korxonaning mehnat salohiyatini strategik inqirozga qarshi boshqaruv doirasida samarali boshqarish imkonini beradi.

5. Ishda monotoniya va ruhiy to'yinganlik holati.

Monoton ish turlarining tarkibida monoton deb ataladi. Bu holat uyquchanlik, befarqlik yoki ish uchun salbiy munosabat, ish kunining boshida shakllangan e'tiborni kamaytirish, psixogen charchoq bilan tavsiflanadi.

Hissiy monotoniya-mehnat subyekting holati hissiy yo'qotish, monotonlik, taassurotlarning qashshoqligi sharoitida yuzaga keladi.

Dvigatel monotoniyasi-xodimning takroriy mehnat faoliyati va operatsiyalarini bajarishi.

Levin Maktabi. A.Karsten eksperimental topshiriqni bajarish jarayonidan mushaklarning charchoqlari subyektlarning samaradorligini kamaytirish, xatolar va ularning harakatlarining o'zgarishi (ma'lum bir modelga nisbatan). Barcha holatlar "to'yinganlik" (yoki ruhiy to'yinganlik) jarayoni deb ataladigan eksperimental vazifani bajarish uchun mavjud ehtiyojni kamaytirishda edi.¹¹⁹. Mavzuning faoliyatini davom ettirish imkoniyati uning irodasi bilan yoki vazifani qayta ko'rib chiqish, bajarilayotgan harakatning strukturasi o'zgartirish orqali ta'minlandi.

Mehnatdagi monotoniyaning holati ruhiy to'yinganlik holatidan farq qiladi. Ko'p umumiylik mavjud bo'lsa-da, farq shundaki, monotoniya ijrochi mehnat bilan shug'ullanayotganini, uning faoliyatining natijasi kompaniyaning tashkilotchisi tomonidan talab qilinishini va to'lanishini hisobga oladi, shuning uchun ijrochi o'zini davom ettirishga majbur qiladi (agar u to'lovga qiziqsa). Ruhiy to'yinganlik holati, ayniqsa, haqiqiy ish bilan bog'liq bo'lmagan sun'iy vaziyatlarda ayniqsa keskin rivojlanadi. Shu bilan birga, agar topshiriqni bajarish uchun pul to'lanmasa, subyekting rag'batlantiruvchi motivatsiyasini ta'minlaydigan kvazipotnost ayniqsa tez yo'qoladi va odam zerikarli eksperimental vaziyatdan chiqish yo'lini izlaydi va topadi. tajribada ruhiy to'yinganlik va ishdagi monotoniyaning holati o'rtasidagi farq, subyektlar tomonidan amalga oshirilgan

¹¹⁹Vixanskiy O.S., Naumov A.I. Boshqarish: Darslik. O'tish: Saytda Harakatlanish, Qidiruv, 2002.- 264b

faoliyat mahsulotida (sun'iy, o'yin maqsadi yoki mehnat mahsuloti, ehtimol tushunarsiz, ammo tashkilot uchun zarur bo'lgan va to'langan) faoliyatni o'z ichiga olgan kontekstni tushunishdir.

Monoton ish faqat aktivizatsiya darajasining pasayishi, uyqusizlik, befarqlik bilan birga bo'lishi mumkin. Monoton harakatlarning yuqori sur'atda bajarilishini talab qiladigan mehnat turlari mavjud. Shu bilan birga, bir vaqtning o'zida bir xil mushak guruhlariga yuklanish neyromuskulyar apparatlar, ligamentlar ta'sir qiladigan professional kasalliklarga olib kelishi mumkin. Masalan, "yozma spazm".

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. O'zgarishlar va ishlash omillari.
2. Menejerning professional faoliyatida stress.
3. Stressni bartaraf etish usullari.
4. Trudogolizm zamonaviy menejerlar muammosi sifatida.
5. "Hissiy tükenme" maxsus ruhiy holat sifatida.
6. Konstruktiv tanqid.
7. M. Bronshteynning mojaroni hal qilishning oltita modeli.
8. Stressli intervyu.
9. Jamoada qulay ijtimoiy-psixologik iqlimning belgilari va jamoada qulay ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantiradigan omillar.

Savollar

1. *Strategik o'zgarishlarni amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari.*
2. *Tashkilotni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish*
3. *Tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirish psixologiyasi.*
4. *Kompaniya hayotida korporativ madaniyatning o'rni.*
5. *Korporativ madaniyatni o'zgartirish.*

1. Strategik o'zgarishlarni amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari.

Strategik o'zgarishlarni amalga oshirish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi: strategiyalarni amalga oshirish jarayonini tezkor boshqarish bo'yicha ishlarni tashkil etish; strategiyani amalga oshirish uchun xodimlarni rag'batlantirish va rag'batlantirish; strategiyani amalga oshirishni hisobga olish va nazorat qilish; strategiyani amalga oshirish samaradorligini tahlil qilish; boshqaruv jarayonlarini tartibga solish va tuzatishlar kiritish; favqulodda vaziyatlarda operatsion boshqaruv.

Shunday qilib, strategiyani amalga oshirish jarayoni strategik o'zgarishlarning (tashkilotning barcha ichki o'zgaruvchilari) va ularni boshqarish vositasi sifatida belgilanishi mumkin. Strategiyani amalga oshirishni tavsiflash masalasida ko'plab fikrlar mavjud. Strategiyani amalga oshirish jarayonini alohida ajratmagan mualliflar bor, menimcha, bu menejer ishida odatiy jarayon¹²⁰. Misol uchun, A.I.Gaponenko va A.P. Pankruxin strategiyani amalga oshirishni boshqarish funktsional boshqaruvdan va rivojlanishni boshqarishdan farq qiladi. Agar strategiyani menejering boshqaruv vazifalari nuqtai nazaridan amalga oshirish jarayonini ko'rib chiqsak, quyidagi fikrlarni aniqlash mumkin: - rejalashtirilgan strategiyani amalga oshirishni ta'minlaydigan tashkilot byudjetini ishlab chiqish va ushbu resurslardan samarali foydalanishni nazorat qilish – - tashkilotning tashkiliy tuzilmasida o'zgarishlarni amalga oshirish – - tashkilotning axborot tizimidagi o'zgarishlarni amalga oshirish. Shuningdek, strategik axborotni yig'ish va tahlil qilish tizimlarini yaratish; - yangi tashkiliy madaniyat va strategik etakchilik

¹²⁰ Shafikova Z. A. strategik o'zgarishlarni amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari / Z.A.Shafikova. - Matn: to'g'ridan-to'g'ri // yosh olim. — 2018. — № 29 (215). — B. 82-85.

uslubini shakllantirish – xodimlarni boshqarish tizimidagi o'zgarishlar, motivatsion ish; Shunday qilib, rejalashtirilgan strategiyani amalga oshirishda rahbarga duch keladigan ikkita asosiy funktsiya mavjud: tashkilotda strategik o'zgarishlarni amalga oshirish (tuzilmalar, madaniyatlar, boshqaruv shakllari, kadrlar) va boshqaruvning asosiy funktsiyalarini bajarish (rejalashtirish, tashkil etish, strategik nazorat, baholash va tahlil qilish).

Strategiyani amalga oshirish tashkilotning o'zida jiddiy o'zgarishlarni o'z ichiga oladi: tashkilotning tuzilishi, madaniyati, xodimlarning ishlashi va tashkilotni boshqarish uslubi, tashkilot resurslarini boshqarishda. Yuqorida aytib o'tilganidek, tashkilot strategiyasini amalga oshirishning asosiy shartlari quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin: tashkilotning tuzilishi, boshqaruv tizimi, xodimlar va korxonada tashkiliy madaniyati¹²¹.

Keling, ushbu shartlarni batafsil ko'rib chiqaylik. Strategiya tashkiliy tuzilmani tanlashga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Biroq, bu yangi strategiyani amalga oshirish uchun har safar tashkilot tuzilmasini o'zgartirish kerakligini anglatmaydi. Biroq, har safar strategiyani amalga oshirishda mavjud tashkiliy tuzilmaning amalga oshirilayotgan strategiyaga qanchalik mos kelishini aniqlash kerak. Va bundan keyin, agar kerak bo'lsa, strukturani o'zgartirish yoki kichik o'zgarishlar qilish. Tashkilot tarkibini tahlil qilish uchun quyidagi savollarga javob berish kerak: – Mavjud tashkiliy tuzilma tanlangan strategiyani amalga oshirishga yordam beradimi yoki to'sqinlik qiladimi? - Strategiyani amalga oshirish jarayonida tashkiliy tuzilmada muayyan vazifalarni hal qilish qanday darajada amalga oshirilishi kerak? - Tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun norasmiy tashkilot qanday foydalanishi mumkin. Hozirgi vaqtda strukturani baholash va tahlil qilish uchun aniq sxemalar mavjud emas. 60-yillarning boshlarida A. Chandler o'z ishida "strategiya va tuzilma" strukturasi va strategiyasining yaqin aloqasi va ta'sirini isbotladi. Uning so'zlariga ko'ra, tuzilishdagi o'zgarishlar strategiyaning o'zgarishidan keyin keladi. O'zgarishlar so'ng, quyidagi davr boshlanadi: strategiya strategik fikrlash o'zgarishlar tufayli o'zgaradi.

Qaysi tashkiliy tuzilmani tanlash kerak, shu jumladan bir qator omillarga bog'liq: – tashkilot faoliyatining hajmi va tabiati; – tashkilotning geografik

¹²¹ Baykov E.A. innovatsion rivojlanayotgan korxonalar tomonidan strategiyalar, strategik rejalar va loyihalarni amalga oshirishning asosiy shartlari// Sankt-Peterburg davlat politexnika universitetining ilmiy-texnik bayonotlari. Iqtisodiy fanlar. 2015. № 4 (223).

joylashuvi; – texnologik omil; – tashkilot rahbarlari va xodimlarining malakasi va qadriyatlari; – tashqi muhitning xususiyatlari (uning dinamikasi); – tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan maqsad va strategiya. Tashkiliy madaniyat ham strategiyani amalga oshirish jarayoniga ta'sir qiladi. Tashkiliy madaniyat qabul qilingan qadriyatlar va xatti-harakatlar me'yorlari bilan tasdiqlangan maqsadlar va ularga erishish uchun sa'y-harakatlarning umumiyligini ta'minlaydi, shuning uchun u juda kuchli vositadir. Va, ehtimol, strategiyani amalga oshirish jarayonida qanday yordam berishi mumkin va aksincha-bu jarayonni murakkablashtirishi yoki hatto nolga tushishi mumkin. Bundan tashqari, yangi strategiyani qabul qilish tashkilotning madaniyatiga qanday ta'sir qilishini baholash kerak. Strategiyaga erishish uchun tashkiliy madaniyatning o'zgarishi ushbu strategiyani o'zgartirish yoki uni butunlay tark etishdan ko'ra ko'proq qayg'uli oqibatlariga olib kelishi mumkinligini baholash kerak. Tashkiliy madaniyat va tashkilotning strategiyasi bir-biriga mos keladigan va bir-biriga mos keladigan bo'lsa, u tanlangan strategiyaning maqsadlariga erishish uchun samarali ishlash uchun qo'shimcha imtiyozlar yaratadi, xodimlarning kompaniyaga bo'lgan sadoqati shakllanadi, odamlarni samarali ishlashga undash. Aksincha, tashkilot madaniyati va qabul qilingan strategiyaning nomuvofiqligi xodimlarning belgilangan maqsadlarni tushunmasligi va ularga qo'yilgan vazifalarni bajarmasligiga olib keladi. Agar tashkilot xodimlari qadriyatlarga va tashkilotda qabul qilingan me'yorlarga mos kelmaydigan maqsadlarni qo'ysa, bu vazifalarni noto'g'ri talqin qilishga va noto'g'ri qabul qilingan qarorlarga olib keladi¹²².

Rejalashtirilgan strategik o'zgarishlar va mavjud tashkiliy madaniyatning muvofiqligini aniqlash uchun quyidagilarni amalga oshirish kerak: strategiyani strategik harakatlar dasturini tuzadigan tarkibiy qismlarga (tashabbuslar, vazifalar) ajratish. Ushbu strategik vazifalarning har biri ikki asosiy pozitsiyadan tahlil qilinishi va ko'rib chiqilishi kerak: – ushbu strategiyaning muvaffaqiyati uchun har bir vazifaning ahamiyati-strategik vazifa va ushbu matritsadagi tashkilotning ushbu tomoni o'rtasidagi muvofiqlik uchta xavf zonasini ajratib turadi: kichik xavf zonasi, boshqariladigan xavf zonasi va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xavf zonasi. Ushbu matritsadan foydalanib, boshqaruv tajribasi va sezgi (ekspert

¹²² Vixanskiy O.S., Naumov A.I. Boshqarish: Darslik. — Moskva: Moskva davlat universiteti nashriyoti, 2002.-528 b. A. T. strategik menejment: nazariya va amaliyot: oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanma. M.: matbuot tomoni,2002. — 415b.

baholash) asosida matritsa sohasidagi tanlangan strategik vazifalarning har birini belgilash amalga oshiriladi. Bu mavjud tashkiliy madaniyatning muhim to'siqlarni keltirib chiqaradigan strategik vazifalarni aniqlashga imkon beradi.

Kichik xavf zonasi rejalashtirilgan strategiya va tashkiliy madaniyat o'rtasida yuqori muvofiqlik va ushbu strategiyaning muvaffaqiyati uchun vazifaning kichik ahamiyati va ahamiyati bilan tavsiflanadi. Va qabul qilinadigan xavf zonasi, aksincha, tashkiliy madaniyat va rejalashtirilgan strategiya va strategik vazifaning muhimligi o'rtasidagi past muvofiqligi bilan mos keladi. O'z tadqiqotlari asosida olimlar strategiya va tashkiliy madaniyatning mos kelmasligi muammosini hal qilishning asosiy usullarini ajratib ko'rsatmoqdalar: – strategik vazifalar uchun tashkiliy madaniyatni o'zgartirish – strategik vazifalar uchun boshqaruv tizimini (tashkiliy madaniyatning bir qismi sifatida) o'zgartirish – strategiyaning o'zi tashkilotdagi mavjud madaniyatga o'zgartirish, - tanlangan strategik tashabbusni samarali amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi madaniyatni e'tiborsiz qoldirish ¹²³.

G. Shvarts va S. Devis olimlarining xulosalariga ko'ra, barcha harakatlar yuzaga keladigan xavfni kamaytirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishning eng muhim tarkibiy qismlaridan biri tashkilot xodimlari. Tashkilotning strategik manbai va asosiy qiymati bo'lgan xodimlar. V.I.Barxatov va O.V. Dyachenko o'z asarlarida va tadqiqotlarida inson kapitalining samaradorligini baholash va korxonaning muvaffaqiyati uchun ijodiy mehnatdan foydalanish muhimligini ta'kidlashadi. Zamonaviy dunyoda xodimlar ilmiy va texnik komponent sifatida emas, balki xodimlarda intellektual komponentning yuqori qismini ko'rishadi. Har qanday darajadagi ishchilar aloqa madaniyati, korporativ ruh, kollektivizm va umuman korxonaga g'amxo'rlik qilishni talab qiladi. Xodimga bo'lgan talab ortib bormoqda va ishlab chiqarish jarayonida xodimning roli ham parallel ravishda oshib bormoqda. Endi ko'pincha subordinatlar ustidan qattiq nazoratning ma'nosi yo'qoladi, shuning uchun strategiyani amalga oshirishda har bir alohida xodimning roli juda oshadi. Misol uchun, samarali strategik yo'llarni topish ko'proq ijodiy jarayondir, shuning uchun g'oyalarni tug'ilish jarayonini nazorat qilish deyarli mumkin emas.

¹²³Barxatov V.I. zamonaviy kompaniyaning barqaror va muvaffaqiyatli rivojlanishida xodimlarning ijodkorligi omili / V.I.Barxatov, O.V.Dyachenko // samarali rivojlanish modelini topish: iqtisodiy-huquqiy - post-sovet hududida ijtimoiy modernizatsiyaning aspektlari: bet. internar. ilmiy.- amaliy. konf.(2-9 sentyabr.) O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv — Krasnodar: Krasnodar. Rossiya ichki ishlar vazirligi, 2015.

Xodimlar doimiy ravishda o'qitish, qobiliyatlarni rivojlantirish va malakalarni yaxshilashni talab qiladi, chunki korxonada doimiy va tez o'zgaruvchan tashqi muhit doirasida tashkilot xodimlariga tezkor qaror qabul qilish uchun mas'uliyat yuklanadi. Ishchilar uchun ko'proq ish o'zini namoyon qilish, o'zini ifoda etish imkoniyati bo'ladi. Ishchilarning moddiy mukofotlarga emas, balki natijadan qoniqish uchun qiziqishi ortib bormoqda. Har qanday strategiya ushbu tashkilotning xodimlari bo'lgan tashkilot darajasiga asoslangan. Shundan kelib chiqadiki, amalga oshirish strategiya odamlardan muayyan turdagi xatti-harakatlarni talab qiladi. Bundan tashqari, strategiyani amalga oshirish xodimlarning turtki darajasi va tabiatidan ta'sirlanadi. Shunday qilib, strategiyani amalga oshirish jarayoni birinchi navbatda xodimlarni boshqarish jarayonidan ta'sirlanadi. Hatto eng yaxshi strategiya, agar ishchilar uni amalga oshirish uchun etarli kasbiy va mahoratga ega bo'lmasa, amalga oshirilmaydi mumkin. Shuning uchun, strategiyani amalga oshirish bo'yicha har bir xodimning ish samaradorligini ta'minlash uchun xodimni kerakli funktsiyalarni bajarishga undash kerak¹²⁴.

Odamlarning xatti-harakatlariga ularni ishlab chiqarish va ijodiy ishlarga jalb qilish orqali ta'sir o'tkazish kerak, natijada strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan natijaga olib keladi. Bu erda barcha darajadagi menejerlarga yordam berish uchun turli xil motivatsiya nazariyalari keladi. Yuqorida keltirilgan strategiyani amalga oshirish jarayonining barcha xususiyatlarini hisobga olgan holda, muhim xulosa chiqarish mumkin: tashkilotda strategik o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonini muvaffaqiyatli va samarali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan yamy bilimlari va kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar kerak. Barcha xususiyatlarni hisobga olgan holda va har bir omilda ishlaydigan yaxshi rahbar har doim samarali strategik o'zgarishlarni amalga oshirishi mumkin.

2. Tashkilotni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish. Strategiya tashkilotning rivojlanishida statikani bartaraf etish va uning yaxlitligini ta'minlash uchun zarurdir. Shuning uchun rivojlanishga strategik yondashuv ko'plab firmalarda keng tarqalgan. Zamonaviy bozor holati yuqori darajadagi noaniqlik bilan tavsiflanadi, bu esa o'z navbatida kompaniyani boshqarishni tashkilotlarning moslashuvchan va moslashtirilgan rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga majbur qiladi. Bozor iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyatlaridan biri raqobat

¹²⁴ Shafikova Z. A. strategik o'zgarishlarni amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari // yosh olim. — 2018. — № 29 (215). — B. 82-85.

muhitini yaratish va saqlashdir. Kuchli raqobat muhiti shakllandi, bu tanlangan segmentda raqobatbardosh munosabatlarni hisobga olgan holda tashkilotning marketing va moliya-xo'jalik faoliyatini boshqarish zarurligiga olib keladi. O'z navbatida, bu tashkilotning turli xil o'zaro bog'liq xizmat va iqtisodiy, shu jumladan marketing faoliyatida strategiyasini ishlab chiqishni talab qiladi.

Tadqiqotning dolzarbligi tashqi muhit noaniqligi sababli mahalliy korxonalarda strategiyani ishlab chiqish tizimini yanada faol joriy etish zarurligi bilan bog'liq. Strategiya-bu faoliyat yo'nalishini tanlash; ikkinchidan, yangi yo'nalishlarni topish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan ilgari amalga oshirilgan harakatlarning umumlashtirilishi. Shuningdek, "strategiya" atamasining beshta ma'nosi bor: reja, tezkor manevralar, xatti-harakatlar printsipi, pozitsiya, istiqbol. Eng umumiy shaklda strategik menejment uzoq muddatda tashkilot faoliyatini rejalashtirish, aniqlash va amalga oshirish jarayoni sifatida ifodalanishi mumkin¹²⁵.

M.Porter strategiyalarning barcha xilma-xilligi bilan ularni uchta guruhga ajratdi: asosiy raqobatbardosh strategiyalar deb ataladigan xarajatlar, differentsiatsiya, markazlashtirilgan (konsentratsiya) bo'yicha etakchilik strategiyalari. Biroq, muvaffaqiyatli ishlaydigan firmalar raqobatbardosh strategiyalar yoki ularning kombinatsiyalariga ko'proq mos keladi. Asosiy raqobat strategiyalarini amalda qo'llash bilan qoidaga rioya qilish kerak-ma'lum bir mahsulot bozorining muayyan segmentida to'rtta strategiyadan faqat bittasi qo'llanilishi mumkin. Amalda eng ko'p ishlatiladigan va biznesni rivojlantirish strategiyasi amaliyoti tomonidan tasdiqlangan, odatda, mos yozuvlar deb ataladi. Ular uch guruhga bo'linishi mumkin: - o'sish strategiyalari (konsentrlangan o'sish, konsentrlangan o'sish, o'zgartirilgan o'sish); – barqarorlik strategiyalari (pauza, ehtiyotkorlik bilan rivojlanish, muzlatish, foyda olish) ; - chiqish strategiyasi (yog ' yo'qotish, operatsion mustaqillikdan qisman voz kechish, aktivlarni qisman sotish, bankrotlik, tugatish). Strategiyani ishlab chiqish quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Funktsional maydonlarni aniqlash tadqiqotchilar ta'kidlaganidek, strategiya kompaniyaning eng keng tarqalgan faoliyat rejasidir, bu esa o'z navbatida tashkilotning maqsadlariga erishishga imkon beradi. Tashkilotning maqsadlariga erishish uchun tashkilotning barcha elementlari faoliyatini rejalashtirish kerak,

¹²⁵ Yakusheva V.V. tashkilotni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish: yosh olim. — 2017. — № 51 (185). — B. 201-204.

ular logistika, marketing, ishlab chiqarish, kadrlar faoliyati, tijorat faoliyati va boshqalarni o'z ichiga oladi. Amaldagi aloqa tizimi faoliyatining holati va samaradorligini baholash operatsion faoliyatni va investitsion rivojlanish dasturlarini hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak.

2. Maqsadlarni aniqlash keyingi qadam maqsadlarni aniqlashdir, chunki, odatda, agar strategiya ilgari shakllanmagan bo'lsa, Smart maqsadlari aniqlanmagan. Shunga ko'ra, agar maqsadlar allaqachon aniqlangan bo'lsa, ushbu bosqichda siz vaqt va moliyani tejashingiz mumkin. Amaliyot agentliklari hali ham strategiyani ishlab chiqishda korxonaning maqsadlarini qayta ishlashni tavsiya etadilar, chunki ko'rsatkichlar va rejalashtirilgan qiymatlar vaqt o'tishi bilan sezilarli o'zgarishlarga duch keladi. Shunday qilib, maqsadga erishish jarayonida maqsadli mijozlar va mahsulot segmentlari bir vaqtning o'zida aniqlanishi mumkin, ya'ni maqsadlarni hisoblash algoritmlari iqtisodiy faoliyatning asosiy ko'rsatkichlari tizimi orqali maqsadlarni aniqlaydi. Bundan tashqari, marketing tadqiqotining amaliy usullaridan biri tomonidan ishlab chiqarilgan strategik muqobillarni hisobga olish kerak, SWOT-tahlil usuli eng mashhur hisoblanadi. Ushbu usul asosida kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari, shuningdek, tashqi muhitning tegishli imkoniyatlari va tahdidlari tahlil qilinadi. Ushbu fikrlarni batafsil ko'rib chiqamiz¹²⁶.

3. Tashxis davomida diagnostika korxonaning kuchli va zaif tomonlari ro'yxatini tuzadi, ushbu ro'yxat korxonada xodimlari va strategiyani to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqadigan tashqi maslahatchi tomonidan tuzilishi mumkin.

4. Atrof muhitni o'rganish atrof-muhitni tahlil qilish nafaqat korxonaga, balki umuman sanoatga ta'sir qiladigan omillarning to'liq ro'yxatini yaratishga imkon beradi. Shunga ko'ra, strategiyani ishlab chiqish jarayonida ularni hisobga olish zarurligiga nima sabab bo'ladi. Bu ma'lumotlar to'planishi va arzon yo'li bilan, kompaniya eng tajribali xodimlari tomonidan anketalar mumkin. Albatta, shu tarzda to'plangan dastlabki ma'lumotlarning ishonchliligi so'roq qilinishi mumkin, ammo bu bosqichni amalga oshirishning bunday variantini hayotga o'tkazish huquqiga ega, shuning uchun strategiyani ishlab chiqish bo'yicha loyiha rejasini muhokama qilish mumkin.

5. SWOT tahlillari bozorda tashkilotning holati haqida ma'lumot tuzish vositasi bo'lib xizmat qiladi. Kuchli va zaif tomonlarni qobiliyat va tahdidlar bilan

¹²⁶ Raqobat: darslik / M.Porter.- Moskva: "Uilyams" nashriyot uyi, 2015y.

muvofiglashtirish sifatiga asoslanib, strategik muqobillarni baholash bo'yicha xulosa chiqariladi. Strategiyani sarflash korxonaning investitsion rivojlanish rejalari (tarmoqni rivojlantirish, faoliyatni diversifikatsiya qilish) doirasida amalga oshirilishi kerak..

6. Strategiyani amalga oshirish. Strategiyani ishlab chiqqandan so'ng, uni amalga oshirish mexanizmini rejalashtirish kerak, aks holda strategiyadan amaliy ahamiyatga ega bo'lmaydi. Batafsil amalga oshirish rejasini yaratish strategik rejalashtirishning standart tartibiga kiritilmagan, ammo amalga oshirish uchun qadamlar strategiyada yozilishi kerak. Tashkilot strategiyasini samarali amalga oshirishning muhim sharti-rejani amalga oshirish va uning bajarilishini nazorat qilish, odatda, marketing xizmatlari. Shunday qilib, yuqorida sanab o'tilgan masalalar tashkilotning xodimlari va tashqi maslahatchi ishtirokida strategiyani ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi. Shu munosabat bilan strategik rivojlanishning to'g'ri yo'nalishini tanlash uchun aniq yondashuvlar va usullar mavjud¹²⁷.

Strategiyani ishlab chiqish usullari quyidagicha bo'lishi mumkin: – rasmiy — ko'pincha matematik tahlilga asoslangan matritsa; – norasmiy — ijodiy, intuitiv yondashuvga asoslangan. Ular eng to'liq ichki va tashqi muhit, yoki ularning jami ta'siri bilan korxonaning suv o'rnini aks sifatida eng keng tarqalgan bo'lib, rasmiy usullari, turli matrisler foydalanish. Matritsalarini quyidagi turlar bilan ifodalash mumkin:

1) Matrix I. Ansoff o'sayotgan bozor sharoitida strategiyalar ishlab chiqish uchun ishlatiladi. Korxonada haqiqiy va rejalashtirilgan rivojlanish o'rtasidagi mumkin bo'lgan kelishmovchiliklarni aks ettiradi; 2) M. Porter modeli korxonaning rentabelligi va bozor ulushi o'rtasidagi aloqalarni o'rnatishda ishlatiladi. U asta-sekin o'sib borayotgan bozorlarni boshqaradi va raqobatchilarga katta e'tibor beradi.

Tashkiliy va texnologik jihatdan strategiyani shakllantirish jarayoni boshqaruvning boshqa har qanday obyekt va har qanday darajada, ya'ni: 1) baholash bosqichi; 2) rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash; 3) obyekt dinamikasining rejali parametrlarini to'g'ridan-to'g'ri shakllantirish; 4) qabul

¹²⁷ Iqtisodiyot, marketing, menejment: o'quv qo'llanma / La Drobysheva; Ad.- "Dashkov va K" savdo korporatsiyasi. — 3-e Ed. — Moskva: Dashkov K., 2014.

qilingan qarorlarni amalga oshirish ustidan nazoratni (monitoringni) tashkil etish va (agar kerak bo'lsa) ularni tuzatish ¹²⁸.

Tashkilot strategiyasini samarali amalga oshirishning muhim sharti-bu rejani amalga oshirish va uning bajarilishini nazorat qilish, odatda, marketing xizmatlari. Operatsion nazoratni amalga oshirishda u maqsad va vazifalarni, strategiyaning funksional elementlarini, tanlangan strategik qarorlarni amalga oshirishning muvaffaqiyatini kuzatishi kerak. L.A.Drobysheva nazorat funktsiyasining to'rtta bosqichini ajratib turadi: - nazorat maqsadlarini shakllantirish – - natijalarni miqdoriy o'lchash – - faoliyat natijalarini tahlil qilish, rejalashtirilganidan har qanday og'ish sabablarini qidirish; – belgilangan vazifalar va ularning bajarilishi o'rtasidagi farqni bartaraf etish uchun tuzatuvchi harakatlar. Buning uchun harakat dasturi, oldindan tuzilgan maqsadlarni qayta ko'rib chiqish mumkin. Shunday qilib, tashkilotning yaratish va rivojlanish bosqichlari va strategiyasi yopiq uzluksiz jarayondir, shuning uchun strategiyani amalga oshirish jarayoni muntazam ravishda amalga oshirilayotgan missiyaning to'g'riligini tekshirish, tuyulgan va maqsadlar va agar kerak bo'lsa, strategiya tsiklining yana bir "ishga tushirilishi" bilan birga keladi. Tegishli strategiyani shakllantirish va amalga oshirish korxonalar resurslarini boshqarishning barcha vositalaridan foydalanish mumkin. Strategiyani boshqarish jarayoni zamonaviy boshqaruv sharoitlariga va mikro va makro darajadagi o'zgarishlarga moslashtirilgan boshqaruv apparatining samarali tizimini shakllantirishni talab qiladi va korxonalar rivojlanishi bilan bog'liq samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beruvchi tashkilot faoliyatining eng muhim jihati hisoblanadi¹²⁹.

3. Tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirish psixologiyasi. Ba'zi maslahatchilar va menejerlar atrof-muhit talablaridan qadriyatlar va normalarni chiqaradilar. So'ngra barcha bu qoidalar: kiyim-kechak shakli va o'zaro qoidalariga mahsulot sifatini baholash-mijozlar, hamkorlar, davlat organlari va hatto ba'zan jamoatchilik fikrini taxminlar va talablariga javob.

Ijtimoiy usullar, so'rovlar va fokus-guruhlar orqali bunday kutishlarni aniqlash va tegishli qoidalarni shakllantirish mumkin. Keyin firma talablarga javob beradigan qadriyatlar va me'yorlarga ega bo'ladi, ularni "korporativ qoidalar kodeksi" deb atash mumkin va ularning muvofiqligini rag'batlantiradigan va ularni buzganlik uchun jazolaydigan chora-tadbirlar tizimini o'ylaydi. Korporativ

¹²⁸ Marketing strategiyasi. O'tish: saytda harakatlanish, qidiruv Mallins. Ingliz tilidan. -Sh.: Yuqori, 2013.

¹²⁹ Ivanova, S. V. xodimlarning salohiyatini rivojlantirish / S. V. Ivanova va boshqalar., 2008. – 282 b.

madaniyatni shakllantirishning bunday tushunchasi va amalga oshirilishi uni tashkilotning istalgan imidjidan taqqoslanadigan va kelib chiqadi.

Bir qator mualliflar korporativ madaniyatning boshqa jihatini - texnologiyani ta'kidlaydi. Har bir texnologiya odamlar uchun muayyan talablarni o'z ichiga oladi. Va keyin kiyim-kechak shakli, sifatni baholash mezonlari, xatti-harakatlar qoidalari va o'zaro ta'sirlar haqida gapirish mumkin.

Biroq, ko'pincha, ayniqsa, mamlakatimizda korporativ qoidalar tashkilot rahbariyatining ayrim subyektiv g'oyalari asosida belgilanadi. Bu, masalan, xodimlar o'rtasida bevosita muloqotni taqiqlovchi qoida bo'lishi mumkin. Boshliq buni har qanday uchrashuv va munozarani yoqtirmasligi bilan tushuntiradi va umuman olganda, subordinatlar yozma ravishda muloqot qilishlari va samarasiz bo'lib, "suhbat" uchun ko'p vaqt talab etiladi.

Korporativ madaniyat tushunchasi, ijtimoiy atom yoki texnologiya talablaridan kelib chiqadigan yozma, reklama qilingan qadriyatlar va qoidalar to'plami yoki tashkilot rahbarlarining subyektiv g'oyalari hozirgi kunda juda mashhur. Bundan tashqari, har bir tashkilot uchun bunday talablar haqiqatan ham shakllantirilishi mumkin va ular menejerlar tomonidan hisobga olinishi kerak, hech qanday shubha yo'q. Qiyinchilik shundaki, tashkilot a'zolari ushbu qoidalar va talablarni bajarishga tayyormi¹³⁰.

Katta madaniyatning o'xshashligi sifatida tashkiliy madaniyat. Tashkiliy madaniyatga yana bir yondashuv asosan olimlar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lsa-da, bizning fikrimizcha, amaliyot uchun muhim ahamiyatga ega. Ushbu yondashuv tarafdorlari tashkiliy madaniyatni an'anaviy madaniyatlarga o'xshash deb hisoblashadi: xalqlar, Millatlar, mamlakatlar. Ular tashkilot va professional jamoalarda turli madaniyatlarning batafsil va qiziqarli tavsiflari va tahlilini o'tkazadilar va nashr etadilar. Ushbu yondashuvning ildizlari ijtimoiy etnografiya, ibtidoiy madaniyatlarni o'rganish yo'nalishi bilan bog'liq. Ushbu yo'nalishning o'ziga xos xususiyati, bizning fikrimizcha, tashkiliy madaniyat bilan ishlash amaliyoti uchun, bir madaniyatni boshqasida ishlab chiqilgan mezonlar nuqtai nazaridan baholashning nomutanosibliigi degan xulosaga keladi. Misol uchun, xristian madaniyatlarida, ma'badga kiraverishda yoki boshqa har qanday uyda erkaklar bosh kiyimini olib tashlashadi. Ushbu me'yorni bajarmaslik hurmatsizlik belgisi sifatida qabul qilinadi. Stolda bosh kiyimda bo'lish ham haqorat bo'lishi

¹³⁰ Vodopyanova, N. E. stress psixodiagnostikasi./ N. E. Vodopyanova. - Sankt-Peterburg.: Butrus, 2009. – 336b.

mumkin. Ammo yahudiy va Islomiy madaniyatlarda, aksincha, ma'badga kirgan erkaklar boshlarini qoplashlari kerak.

Har bir madaniyat nafaqat o'z urf-odatlari va qoidalarini, balki uning ramziyligini ham nazarda tutadi. Ba'zi madaniyatlarda fallik belgilar haqorat sifatida ishlatiladi, boshqalarda esa ibodat qilinadigan belgilar sifatida ishlatiladi. Ba'zi madaniyatlarda yalang'och tanani nopok narsa deb hisoblaydi, boshqalarda esa, behayo, uning tanasini yashirish, yashirish. Bunday to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshi me'yorlar, ramzlarning turli semantik talqinlarini keltirib chiqarishi mumkin, ammo madaniyatlar samaradorlikni baholashning asosiy mezonlarida ham farqlanadi ¹³¹.

Ba'zi madaniyatlarda faol va hatto tajovuzkor odam bo'yligini, yuqori farovonlikni, ayollarda muvaffaqiyat qozonishni va ko'plab bolalarga ega bo'lishni yanada samarali deb hisoblaydi. Boshqalar esa, yuksak maqom dunyoviy narsalardan voz kechishni, ehtiyojlarni minimallashtirishni belgilaydi.

Ba'zi madaniyatlar atrof-muhitni o'zgartirishga qaratilgan va katta binolar, kanallar va vayron qilingan, kesilgan o'rmonlar, quritilgan botqoqlar va madaniyatli cho'llarda o'z xotirasini qoldiradi. Boshqalar, aksincha, tabiat bilan uyg'unlikda yashashga va uni saqlab qolish uchun o'z bilimlaridan maksimal darajada foydalanishga intiladi.

Bir madaniyat vakilining boshqasini tanqid qilishdan, ishlashni baholash uchun odatiy mezonlardan foydalanishga qarshi turish juda qiyin. Axir, qoidalar va ramzlar ortida muayyan qiymat ustuvorliklari mavjud. Nusxa ko'chirishdan qochish, boshqa madaniy tuproqqa ko'chirish vasvasasi, chet elda yoqqan narsalar.

Bunday urinishlar doimo ro'y beradi va kutilmagan ta'sirlarga olib keladi. Taniqli misollardan biri AQShda bunday amaliyotni qo'llashga urinishni tasvirlaydi. Amerikaliklar Yaponiya iqtisodiyotining samaradorligi bilan hayratga tushishdi va o'z tamoyillarini o'z korxonalariga ko'chirishga harakat qilishdi. Buning uchun bir qator korporatsiyalar yaponiyalik maslahatchilarni taklif qilishdi va ularga o'zgarish uchun karta blansini berishdi.

Bir kompaniyada yaponiyalik maslahatchi fazoviy chegaralarni butunlay o'zgartirdi. U amerikalik menejerlarga tanish bo'lgan "vygorodki" ni yo'q qildi, yuqori menejerlarning shaxsiy kabinetlarini yopdi va kompaniyaning barcha rahbarlarini bitta katta zalda joylashtirdi. Hammasi bir-birining ko'z o'ngida edi¹³².

¹³¹ Meskon M., Albert M., Hedouri F. boshqaruv asoslari. M.: Ish, 2002

¹³² Mayers D. ijtimoiy psixologiya / D. Mayers. - Sankt-Peterburg. : Butrus. 1998. – 408 b.

Mantiq aniq. Yuqori menejerga osonlik bilan yondashish va bepul bo'lganda savol berish mumkin. Va o'rta menejerlar ustidan nazorat qilish doimiy, to'g'ridan-to'g'ri. Biroq, amerikalik menejerlar bunday ishlay olmaydilar. Ular yashash uchun qulay va qulay bo'lishi mumkin bo'lgan shaxsiy maydonga muhtoj. Ular kamida past to'siqlarni, hech bo'lmaganda chegaralarni belgilashni talab qildilar.

Biroq, bilasizki, keyinchalik Amerika boshqaruvi Yaponiya boshqaruvi konsepsiyasini nusxalashdan bosh tortdi, boshqaruvda Amerika an'analarini rivojlantirish uchun yana modaga aylandi.

Bunday misollar, tizim va amaliyotlarni madaniyatdan madaniyatga o'tkazish, ular paydo bo'lgan madaniyatdan farq qiladigan ta'sirlarni keltirib chiqarishi mumkin degan xulosaga kelishimizga imkon beradi¹³³.

Tashkilot tarixi va madaniyati. Tashkiliy madaniyat va chuqur darajadagi - ongsiz qadriyatlar va tashqi darajadagi e'lon qilingan qoidalar tashkilot tarixidan, uning muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizligidan kelib chiqadi. Va tashkilotning tarixi uning asoschilari, rahbarlari shaxsiy hikoyalari bilan boshlanadi.

Har bir inson muayyan tashkiliy madaniyatning tashuvchisi hisoblanadi, chunki u oilada, keyin esa bolalar bog'chasida, maktabda, institutda va hokazolarda tashkiliy xatti-harakatlari bilan shug'ullanadi.. Shuning uchun ham, bu qoidalar mavhum bo'lsa ham, nazariy jihatdan juda to'g'ri va foydali bo'lsa ham, odamlarni boshqa madaniyatni qabul qilish, avvalgi tajribalariga zid bo'lgan qoidalarga muvofiq harakat qilish juda kam¹³⁴.

Shunday qilib, muayyan tashkilotning madaniyati faqat uning rahbarlari, muassislari shaxsiy tarixini hisobga olgan holda tushunilishi mumkin. Ammo ularning hikoyalari birinchi tashkilotlarda, odatda, oilalarda boshlandi. Bu erda ular birinchi marta imon orqali qabul qilingan birinchi afsonalarini dalilsiz amalga oshirish tajribasini eshitdilar va oldilar. Ular juda xilma-xil, ma'nolarga qarama-qarshi bo'lishi mumkin, ular boshqacha munosabatda.

Ammo bolalikdan keyin mustaqillikning birinchi davri boshlanadi. Bu erda dunyodagi o'rni, odamlar o'rtasidagi munosabatlar qanday bo'lishi kerakligi haqida afsonalar paydo bo'ladi. Keyin tashkilotdagi o'z tajribasi boshlanadi va u qanday bo'lishidan qat'i nazar, bu vazifani ta'minlash uchun mo'ljallangan ba'zi madaniyatlar qo'shiladi. G.Shvarts va S.Devis o'z tadqiqotlarida "madaniy" xavfni baholash matritsasini belgilab oldilar va qurdilar.

¹³³Kabachenko T.S. boshqaruvi psixologiyasi: O'tish: Saytda Harakatlanish, Qidiruv: Rossiyada, 2000.

¹³⁴ Rozanova paradoks va boshqaruvi ziddiyatlari // xodimlarni boshqarish.- 1998.-№1.

15-rasm. G. Shvarts va S. Davisning "madaniy" xavfini baholash matritsasi.

Strategiyaning muvaffaqiyati uchun vazifaning ahamiyati	Katta	Hudud	Hudud	Mumkin emas
	O'rtacha	Hudud	Nazorat ostidagi	Xavf
	Kichik	Muhim bo'lmagan	Xavf	Xavf
		Katta	O'rtacha	Kichik

Strategiya va madaniyat o'rtasidagi moslik

Ushbu matritsada uchta xavf zonasi mavjud: kichik xavf zonasi, boshqariladigan xavf zonasi va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xavf zonasi. Ushbu matritsadan foydalanib, boshqaruv tajribasi va sezgi (ekspert baholash) asosida matritsa sohasidagi tanlangan strategik vazifalarning har birini belgilash amalga oshiriladi. Bu mavjud tashkiliy madaniyatning muhim to'siqlarni keltirib chiqaradigan strategik vazifalarni aniqlashga imkon beradi.

Kichik xavf zonasi rejalashtirilgan strategiya va tashkiliy madaniyat o'rtasida yuqori muvofiqlik va ushbu strategiyaning muvaffaqiyati uchun vazifaning kichik ahamiyati va ahamiyati bilan tavsiflanadi. Va qabul qilinadigan xavf zonasi, aksincha, tashkiliy madaniyat va rejalashtirilgan strategiya va strategik vazifaning muhimligi o'rtasidagi past muvofiqligi bilan mos keladi. O'z tadqiqotlari asosida olimlar strategiya va tashkiliy madaniyatning mos kelmasligi muammosini hal qilishning asosiy usullarini ajratib ko'rsatadilar – strategik vazifalar uchun tashkiliy madaniyatni o'zgartirish – strategik vazifalar uchun boshqaruv tizimini (tashkiliy madaniyatning bir qismi sifatida) o'zgartirish, - strategiyaning o'zi tashkilotning mavjud madaniyatiga o'zgartirish, - tanlangan strategik tashabbusni hayotga samarali ta'sir ko'rsatishga to'sqinlik qiluvchi madaniyatni e'tiborsiz

qoldirish. G.Shvarts va S.Devis olimlarining xulosalariga ko'ra, barcha harakatlar yuzaga keladigan xavfni kamaytirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishning eng muhim tarkibiy qismlaridan biri tashkilot xodimlari hisoblanadi. Tashkilotning strategik manbai va asosiy qiymati bo'lgan xodimlar. V.I.Barxatov va O.V.Dyachenko o'z asarlarida va tadqiqotlarida inson kapitalining samaradorligini baholash va korxonaga muvaffaqiyati uchun ijodiy mehnatdan foydalanish muhimligini ta'kidlashadi .

Zamonaviy dunyoda xodimlar ilmiy va texnik komponent sifatida emas, balki xodimlarda intellektual komponentning yuqori qismini ko'rishadi. Har qanday darajadagi ishchilar aloqa madaniyati, korporativ ruh, kollektivism va umuman korxonaga g'amxo'rlik qilishni talab qiladi. Xodimga bo'lgan talab ortib bormoqda va parallel ravishda ishlab chiqarish jarayonida xodimning roli ham oshib bormoqda. Endi ko'pincha subordinatorlar ustidan qattiq nazoratning ma'nosi yo'qoladi, shuning uchun strategiyani amalga oshirishda har bir alohida xodimning roli juda oshadi. Misol uchun, samarali strategik yo'llarni topish ko'proq ijodiy jarayondir, shuning uchun g'oyalarni tug'ilish jarayonini nazorat qilish deyarli mumkin emas¹³⁵.

Xodimlar doimiy ravishda o'qitish, qobiliyatlarni rivojlantirish va malakalarni yaxshilashni talab qiladi, chunki korxonaga doimiy va tez o'zgaruvchan tashqi muhit doirasida tashkilot xodimlariga tezkor qaror qabul qilish uchun mas'uliyat yuklanadi. Ishchilar uchun ko'proq ish o'zini namoyon qilish, o'zini ifoda etish imkoniyati bo'ladi. Ishchilarning tobora ko'proq qiziqishi moddiy mukofotlarga emas, balki natijadan qoniqish uchun. Har qanday strategiya ushbu tashkilotning xodimlari bo'lgan tashkilot darajasiga asoslangan. Shundan kelib chiqadiki, amalga oshirish strategiya odamlardan muayyan turdagi xatti-harakatni talab qiladi. Bundan tashqari, strategiyani amalga oshirish xodimlarning turtki darajasi va tabiatidan ta'sirlanadi. Shunday qilib, strategiyani amalga oshirish jarayoni birinchi navbatda xodimlarni boshqarish jarayoniga ta'sir qiladi. Hatto eng yaxshi strategiya ham, agar ishchilar uni amalga oshirish uchun etarli professionallik va mahoratga ega bo'lmasa, amalga oshirilmasligi mumkin. Shuning uchun, strategiyani amalga oshirish bo'yicha har bir xodimning ish samaradorligini ta'minlash uchun xodimni kerakli funksiyalarni bajarishga undash kerak. Odamlarning xatti-harakatlariga ularni ishlab chiqarish va ijodiy ishlarga jalb

¹³⁵ Kamenskaya V.G. boshqaruv faoliyatining ijtimoiy-psixologik asoslari: universitetlarning psixologik mutaxassisliklari talabalar uchun o'quv qo'llanma / V.G.Kamenskaya. O'tish: Saytda Harakatlanish, Qidiruv – 2002. – 160 b.

qilish orqali ta'sir o'tkazish kerak, natijada strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan natijaga olib keladi. Bu erda barcha darajadagi menejerlarga yordam berish uchun turli xil motivatsiya nazariyalari keladi.

Yuqorida keltirilgan strategiyani amalga oshirish jarayonining barcha xususiyatlarini hisobga olgan holda, muhim xulosa chiqarish mumkin: tashkilotda strategik o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonini muvaffaqiyatli va samarali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan yamy bilimlari va kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar kerak. Barcha xususiyatlarni hisobga olgan holda va har bir omilda ishlaydigan yaxshi rahbar har doim samarali strategik o'zgarishlarni amalga oshirishi mumkin.

3. Tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirish psixologiyasi.

Ba'zi maslahatchilar va menejerlar atrof-muhit talablaridan qadriyatlar va normalarni chiqaradilar. So'ngra barcha bu qoidalar: kiyim-kechak shakli va o'zaro qoidalariga mahsulot sifatini baholash-mijozlar, hamkorlar, davlat organlari va hatto ba'zan jamoatchilik fikrini taxminlar va talablariga javob.

Ijtimoiy usullar, so'rovlar va fokus-guruhlar orqali bunday kutishlarni aniqlash va tegishli qoidalarni shakllantirish mumkin. Keyin firma talablarga javob beradigan qadriyatlar va me'yorlarga ega bo'ladi, ularni "korporativ qoidalar kodeksi" deb atash mumkin va ularning muvofiqligini



rag'batlantiradigan va ularni buzganlik uchun jazolaydigan chora-tadbirlar tizimini o'ylaydi. Korporativ madaniyatni shakllantirishning bunday tushunchasi va amalga oshirilishi uni tashkilotning istalgan imidjidan taqqoslanadigan va kelib chiqadi.

Bir qator mualliflar korporativ madaniyatning boshqa jihatini - texnologiyani ta'kidlaydi. Har bir texnologiya odamlar uchun muayyan talablarni o'z ichiga oladi. Va keyin kiyim-kechak shakli, sifatni baholash mezonlari, xatti-harakatlar qoidalari va o'zaro ta'sirlar haqida gapirishimiz mumkin.

Biroq, ko'pincha, ayniqsa, mamlakatimizda korporativ qoidalar tashkilot rahbariyatining ayrim subyektiv g'oyalari asosida belgilanadi. Bu, masalan, xodimlar o'rtasida bevosita muloqotni taqiqlovchi qoida bo'lishi mumkin. Boshliq buni har qanday uchrashuv va munozarani yoqtirmasligi bilan tushuntiradi va umuman olganda, subordinatlar yozma ravishda muloqot qilishlari va samarasiz bo'lib, "suhbat" uchun ko'p vaqt talab etiladi.

Korporativ madaniyat tushunchasi, ijtimoiy atom yoki texnologiya talablaridan kelib chiqadigan yozma, reklama qilingan qadriyatlar va qoidalar to'plami yoki tashkilot rahbarlarining subyektiv g'oyalari hozirgi kunda juda mashhur. Bundan tashqari, har bir tashkilot uchun bunday talablar haqiqatan ham shakllantirilishi mumkin va ular menejerlar tomonidan hisobga olinishi kerak, hech qanday shubha yo'q. Qiyinchilik shundaki, tashkilot a'zolari ushbu qoidalar va talablarni bajarishga tayyormi.

Katta madaniyatning o'xshashligi sifatida tashkiliy madaniyat. Tashkiliy madaniyatga yana bir yondashuv asosan olimlar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lsa-da, bizning fikrimizcha, amaliyot uchun muhim ahamiyatga ega. Ushbu yondashuv tarafdorlari tashkiliy madaniyatni an'anaviy madaniyatlarga o'xshash deb hisoblashadi: xalqlar, Millatlar, mamlakatlar. Ular tashkilot va professional jamoalarda turli madaniyatlarning batafsil va qiziqarli tavsiflari va tahlilini o'tkazadilar va nashr etadilar. Ushbu yondashuvning ildizlari ijtimoiy etnografiya, ibtidoiy madaniyatlarni o'rganish yo'nalishi bilan bog'liq. Ushbu yo'nalishning o'ziga xos xususiyati, bizning fikrimizcha, tashkiliy madaniyat bilan ishlash amaliyoti uchun, bir madaniyatni boshqasida ishlab chiqilgan mezonlar nuqtai nazaridan baholashning nomutanosibliigi degan xulosaga keladi. Misol uchun, xristian madaniyatlarida, ma'badga kiraverishda yoki boshqa har qanday uyda erkaklar bosh kiyimini olib tashlashadi. Ushbu me'yorni bajarmaslik hurmatsizlik belgisi sifatida qabul qilinadi. Stolda bosh kiyimda bo'lish ham haqorat bo'lishi mumkin. Ammo yahudiy va Islomiy madaniyatlarda, aksincha, ma'badga kirgan erkaklar boshlarini qoplashlari kerak. Har bir madaniyat nafaqat o'z urf-odatlarini va qoidalarini, balki uning ramziyligini ham nazarda tutadi. Ba'zi madaniyatlarda fallik belgilar haqorat sifatida ishlatiladi, boshqalarda esa ibodat qilinadigan belgilar sifatida ishlatiladi. Ba'zi madaniyatlarda yalang'och tanani nopok narsa deb hisoblaydi, boshqalarda esa, behayo, uning tanasini yashirish, yashirish uchun paydo bo'ladi. Bunday to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshi me'yorlar, ramzlarning turli semantik talqinlarini keltirib chiqarishi mumkin, ammo madaniyatlar samaradorlikni baholashning asosiy mezonlarida ham farqlanadi.

Ba'zi madaniyatlarda faol va hatto tajovuzkor odam boylikni, yuqori farovonlikni, ayollarda muvaffaqiyat qozonishni va ko'plab bolalarga ega bo'lishni yanada samarali deb hisoblaydi. Boshqalar esa, yuksak maqom dunyoviy narsalardan voz kechishni, ehtiyojlarni minimallashtirishni belgilaydi.

Ba'zi madaniyatlar atrof-muhitni o'zgartirishga qaratilgan va katta binolar, kanallar va vayron qilingan, kesilgan o'rmonlar, quritilgan botqoqlar va madaniyatli cho'llarda o'z xotirasini qoldiradi. Boshqalar, aksincha, tabiat bilan uyg'unlikda yashashga va uni saqlab qolish uchun o'z bilimlaridan maksimal darajada foydalanishga intiladi.

Bir madaniyat vakilining boshqasini tanqid qilishdan, ishlashni baholash uchun odatiy mezonlardan foydalanishga qarshi turish juda qiyin. Axir, qoidalar va ramzlar ortida muayyan qiymat ustuvorliklari mavjud. Nusxa ko'chirishdan qochish, boshqa madaniy tuproqqa ko'chirish vasvasasi, chet elda yoqqan narsalar.

Bunday urinishlar doimo ro'y beradi va kutilmagan ta'sirlarga olib keladi. Taniqli misollardan biri AQShda bunday amaliyotni qo'llashga urinishni tasvirlaydi. Amerikaliklar Yaponiya iqtisodiyotining samaradorligi bilan hayratga tushishdi va o'z tamoyillarini o'z korxonalariga ko'chirishga harakat qilishdi. Buning uchun bir qator korporatsiyalar yaponiyalik maslahatchilarni taklif qilishdi va ularga o'zgarish uchun karta blansini berishdi.

Bir kompaniyada yaponiyalik maslahatchi fazoviy chegaralarni butunlay o'zgartirdi. U amerikalik menejerlarga tanish bo'lgan "vygorodki" ni yo'q qildi, yuqori menejerlarning shaxsiy kabinetlarini yopdi va kompaniyaning barcha rahbarlarini bitta katta zalda joylashtirdi. Hammasi bir-birining ko'z o'ngida edi.

Mantiq aniq. Yuqori menejerga osonlik bilan yondashish va bepul bo'lganda savol berish mumkin. Va o'rta menejerlar ustidan nazorat qilish doimiy, to'g'ridan-to'g'ri ingl. Biroq, amerikalik menejerlar bunday ishlay olmaydilar. Ular yashash uchun qulay va qulay bo'lishi mumkin bo'lgan shaxsiy maydonga muhtoj. Ular kamida past to'siqlarni, hech bo'lmaganda chegaralarni belgilashni talab qildilar.

Biroq, bilasizki, keyinchalik Amerika boshqaruvi Yaponiya boshqaruv konsepsiyasini nusxalashdan bosh tortdi, boshqaruvda Amerika an'alarini rivojlantirish uchun yana modaga aylandi.

Bunday misollar, tizim va amaliyotlarni madaniyatdan madaniyatga o'tkazish, ular paydo bo'lgan madaniyatdan farq qiladigan ta'sirlarni keltirib chiqarishi mumkin degan xulosaga kelishimizga imkon beradi.

Tashkilot tarixi va madaniyati. Tashkiliy madaniyat va chuqur darajadagi - ongsiz qadriyatlar va tashqi darajadagi e'lon qilingan qoidalar tashkilot tarixidan, uning muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizligidan kelib chiqadi. Va tashkilotning tarixi uning asoschilari, rahbarlari shaxsiy hikoyalari bilan boshlanadi.

Har bir inson muayyan tashkiliy madaniyatni tashuvchisi hisoblanadi, chunki u oilada, keyin esa bolalar bog'chasida, maktabda, institutda va hokazolarda tashkiliy xatti-harakatlari bilan shug'ullanadi. Shuning uchun ham, bu qoidalar mavhum bo'lsa ham, nazariy jihatdan juda to'g'ri va foydali bo'lsa ham, odamlarni boshqa madaniyatni qabul qilish, avvalgi tajribalariga zid bo'lgan qoidalarga muvofiq harakat qilish juda kam.

Shunday qilib, muayyan tashkilotning madaniyati faqat uning rahbarlari, muassislari shaxsiy tarixini hisobga olgan holda tushunilishi mumkin. Ammo ularning hikoyalari birinchi tashkilotlarda, odatda, oilalarda boshlangan. Bu erda ular birinchi marta imon orqali qabul qilingan birinchi afsonalarini dalilsiz amalga oshirish tajribasini eshitdilar va oldilar. Ular juda xilma-xil, ma'nolarga qarama-qarshi bo'lishi mumkin, ular boshqacha munosabatda.

Ammo bolalikdan keyin mustaqillikning birinchi davri boshlanadi. Bu erda dunyodagi o'rni, odamlar o'rtasidagi munosabatlar qanday bo'lishi kerakligi haqida afsonalar paydo bo'ladi. Va keyin tashkilotda o'z tajribasi boshlanadi va u qanday bo'lishidan qat'i nazar, ba'zi tashkiliy afsonalar qo'shiladi. Va bu nafaqat vazirlikda, ilmiy-tadqiqot institutida yoki zavodda o'z ish tajribasini boshlaganmi yoki yo'qmi. Aslida, bu tajriba subyektiv ravishda muvaffaqiyatli bo'ladimi.

Har bir tashkilot turli xil muhitni tuzadi, o'zini turli mezonlarga ko'ra baholaydi, turli mezonlarga asoslanadi. Agar ilm-fan uchun birinchi muhim mezon-bu fikrlashning yangiligi va ijodkorligi va o'ziga xosligi bo'lsa, unda ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish va me'yorlar, ya'ni amalga oshirish masalasi Markaziy bo'ladi. Vazirlik mas'uliyat va mas'uliyat tez-tez umumiy (birinchi do'kon rejasini bajarmagan) va hujjat aylanishi ancha kam rivojlangan zavodda sezilarli darajada kam bo'lgan qog'ozlar bilan ishlash tajribasini beradi. Ilm-fan tajribasi odatda noyobdir, bu erda, qoida tariqasida, ko'proq huquq va erkinlik, mumkin bo'lgan oqibatlar bilan mas'uliyatni o'z zimmasiga olish odati paydo bo'lmasligi mumkin, chunki kashfiyot buyurtma berish uchun amalga oshirilmaydi.

Bundan tashqari, madaniy texnologik odatlar ham bunday ustuvorliklarga ega. Hech qanday ilmiy tadqiqotlar adabiyotni o'rganmasdan, avvalgilarning tajribasidan, keyin esa gipotezani ilgari surishdan va tajribada sinovdan o'tmasdan boshlanmaydi. Zavodda operatsion texnologiyalarning batafsil ishlab chiqilishi, spetsifikatsiya va rejalashtirilishi kerak. Vazirlik yozma ravishda tasdiqlash va topshiriqlarni, buyruqlarni berish bosqichiga ega bo'ladi.

Vazirlikning xodimi uchun maqom belgisi va ishni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan stol yoki ofis, Tercihen kotib bilan, galstuk taqish bilan yaxshi kostyum, kontragentlar bilan birgalikda, rasmiy kanallar orqali yoki shaxsiy aloqalar orqali "yuqoridan" muzokara qilish odati mavjud.

Olim uchun yaxshi kompyuter, taxta, siz xohlaganча kiyinish imkoniyati, jinsi jinsida yaxshiroq bo'lishi muhim, atrof-muhit axborot va yangi g'oyalar manbai sifatida qaraladi, teng sharoitda o'zaro muloqot qilish, norasmiy munosabatlarni o'rnatish yoki "braxetlarni olib tashlash" muhim ahamiyatga ega emas.

Zavodchi uchun yaxshi omborga, resurslarga to'la va "ustaxonalar" orqali yurish imkoniga ega bo'lishingiz kerak, ish qanday davom etayotganini shaxsan kuzatib boring, oxirgi chora sifatida, kunning boshida va oxirida selektorga murojaat qiling, barcha birliklar bilan, kiyim-kechak shakli, odatda, muhim emas, atrof-muhit dushman deb qabul qilinadi, u etkazib beruvchi va nazoratchi bo'lgan qismda muzokara qilish va mahsulotni.

Bu 80 yil ichida odatda rivojlangan uch xil madaniyatning yuzaki ta'rifi. Ma'lum bir dastlabki madaniy tajribaga ega bo'lgan har qanday shaxs, o'z tashkilotini tuzib, birinchi navbatda, mavjud tajribasidan foydalanadi. Bu mahsulotni tanlashda, ijtimoiy atomni loyihalashda va texnologiyani ishlab chiqishda sodir bo'ladi.

Lekin, albatta, tashkiliy madaniyat nafaqat rahbarlar tarixidan olingan. Ko'p narsa tashkilotning paydo bo'lish vaqtida rivojlangan muhitga bog'liq. Axir, atrof-muhit, tijorat tashkilotlari uchun bozor, tashkilotning hayoti va o'limini belgilovchi talab va mezonlarni belgilaydi.

Agar 90-yillardagi tashkilotlar konsignatsiya uchun tovarlar barqaror yetkazib beruvchi topish mumkin va 90-yillar oxirida mijozlar bilan ishlash uchun o'rgandim qilganlar qo'lga kiritdi, va 98 yilda, ichki tovarlar bilan ishlagan kishilar qo'lga kiritdi.

Shuning uchun, 90 - yillarning boshida boshlaganlar uchun, biznesning hech kimga ega bo'lmagan mahsulotni topish bilan boshlangani va sizni uchrashuvga borishga tayyor bo'lgan sotuvchi hali ham muhimdir.

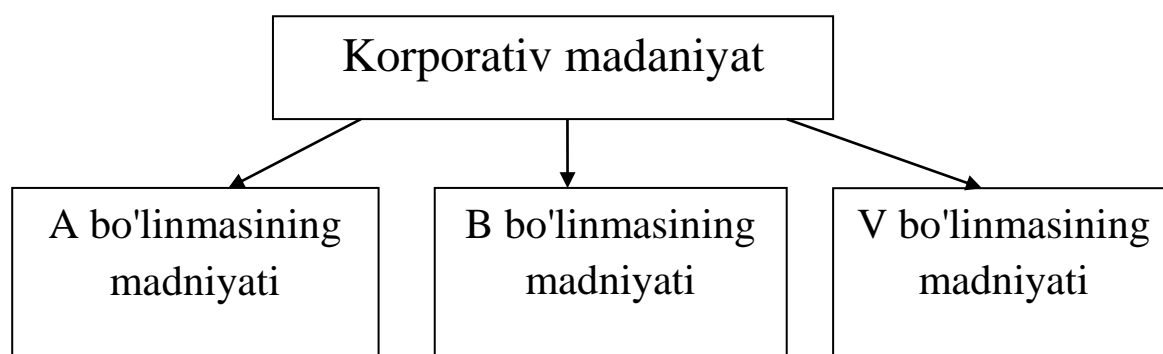
Keyinchalik bozorga kirganlar, eng muhimi, "bizning asosiy sarmoyamiz va savdo sirimiz bizning mijozlar bazamizdir" degan afsonadir.

1998-da biznesni boshlash uchun mahalliy etkazib beruvchilar bilan ishlash xavfsizligi afsonasi dolzarbdir. Biroq, tashkiliy madaniyatga ko'proq xususiy tarix,

sanoatning rivojlanish tarixi ta'sir ko'rsatadi. Go'shtni ishlab chiqarish va sotish uchun etarli qoidalar va afsonalar o'sha yillarda elektronika bozorida ishlash uchun madaniy me'yorlarga mos kelmaydi va shu yillarda dasturiy mahsulotlar va Internet xizmatlari bozorida ishlaydigan afsonalarga deyarli ziddir.

Biroq, bu omillarning tashkiliy madaniyatga bo'lgan proektsiyasi yana bir muhim ko'rsatkichni belgilaydi. Bu ko'rsatkich tashkilotning madaniyatini o'zgartirish tarixi va tajribasi bilan bog'liq. Ba'zi hollarda, tashkilotlar o'z madaniyatini atrof-muhit talablariga mos ravishda o'zgartirishga muvaffaq bo'lishdi va ayni paytda kamida ramziy darajada o'z a'zolari tomonidan o'z tashkilotining asosiy xususiyati sifatida qabul qilinadigan muhim xususiyatlarni saqlab qolishdi.

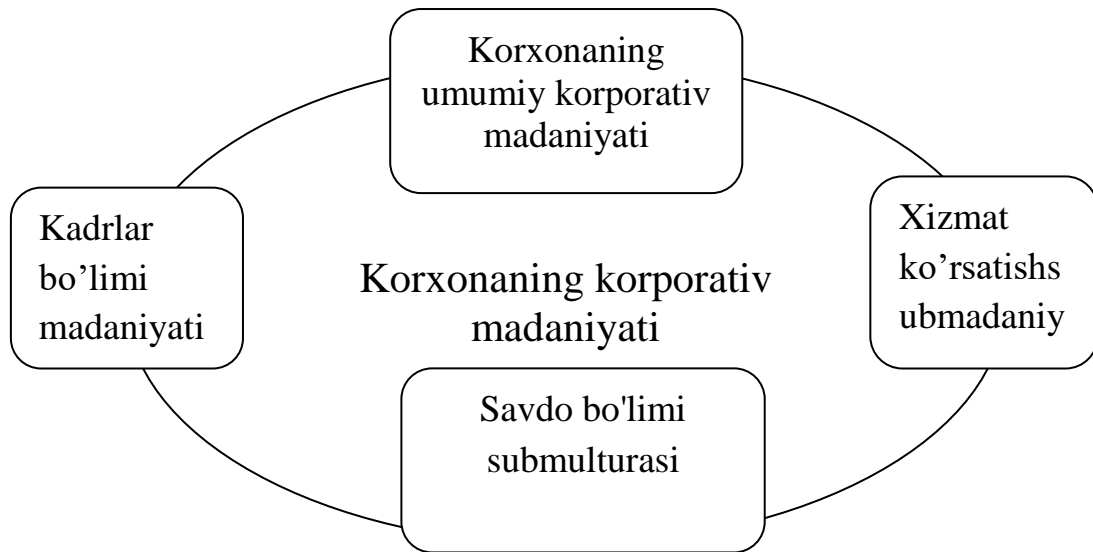
17-rasm. Korporativ madaniyat tizimi



Boshqa hollarda, tashkilot umuman butun tarixini madaniyatda sezilarli o'zgarishlarsiz yashashga muvaffaq bo'ldi (bu bizning mamlakatimizda ham mavjud).

Uchinchidan, tashkilot doimo o'zgardi va qadriyatlar ustuvor va omon qolish uchun, afsona va qoidalar tizimi va har bir kishi uchun noqulay: va egalari va rahbarlari va ijrochilar-o'z madaniyati yaxlitligi kabi rivojlangan emas, u parchalar (subkulturalar) iborat).

- 4. Kompaniya hayotida korporativ madaniyatning o'rni.** Korporativ madaniyat kollektiv ongsiz. Boshqa yondashuv Edgar Shain tashkilotlari madaniyatini o'rganish asoschilaridan biri tomonidan taklif etiladi. U ushbu kontsepsiyani quyidagicha belgilaydi: "tashkilot a'zolari tomonidan ongsiz ravishda faoliyat yuritadigan va asosan "asoslarsiz qabul qilingan" o'zini va atrof-muhitni idrok etish va baholashning odatiy usulini belgilaydigan asosiy taxminlar va e'tiqodlarning chuqur darajasi".



Shu bilan birga, E. Shein bu "e'tiqodga qabul qilingan" tashkilotning oldingi tajribasi bilan taxminlar va e'tiqodlarni isbotlashni talab qilmaydigan paydo bo'lishini bog'laydi, unda bu barcha taxminlar va e'tiqodlar qo'llab-quvvatlanib, atrof muhitda omon qolish va rivojlanishga yordam beradi va ichki integratsiya muammolarini hal qiladi. Muallif uchun, tashkilot madaniyati va xalqlar va xalqlarning ko'p asrlik madaniyati o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri o'xshashliklarni izlash mumkin emas, aksincha, uni sirt ustida yotgan asarlar va qadriyatlar va me'yorlar haqida ongli g'oyalar bilan chalkashtirish mumkin emas.

Ushbu yondashuvda madaniyatni shakllantirish mexanizmi tashkilotning birinchi yutuqlari bilan bog'liq. Ichki omillar ta'siri ostida tarqalmaslik uchun muhitda omon qolish uchun harakat qilish, tashkilot xodimlari muayyan qarorlar qabul qilishadi, muayyan harakatlar qiladilar va agar bu faoliyat muvaffaqiyatli bo'lsa, u tashqi dunyo bilan munosabatlarda va ichki muammolarni hal qilishda behush darajada takrorlanadi. Birinchi muvaffaqiyatli harakatlar ortida ba'zi behush qadriyatlar ustuvorligi mavjud. Va bu chuqur va ongsiz qadriyatlar tashkiliy madaniyatning asosi bo'lib qoladi.

Ular yozilmagan qoidalarda namoyon bo'ladi. E.Shain ularni birinchi navbatda vaqt va makonni qurish sohasida qidirishni taklif qildi.

Yozilmagan tuzilish qoidalarida namoyishlar bilan bir qatorda, tashkilot madaniyati e'tiqod va e'tiqodlarni tahlil qilish orqali, ya'ni tashkilotda keng tarqalgan va haqiqat sifatida uzatiladigan afsonalar, asos va dalillarsiz aniqlanishi mumkin. Bunday afsonalar har qanday tashkilotda mavjud bo'lib, aslida tashqi va ichki haqiqatlarga nisbatan tanlangan munosabatni tasvirlaydi.

Quyidagi juda keng tarqalgan afsonalar misollar sifatida keltirilishi mumkin:

- tashkilotdagi munosabatlar do'stona emas, balki do'stona bo'lishi kerak;
- o'zaro munosabatlar aqlli bo'lishi kerak;
- tashkilotdagi munosabatlar adolatli bo'lishi kerak;
- oiladagi kabi munosabatlar issiq bo'lishi kerak;
- yaxshi sotuvchi har qanday narsani sotishi mumkin;
- - sifatli mahsulotni sotish sharmandalik;
- uyat savdo;
- yuqori intellektual tovarlar savdosi boshqasidan farq qiladi va uyat emas;
- iste'molchilar texnologiyani tushunishlari kerak;
- mijozlar bizga professional sifatida ishonishlari kerak;
- tashkilot katta bo'lishi kerak;
- faqat katta barqaror tashkilot;
- tashkilotda hamma narsa qonuniy bo'lishi kerak;
- tashkilot nomenklatura va qonuniylashtirish muammolarsiz kichik bo'lishi kerak;

- bizning hukumatimiz ishonmasligi kerak, shuning uchun haqiqiy daromad va moliyaviy oqimlarni ko'rsatish mumkin emas.

Ushbu ro'yxatni davom ettirish va davom ettirish mumkin. Bundan tashqari, mavjud afsonalar, albatta, juda jiddiy va bizning zamonaviy tariximizning qaysi nuqtasida tashkilot paydo bo'lganligini, uning a'zolari oldingi tajribasini aniqlashga imkon beradi.

Korporativ madaniyat cheklolari. Amaliyotchilar uchun bu ilmiy yondashuvlarning barchasi, aslida, eski boshqaruv alternativiga tushadi: odamlarni muayyan doirada yoki "piyodalar tomonidan allaqachon bosib olingan yo'llarni asfalt qilish". Har doimgidek, har ikkala yondashuvda ham afzalliklar va kamchiliklar mavjud. Va ishlaydigan yechim o'rtada bir joyda yotadi va har doimgidek, bir nechta yinelemelerle boshqarishda, ya'ni bir qadamda erishilmaydi.

Agar atrof-muhit talablari hisobga olinmasa, agar tashkilotning qadriyatlar va qoidalari 100% tomonidan qabul qilingan muhitga zid bo'lsa, tashkilot uzoq vaqt davomida omon qolmaydi. Shu ma'noda, atrof-muhit tashkiliy madaniyatni cheklash vazifasini bajaradi.

Zamonaviy boshqaruvda ko'plab standartlar va umumiy talablar mavjud va rivojlanadi, tashkilotlarni baholash uchun umumiy qabul qilingan baholash mezonlari qo'llaniladi va barcha boshqaruv IT-texnologiyalari ular asosida

yaratiladi, globallashtirish doirasi e'tibordan chetda qolmaydi, shuning uchun tashqi moliyalashtirish, hamkorlikni yo'qotadi, "cho'l orolida"».

Mavjud standartlarning aksariyati rasmiydir va odamlarning haqiqiy o'zaro ta'siriga ta'sir qilmaydi, nihoyat, standartlarni tanlash imkoniyati mavjud.

Standartlarga bo'lgan ehtiyoj shubhasizdir. Muammo shundaki, bu standartlar ba'zi mamlakatlarda va madaniyatlarda ishlab chiqilgan va ularning muvofiqligi talabi butun dunyoga tarqaladi. AQSh va G'arbiy Evropada ishlab chiqilgan standartlar har doim ham bir xil emas, balki Rossiya, Osiyo va Afrika mamlakatlari haqida emas, ularning ba'zilari haqiqatga mos kelmaydi.

Shuning uchun, G'arb investorlari, mijozlari va tashkilot hamkorlari o'zlarining ijtimoiy atomlariga yo'naltirilgan yoki allaqachon ega bo'lib, xalqaro biznesga integratsiya qilinmagan standartlarga rioya qilishlari kerak..

Ijobiy va salbiy korporativ madaniyat. Korporativ madaniyatning tabiati uchta asosda berilgan xususiyatlar tizimi bilan tavsiflanadi.

1) Qiymatlarning dominant ierarxiyasining o'zaro malakasi darajasi va ularni amalga oshirishning ustuvor usullari. Ushbu asosda madaniyat "barqaror" (yuqori darajadagi etarlilik) va "beqaror" (past darajadagi etarlilik darajasi) ga bo'linishi mumkin. Barqaror xatti-harakatlar va urf-odatlarining aniq belgilangan me'yorlari bilan tavsiflanadi. Optimal, maqbul va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xatti - harakatlar haqida aniq tushunchalarning yo'qligi, shuningdek, xodimlarning ijtimoiy-psixologik maqomining "o'zgarishi".

2) Xodimlarning har birining shaxsiy qadriyatlari ierarxiyasining va guruh ichidagi qadriyatlar ierarxik tizimining muvofiqligi darajasi. Ushbu asosga ko'ra, "integral" (yuqori darajadagi muvofiqlik) va "parchalanish" (past darajadagi muvofiqlik) ajratiladi. Integral fikr birligi va ichki guruh birlashuvi bilan tavsiflanadi. Disintegrativnaya-umumiy fikr, ajralish va ziddiyat yo'qligi.

3) Ushbu asosda tashkilotni boshqaradigan qadriyatlarning mazmuni tashkilotning korporativ madaniyati "shaxsiy yo'naltirilgan" va "funktional yo'naltirilgan". Shaxsiy yo'naltirilgan-o'z-o'zini anglash va xodimning shaxsiyatini o'z-o'zini rivojlantirish jarayonida va uning professional va mehnat faoliyatini amalga oshirish orqali qadriyatlarni qayd etadi. Funktsional yo'naltirilgan-professional va mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun funktsional belgilangan algoritmlarni va xatti-harakatlarning muayyan modellarini amalga oshirishning qiymati.

Korporativ madaniyatning korxonada faoliyatining umumiy samaradorligiga ta'siri tabiatiga qarab, "ijobiy" va "salbiy" korporativ madaniyatni ajratish mumkin. Ijobiy - korxonaning samaradorligini rag'batlantiradi (uning belgilari: shaxsiy yo'naltirilgan: integral, barqaror) yoki uning rivojlanishi (shaxsiy yo'naltirilgan: integral, beqaror).

Salbiy-korxonaning samarali ishlashiga va uning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi (uning belgilari: funktsional yo'naltirilgan; ajraladigan; barqaror yoki beqaror).

Korporativ madaniyatning tabiati munosabatlar tizimi orqali namoyon bo'ladi:

- a) ishchilarning kasbiy va mehnat faoliyatiga munosabati;
 - b) korxonaga ularning kasbiy va mehnat faoliyatini amalga oshirishning obyektiv sharti sifatida munosabati va unga bo'lgan munosabatini amalga oshirish;
 - v) xodimlarning funktsional va shaxslararo munosabatlari ularning faoliyati va korxonaga bo'lgan munosabatini amalga oshirishning subyektiv sharti sifatida.
- Korporativ madaniyatning mavjudligi shakli sifatida o'ziga xosligi shundaki, haqiqiy vaziyatni aks ettiradigan bo'lsak, u o'zgarish tendentsiyalarini alohida ta'kidlaydi. Korxonada madaniyatining korxonada faoliyatiga ta'siri mexanizmlari xodimlarning vaziyatni rivojlanishini taxmin qilishlari, ularning xulq-atvorini baholashlari va tuzishlari bilan bog'liq. Ularni faoliyatda amalga oshirish orqali ular muayyan tendentsiyalarni kuchaytiradilar va shu bilan ularga mos vaziyatlarni yaratadilar.

Korporativ madaniyatning mazmuni xodimlarning ko'pchiligi uchun professional va mehnat faoliyatining shaxsiy ahamiyatga ega darajasi bilan belgilanadi. Xodim tomonidan amalga oshiriladigan faoliyat shaxsiy ahamiyatga ega: a) o'zining shaxsiy hayotiy faoliyatining umumiy kontekstiga asoslanib, o'z shaxsiy va potentsial qobiliyatlarini amalga oshiradi va rivojlantiradi; b) hayotiy faoliyatning o'ziga xos insoniy usulini aks ettiruvchi haqiqatga nisbatan mavzuni (ya'ni refleksiv va deyarli o'zgaruvchan) munosabatni amalga oshiradi.

Ijobiy korporativ madaniyat professional va mehnat faoliyatining qiymatini o'z-o'zini rivojlantirish va subyektivlik qiymatini amalga oshirish usuli sifatida, shuningdek, bunday usulni amalga oshirish shartlari sifatida korxonaning qiymatini qayd etadi.

Salbiy-muayyan korxonada faoliyat turli darajadagi foydali bo'lgan vaziyatni aks ettiradi, ammo o'z-o'zini rivojlantirish va o'z-o'zini anglash nuqtai nazaridan xodim uchun qimmatli emas.

Ijobiy madaniyat quyidagicha tavsiflanadi:

1. Kasb-hunar va mehnat faoliyati korxonada faoliyatining umumiy samaradorligiga ta'sir ko'rsatadigan va uning rivojlanish strategiyasini belgilaydigan shaxs sifatida o'zini namoyon qiladi.

2. Tashkilotning birgalikdagi faoliyatining umumiy mahsuloti uchun shaxsiy javobgarlikni ongli ravishda qabul qilish. Bu, birgalikda, soxta va mehnat faoliyatining namoyon bo'lishiga salbiy munosabatda bo'lgan jamoatchilik fikri bilan tartibga solingan xodimning xatti-harakati normasi sifatida ishlab chiqarish vazifalariga nisbatan vijdonan munosabatda bo'ladi;

3. Xodimning o'z faoliyatini amalga oshirishning eng maqbul usullarini topish, ishlab chiqish, tanlash va amalga oshirishga yo'naltirilganligi. Ushbu turdagi orientatsiyani amalga oshirish ishchilarning o'z faoliyatining mahsulot sifati uchun o'z mas'uliyatini his etishi va uni oshirishga qiziqish uyg'otadi. Kasbiy-mehnat faoliyati ijodiy xarakterga ega bo'ladi, hatto obyektiv ravishda bunday bo'lmasa ham, bu o'z mehnati bilan umumiy ishtiyoq muhitini yaratadi;

4. Kasbiy va mehnat faoliyatining shaxsiy rivojlanishga ta'sirini ijobiy baholash;

5. O'z qadr-qimmatining shaxsiy va jamoaviy mezonlarining bir-biridan kamligini his etish. Natijada xodimning muvaffaqiyati o'z-o'zini hurmat qilish va hamkasblar tomonidan hurmat qilish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Jamoada do'stona shaxslararo munosabatlarni o'rnatishning obyektiv sharti bo'lgan biznes hamkorligining samaradorligi oshmoqda.

Ijobiy korporativ madaniyat, manipulyativ-psixologik propagandaga emas, balki ishchilarning tashkilotga bo'lgan munosabatini sezilarli darajada yomonlashtiradigan "ta'sir qilish" ga asoslangan ijobiy mitlarni o'zlashtiradi, ammo haqiqiy vaziyatni aks ettiradi. Tashkilotning qadriyatlari sohasining rivojlanish tendentsiyalarini aks ettiruvchi ijobiy korporativ madaniyatning afsonalari xodimlarni tegishli xatti-harakatlar modellarini qurishga yo'naltiradi, ularning amalga oshirilishi korxonada faoliyatining samaradorligini rag'batlantiradi.

5. Korporativ madaniyatni o'zgartirish. Tashkiliy madaniyat har doim tashkilotning avvalgi tajribasi bilan bog'liq. Tashkilot ichida va tashqarisida qaror qabul qilish va harakat qilish tajribasi qadriyatlar ustuvorligi, me'yorlar va marosimlarda belgilanadi. Hozirgi vaqtda tashkilotlarning soni va aylanmasi bo'yicha juda tez o'sishi kuzatilmoqda. Bunday o'sish qayta qurishni talab qiladi. Xoldinglar va xolding tuzilmalari yaratiladi va ular boshqarilishi kerak. Xorijiy

yirik korporatsiyalar tomonidan uzoq vaqtdan beri amalga oshirilgan vazifa dolzarb bo'lib qolmoqda.

Axir, boshqaruv bir emas, balki bir necha tashkilot o'z tizimini tashkil etuvchi omillarga ega bo'lib, kosmosda ba'zan minglab kilometrlarga tarqalgan bo'lib, ko'plab va heterojen xodimlarni o'z ichiga oladi.

Bularning barchasini muvaffaqiyatli boshqarish uchun siz kelishilgan yoki boshqaruv kompaniyasidan so'ralgan yoki qisman belgilangan, qisman kelishilgan yagona standartlarni talab qilishingiz kerak.

Atrof-muhit va uning talablari o'zgaradi, tashkilot xodimlarining maqsadlari o'zgaradi, texnologik jarayonga o'zgartirishlar kiritiladi va ular bilan tashkiliy madaniyat o'zgaradi. Yana bir narsa shundaki, u tashkilotning ongsiz va eng konservativ qismidir. Shuning uchun uning o'zgarishi kechikishi mumkin, kimdir istaganidan ko'ra sekinroq davom etishi mumkin. Ushbu o'zgarishlar tashkilot a'zolari uchun ko'rinmas bo'lishi yoki ongli ravishda va muntazam ravishda amalga oshirilishi mumkin emas.

Amalda, tashkilot madaniyatining o'zgarishi tashkilotning omon qolishi bilan bog'liq. Agar o'zgarishlar talab qilinganidan ko'ra sekinroq davom etsa, tashkilot o'ladi.

Tashkilotning ushbu rivojlanish jarayonida uning o'zgarishi yoki o'limiga olib keladigan tashkilotning madaniyati "tizim integratori"ning bir turi bo'lib xizmat qiladi. Uning umumiyliги tufayli u tashkilotning axloqiy va estetikasini, bir tomondan o'z xodimlarini birlashtiradigan cheklovlar va imkoniyatlarni va tashkilotning tizimli funksiyalarini amalga oshirish imkoniyatini, uning texnologik afzalliklari va qoidalarini, boshqa tomondan, va nihoyat, atrof-muhit talablariga nisbatan idrok va munosabatni belgilaydi.

Buni bilish uchun, tashkilotdagi har qanday tizimli o'zgarish uning madaniyatini o'zgartirishni nazarda tutadi. Tashkiliy madaniyatning har qanday tizimli o'zgarishi, natijada, uning xodimlarining qiymat ustuvorligini o'zgartirishga olib keladi.

Agar tashkilot madaniyatining o'zgarishi o'z-o'zidan, boshqarib bo'lmaydigan bo'lsa, unda u muqarrar ravishda tashkilotdagi betartiblik bosqichini nazarda tutadi. Kimdir allaqachon yangi qoidalarga ega, eskirgan marosimlarda kuladi, yangi tilni ishlatadi. Kimdir, aksincha, an'analarga rioya qiladi, yangiliklardan norozilik bildiradi. Ba'zi sohalarda va bo'linmalarda o'zgarish yuz berdi, boshqalari esa yangi tendentsiyalarga ega emas edi.

Bunday sekin va xaotik o'zgarishlarning misollari ko'p bo'lishi mumkin. Mamlakatimizda savdo firmalarida atrof-muhit talablariga qarab ustuvorliklar bir necha bor o'zgardi. 1996-ga qadar bu erda biznes har qanday, ammo arzon mahsulotlarning mavjudligiga bog'liq edi-ularning barchasi tovar ishlab chiqaruvchilar, tovar kreditlari, konsignatsiya uchun tovarlar olish bilan barqaror aloqalar uchun kurashdi. Keyinchalik Markaziy mijoz, xaridor, pul to'lashga tayyor.

So'nggi yillarda bu holat bir necha bor o'zgardi. Natijada, endi xaridor va sotuvchining o'zaro munosabatlarida pragmatik sabablarga ko'proq e'tibor qariladi: iqtisodiyot shaxslararo munosabatlarga ustunlik qila boshladi. Markazlashgan mijoz uchun tovar-markazli yondashuv dan o'tish nazoratsiz bo'lib o'tdi qaerda o'sha savdo tashkilotlari, har safar betartiblik bor edi, ular har doim kech, yo'qotishlar, ko'p vayron qilingan. Ammo bunday o'zgarish tashkiliy madaniyatda tub o'zgarishsiz amalga oshirilishi mumkin emas. Axir, tashkilotlarda har safar faoliyat samaradorligini baholashning ichki mezonlari o'zgarishi kerak edi.

Tashkiliy madaniyatlarga katta zarba texnologik yangiliklarni keltirib chiqardi. G'arbiy texnologik liniyalarni sotib olish bir nechta tashkilotni yo'q qildi.

Tashkiliy madaniyatning yanada murakkab boshqariladigan o'zgarishi. Avvalo, bunday boshqaruv uchun madaniyatingizning xususiyatlarini tushunish kerak. Buni o'zingiz qilish juda qiyin va ba'zan mumkin emas. Axir, madaniyat tashuvchisi sifatida, inson har doim uni noto'g'ri, hissiy jihatdan sevadi yoki nafratlanadi. Paradoksal holat mavjud: hech kim madaniyatni o'z tashuvchisidan yaxshiroq his qilmaydi va bilmaydi. Ammo madaniyatning imkoniyatlarini yaxlit ko'rish va obyektiv baholash deyarli mumkin emas.

Shuning uchun menejmentda ko'pincha tashkiliy madaniyatning o'zgarishi yangi madaniyat qurilishi deb tushuniladi. Qadimgi narsalarni yo'q qilishni o'z ichiga oladi. Bunday o'zgarishlar eski madaniyatning ko'plab eski xodimlarini yo'qotishiga olib keladi.

Ammo muammo xodimlarning o'zgarishi bilan tugamaydi. Tashkilot rahbarlari o'zlarini eski madaniyatning tashuvchilari deb hisoblashadi, buning o'zgarishi uchun ularni almashtirish kerak. Haqiqatan ham, tashkiliy madaniyatlarning bunday o'zgarishlari faqatgina tashkilotga yangi rahbarlar kelib tushgan hollarda, hokimiyat va haqiqiy imkoniyatlar bilan xodimlarning aksariyatini o'zgartirish uchun samarali bo'ldi.

Ayni paytda, har qanday tashkiliy madaniyat juda ko'p erkinlik darajasiga ega. Axir, qoida tariqasida, tashkilotning barcha xodimlari boshqa tashkilotlarda tajribaga ega bo'lib, buning natijasida bir nechta tashkiliy madaniyatlarning tashuvchisi hisoblanadi. Har qanday tashkiliy madaniyat muayyan zarur cheklovlarga ega, shuningdek, o'zgarish uchun imkoniyatlar, resurslar. Ularni faqat ko'rish va tushunish kerak. Odatda bunday o'zgarishlar uchun begonalarni odamlarni tashkil qilish uchun taklif qilishadi. Bu ularga ahmoqona savollar berish, dalillarni talab qilish va tashkiliy madaniyatning barcha tashuvchilari uchun hech qanday asoslarsiz aniq va qabul qilinadigan tushuntirishlarni talab qilish imkonini beradigan begona odamlardir. Bunday savollarga javob berish uchun dalillar va tushuntirishlar yo'qligini tushunish, ularni tarixda izlash, ularni shakllantirish mexanizmini topish, tashqi madaniyatingizga qarash kerak.

Tashkilotdagi korporativ va tashkiliy madaniyatning kuchli tashvishi va noroziligi mavjud bo'lsa, uning a'zolari va ayniqsa rahbarlari har bir narsani tezda, bir vaqtning o'zida o'zgartirish istagi bor. Biroq, tashkilotning madaniyatining o'zgarishi, uning o'zgarishidan farqli o'laroq, har doim uzoq jarayondir. Tashkilotni samarali amalga oshiradigan muhim xususiyatlarni saqlab qolish kerak. O'zgarishlarni minimal ta'sirlardan boshlang, jarayonni boshlang, uni vaqtida rejalashtiring, o'zgarish tezligini belgilang. Tashkiliy madaniyatda boshqariladigan o'zgarishlarning bunday usuli samarali tashkilotlarda, shuningdek, xodimlarni tubdan o'zgartirish mumkin bo'lmagan ko'p hollarda afzal ko'riladi.

Biroq, muammo nafaqat ba'zi standartlarni belgilashdir, balki ular haqiqatan ham kuzatilgan, saqlanib qolgan bo'lishi kerak. Va bu erda siz qoidalar, me'yorlar va qadriyatlarsiz ishlamaysiz. Ya'ni, bitta madaniyat haqida savol tug'iladi. Biroq, ushbu tashkilotlarning har biri umumiy tizim bilan bir qatorda o'z tizimiga ega: ba'zan turli texnologiyalar, atrof-muhit va xodimlarning turli talablari. Keyin biz yagona madaniyat haqida emas, balki madaniyatlarning umumiy kesishuvi, ularni birlashtiradigan madaniy yadro haqida gapirishimiz kerak, bir-birimizni tushunish va birgalikda ishlash imkonini beradi. Ya'ni, umumiy me'yorlar, samaradorlikning asosiy yagona mezonlari, xodimlar uchun umumiy til va talablar, texnologiya, mahsulot sifati, boshqaruv madaniyati haqida o'zaro muloqot qilish va tushunish uchun zarur bo'lgan ehtiyoj bor.

Ota-kompaniyaning tashkiliy madaniyatiga asoslangan bunday korporativ madaniyatni yaratish uchun birinchi navbatda o'z madaniyatini tushunish va uni tasvirlash kerak. Ikkinchidan, boshqa kompaniyalarda yaratilishi kerak bo'lgan

kerakli va etarli narsalarni ajratib ko'rsatish. Uchinchidan, ushbu korporativ madaniyatni o'qitish tizimini tashkil etish va uning talablariga rioya etilishini nazorat qilish.

Lekin bu ko'pincha etarli emas. Menejerlar va xodimlarning o'zaro stajirovkalari tizimi hamda korporativ madaniyatni monitoring qilish va rivojlantirishning tashkiliy mexanizmini yaratish zarur.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ota-kompaniyaning tashkiliy madaniyatini barcha yangi tashkilotlarga kuch bilan joylashtirish samarali emas. Bu qiyin va katta xarajatlarni talab qiladigan narsa emas, balki yangi tashkilotlar boshqa sharoitlarda ishlaydilar va bu begona madaniyat ular bilan shug'ullanadigan haqiqatga mos kelmaydi, bu ularni samarasiz qiladi.

Shuning uchun samarali korporativ madaniyatni shakllantirish har doim ham rejalashtirilgan va tashkil etilishi kerak bo'lgan jarayondir, nazorat qilinishi va rag'batlantirilishi kerak. Muhimi, bu jarayon bir tomonlama bo'lmasligi uchun korporatsiyaga kiruvchi barcha tashkilotlarning xodimlari ishtirok etishi kerak.

Korporativ madaniyatni shakllantirish. Korporativ madaniyatni shakllantirish uzoq va murakkab jarayondir. Uning asosiy bosqichlarini belgilang:

1. tashkilot missiyasini aniqlash;
2. asosiy asosiy qadriyatlarni aniqlash;
3. tashkilot a'zolarining asosiy qadriyatlarga asoslangan xatti-harakatlari standartlarini shakllantirish;
4. yuqorida sanab o'tilganlarni aks ettiruvchi an'analar va ramzlarning tavsifi.

Ushbu qadamlar va ularning natijalari korporativ qo'llanmada tasvirlangan. Ushbu hujjat, ayniqsa, yangi xodimlarni ishga olish va moslashtirish holatlarida foydalidir va potentsial xodimning tashkilotning qadriyatlarini qanday baham ko'rishini darhol tushunishga imkon beradi. Kompaniyaning madaniy qurilish dasturini qurishda kompaniyaning uchta sohasi mavjud:

1. Xodimlarni boshqarish (rahbar darajasida-bo'ysunuvchi).
2. Aloqa boshqaruvi (xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar darajasida).
3. Xizmatni boshqarish (firma xodimlari, mijozlar va etkazib beruvchilar o'rtasidagi hamkorlik darajasida).

Bu sohalarda kompaniyaning madaniyati eng ko'p namoyon bo'ladi.

Faoliyat va muloqot odamlarning xatti-harakatlari orqali namoyon bo'ladi va xatti-harakatlar bu odamlarning stereotiplari, bilimlari va qobiliyatlari bilan belgilanadi, shuning uchun biz boshqaruv obyektlari sifatida firma xodimlari va

menejerlarining stereotiplari, bilimlari va ko'nikmalari bilan ajralib turamiz. Madaniyat yoki madaniyatsizlik ularda aniq namoyon bo'ladi. Madaniyatni o'zgartirish-firma xodimlari va menejerlarining stereotiplarini, bilimlarini va ko'nikmalarini o'zgartirish demakdir.

Uchta ajratilgan faoliyat sohasi va uchta o'zgarish obyektning kesishmasida firmaning madaniy konvertatsiyasi uchun ushbu madaniy qurilishning vazifalari shakllantiriladi.

Jadval 5. Xodimlar va menejerlarning stereotiplari, bilimlari va ko'nikmalari.

Faoliyat sohalari	Stereotiplar	Bilim	Ko'nikmalar
Boshqarish	1. Boshqaruvni ko'rish va prognozlashning samarasiz stereotiplari. 2. Kuchli ta'sirning samarasiz stereotiplari. 3. Kollektiv qaror qabul qilishni boshqarishning samarasiz stereotiplari.	Amaliy texnologiyalarni bilish: - birinchi o'ringa rejalashtirish va baholash, - delegatsiyalar, - motivatsiya, - nazorat, - iqlimni boshqarish, - xodimlarni tanlash.	Ko'nikmalar: - vazifalarni berish, - nazorat qilish, baholash, mukofotlash va jazolash, - alohida vazifalar va loyihalarni amalga oshirish jarayonini kuzatib boring.
Aloqa	Inson muloqotining samarasiz stereotiplari.	1. Samarali aloqa qonunlari. 2. Aloqa to'siqlari. 3. Xatti texnologiyasi haqida ma'lumot: - oddiy vaziyatlarda, - muammoli vaziyatlarda.	1. Hamkasblaringiz va rahbarlaringizga o'z pozitsiyangizni etkazing. 2. Munozara qilish. 3. Nizolarni hal qilish. 4. O'zingizni boshqaring.
Xizmat	Xizmatda namoyon bo'lgan fikrlash va xatti-harakatlarning samarasiz stereotiplari.	1. Iste'molchilarning xulq-atvori haqida ma'lumot. 2. Xizmat qonunlari, qoidalari va tabulari. 3. Reklama qonunlari. 4. Mojaro. 5. Ishonchning psixologik mexanizmlari. 6. Inson idrokining mexanizmlari.	1. Mijoz bilan munosabatlarda qulaylik yaratish. 2. Mijozlarning talablarini aniqlash. 3. Mijozni reklama qilish va qiziqish. 4. Muzokaralar olib borish. 5. Nizolarni hal qilish. 6. O'zingizni boshqaring. 7. Qiyin mijozlarni boshqarish.

Agar kompaniyaning barcha menejerlari va xodimlari kompaniyaning madaniy landshaftini sezilarli darajada pasaytiradigan fikrlash va xatti-harakatlarning samarasiz va aralashmaydigan stereotiplaridan ozod bo'lishsa, agar ular barcha bilim va ko'nikmalarga ega bo'lsalar, unda firma madaniyati afsonalarni keltirishi mumkin.

Umuman olganda, strategik o'zgarish jarayoni (Kurt Levin) sifatida korporativ madaniyatni shakllantirish ketma-ket bir necha bosqichdan o'tadi:

- mavjud korporativ madaniyatni "muzdan tushirish" - diagnostika, tadqiqot;
- "suyuq holatga tarjima qilish" - kerakli o'zgarishlarni rejalashtirish va amalga oshirish;
- "muzlatish" - natijani aniqlash.

Kompaniyaning ichki muhitini batafsil o'rganish bilan bir vaqtning o'zida bir nechta ko'rsatkichlar aniqlanishi mumkin moslashuvchanlik yoki barqarorlik, dinamizm yoki tartib va nazorat, birlik yoki raqobat, integratsiya va birlashma yoki farqlash va ajratish.

Insonning tabiatida bo'lgani kabi, asos bir necha turdagi xulq-atvorning kombinatsiyasi bo'lib, kompaniyaning korporativ madaniyatida bir necha asosiy madaniyat turlari paydo bo'ladi.

Korporativ madaniyatni aniqlashning keyingi muhim usuli-kompaniyaning asosiy qadriyatlarini, ya'ni asosiy g'oyalar va munosabatlar sohasidagi narsalarni aniqlash: xodimlarning kompaniyaga bo'lgan munosabati, ish uchun motivatsiya, mijozlarga yo'naltirilgan, boshqaruv uslubi va munosabatlar.

Ushbu bosqichning yakuniy bosqichi vaqt jadvallari bilan to'ldiriladigan amalga oshirish rejasini ishlab chiqishdan iborat bo'lib, u madaniyatni o'zgartirish jarayonining boshlanishi bo'ladi.

Hech shubha yo'qki, korporativ madaniyatni o'zgartirish uchun qilingan sa'y-harakatlar, agar tashkilotning bunday muhim tamoyillarini e'tiborsiz qoldirmasa, samarali bo'ladi:

- o'zgarishlarni davom ijobiy hissiy fon yaratish-kichik boshlash va g'alaba nishonlash uchun;
- o'zgarishlarni jamoatchilik tomonidan qo'llab-quvvatlash-nufuzli va konstruktiv xodimlarni jalb qilish;
- natijalarni nazorat qilish va hisobga olish tizimini yaratish-odamlarning ishonchini saqlab qolish: maqsadlarga erishish mumkin;

- axborotni taqdim etish-o'zgarishlarning borishi haqida muntazam fikr-mulohaza yuritishni tashkil etish, yutuqlar haqida ma'lumot berish;
- nafaqat moddiy, balki ramziy o'zgarishlarni amalga oshirish - yangi mentalitetni shakllantirish;
- jarayonlarga e'tibor qaratish, agar kerak bo'lsa, biznes jarayonlarini qayta qurishga tayyor bo'lishdir.

Korporativ madaniyatni shakllantirish manbalari quyidagilardir:

- 1) shaxsiy qadriyatlar tizimi va ularni amalga oshirishning alohida usullari;
- 2) muayyan qadriyatlarni, shu jumladan korxonada rahbarlarining shaxsiy qadriyatlarini obyektiv ravishda ifodalaydigan faoliyatni tashkil etish usullari, shakllari va tuzilishi;
- 3) o'z-o'zidan tashkil etilgan ichki guruh qiymatlari tizimini aks ettiradigan jamoa xodimining maqbul va maqbul xatti-harakati haqida fikr.

Korporativ madaniyatni shakllantirish mexanizmi uning manbalarining o'zaro ta'siri hisoblanadi. O'zaro o'zaro almashinish, ular ushbu korxonada shaxsiy qadriyatlarni amalga oshirish usullari bilan chegaralanishi mumkin va shu bilan jamoada ularning ustun mazmunini va ierarxiasini aniqlaydi. Shu tarzda ajratilgan qadriyatlarning ierarxik tizimi ularni amalga oshirish usullarining eng munosib to'plamini yaratadi, bu esa o'z navbatida ichki guruh normalari va xatti-harakatlar modellarini shakllantiradi.

Fikrlash uchun mustaqil mavzular.

1. Bo'lajak menejerlarni oliy ta'limgacha tayyorlash jara-yonining nazariy asoslari deganda nimani tushunasiz?
2. Bo'lajak menejerlarni oliy ta'limgacha tayyorlash jara-yonining qanday metodologik omillarini bilasiz?
3. Menejerlarni tayyorlash jarayoni uchun didaktikaning qanday ahamiyatli xususiyatlari bor?
4. Menejer kasbi borasidagi tasavvurlar shakllanishining I.Vinkurov sxemasi o'zida nimalarni mujassamlashtir-gan?
5. Ukrainaning Donesk davlat boshqaruv Akademiyasi oliy ta'limga tayyorlov fakulteti faoliyatini qanday izohlaysiz?
6. O'zbekistonning davlat boshqaruv Akademiyasi rahbarlarni tayyorlash fakulteti faoliyatini qanday izohlaysiz?

XULOSA.

Korporativ madaniyat korporativ tuzilmani tashkil etuvchi tashkilotlar uchun majburiy bo'lgan xatti-harakatlarning to'plamidir. Korporativ madaniyat tashkilotlar faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Yaqinda bizning sharoitimizda tadbirkorlikka nafaqat haqiqiy axloq nuqtai nazaridan, balki G'arb axloqi, korporativ axloq mezonlari bilan ham yondashish mumkin emas. Ammo bugungi kunda biznes professional assotsiatsiyalari va korporativ tuzilmalar tomonidan qabul qilingan bir qancha mahalliy axloqiy kodlar mavjud.

O'rganilgan materiallarga asoslanib, tashkilotning (korporativ) madaniyati:

- tashkilotning bevosita, ko'rinmas va norasmiy "ongi" - xodimlar, sheriklar va mijozlarga nisbatan tashkilotning siyosatini belgilaydigan fikrlash tarzi, boshqaruv madaniyati (boshqaruv mafkurasi, muammolarni boshqarish uslublari va hal qilish uslublari, ularning xatti-harakatlari);

- tashkilot tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan eng muhim g'oyalar, qarashlar, asosiy qadriyatlar va standartlar, e'tiqodlar, axloqiy me'yorlar, e'tiqodlar va xodimlarning ko'pchiligi tomonidan aloxida qabul qilinadigan taxminlar, odamlarga o'z faoliyatining ko'rsatmalarini so'rab, boshqaruv aloqasi, tarkibiy bo'linmalar va individual xodimlarning birlashuvi va mustahkamligini belgilaydi;

- ushbu munosabatlarning tashqi ifodasi-muammolarni hal qilish va tashkilot oldida turgan maqsadlarga erishish usullari; tashkilotda muvaffaqiyat qozonish uchun ta'qib qilinishi kerak bo'lgan taqiq tizimi va "o'yin qoidalari"; yangi boshlanuvchilar "o'z" jamoasi bo'lish uchun kamida qisman qabul qilishlari kerak bo'lgan "er" da ishlarni bajarish usuli";

- ushbu qoidalar va qoidalar bilan belgilanadigan doimiy ravishda takrorlanuvchi, tashkilot ichida va tashqarisida xatti-harakatlar, aloqa, munosabatlar va o'zaro munosabatlar odatiga kiritilgan; axloq, urf-odatlar, urf-odatlar, marosimlar, hurmat ko'rsatish usullari, maxsus til, afsona, afsonalar, tashkilot qahramonlari, u va uning rahbarlari haqidagi hikoyalar, shiorlar, tashkiliy marosimlar va marosimlar, tabular va boshqalar. Maxsus" muhrlangan " ko'nikmalar, xodimlar muayyan vazifalarni bajarishda ko'rsatadilar va ular yozma ravishda yozilmasligi shart emas;

- tashkilot o'zini (binolarni rejalashtirish, ofis muhiti va boshqalar) tavsiflash uchun yaratadigan ramzlarni birlashtiradi.);

- ushbu omillarning barchasidan kelib chiqqan psixologik iqlim-bu tashkilotning "uslub", jismoniy makonni tashkil qilish va tashkilot a'zolarining

bir-biri bilan, mijozlar yoki boshqa tashqi odamlar bilan o'zaro muloqot qilish usuli orqali o'tadigan tuyg'u.

Korxonada madaniyati har qanday tashkilotda uning hajmi va faoliyat doirasidan qat'i nazar mavjud. Buning sababi shundaki, har qanday jamiyatda guruh a'zolari tomonidan boshqariladigan o'z tamoyillari, me'yorlari, qoidalari, tartiblari va marosimlari mavjud. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, tashkilotning madaniyati tashkilotning aksariyat a'zolari tomonidan taqsimlangan va avloddan avlodga o'tadigan tamoyillari, qadriyatlari va qoidalari to'plami sifatida tushunilishi mumkin. Umumiy qoidalar bilan bir qatorda, har bir jamoada alohida guruhlar (birliklar, bo'limlar, o'xshash odamlar).

Har qanday tizim singari, korporativ madaniyat ham bir-biridan ko'rinish va murakkablik darajasidan farq qiluvchi muayyan tarkibiy qismlardan iborat. Tashkiliy madaniyatning tarkibiy qismlaridan biri uning ko'rinishi. Ya'ni, tanish bo'lmagan madaniyatga ega bo'lgan guruhni kuzatishda nimani ko'rish, eshitish yoki his qilish mumkin: ofis muhiti va ichki makon, ishlatiladigan texnologiyalar, mahsulotlar va xizmatlar, muloqot uslubi, afsona va tarix, falsafa, korporativ bayramlar va marosimlar. Biroq, korporativ madaniyat sifati haqida xulosa chiqarish, faqat uning ko'rinadigan qismini kuzatish mumkin emas. Keyinchalik chuqurroq tushunish uchun uning quyidagi elementi-alohida qadriyatlarni ko'rib chiqish kerak. Unda kompaniya jamoasi tomonidan e'lon qilingan va e'tirof etilgan qadriyatlar va normalar mavjud. Ular orasida ish falsafasi va tamoyillari, ishchilarning ko'pchiligi tomonidan taqsimlanadigan va kompaniyada ish muhitini saqlab qolishga yordam beradigan korporativ qadriyatlar mavjud.

To'g'ri tanlangan ustuvorliklar korporativ madaniyatni shakllantirishda muhim tarkibiy qism hisoblanadi. Misol uchun, rus maqtovi ustuvorliklardan biri bo'lishi mumkin: "ertaga nima qilish mumkinligini kechiktirmang". Agar har bir xodim ushbu printsipga rioya qilsa, bu nafaqat kompaniyaning moliyaviy natijalariga, balki mijozlarning idrokiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Yana bir ustuvor ibora bo'lishi mumkin: "qabul qiluvchilarni qabul qilishdan ko'ra ko'proq bering". Buning natijasida mijozlar sizga yana va yana kelishadi.

Va nihoyat, korporativ madaniyatning yakuniy komponenti asosiy printsiplardir. Bunga guruh tomonidan bilinçalti darajasida qabul qilingan va so'roq qilinmaydigan hukmlar, o'rnatish e'tiqodlari kiradi. Misol uchun, Amerikaning "Intel" kompaniyasining eng yirik kompaniyalaridan birining korporativ madaniyatida quyidagi asosiy tamoyillar mavjud: insonga, uning

huquqlariga va qadr-qimmatiga hurmat; iste'molchilarga eng yuqori talablarga javob beradigan xizmatlar ko'rsatish; yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish; aksiyadorlar oldidagi majburiyatlarni bajarish; mahsulot va xizmatlarni etkazib beruvchilar bilan doimiy hamkorlik qilish.

Tashkilot rahbarlari, yuqori menejerlar, egalar tashkiliy iqlimning shakllanishiga eng kuchli ta'sir ko'rsatadi. Ularning ishtirokisiz, korporativ madaniyatda hech qanday o'zgarishlarni amalga oshirish mumkin emas.

Kompaniyaning tashqi muhiti tashkilotning madaniyatiga ham ta'sir ko'rsatadi. Iste'molchilar, raqobatchilar, iqtisodiy va siyosiy vaziyat, davlat - bu omillar bir-biri bilan o'zaro ta'sir qiladi. Misol uchun, yuqori raqobatga ega bo'lgan bozorda ishlaydigan kompaniya har qanday davlat monopoliyasiga qaraganda iste'molchilarning o'zgarishi va ehtiyojlariga nisbatan sezgirdir. Yana bir misol, iste'molchilar bilan bevosita aloqada ishlaydigan va ularning so'rovlari va ehtiyojlarini o'rganishdan manfaatdor bo'lgan chakana do'kon bo'lishi mumkin. Uning raqibi avtomatlashtirish va dasturiy echimlarni hukmron bo'lgan virtual bozor, va xaridor bilan hech qanday shaxsiy aloqa bor.

Biznes sohasining xususiyatlari ham tashkiliy madaniyatga ta'sir qila olmaydi. Kimyo sanoati va energetika sohasida asosiy narsa-xavfsizlik. Yuqori texnologiyalar sohasida - innovatsiya va tezkorlik, elita kiyim-kechak savdosida-mijozlarning ehtiyojlarini qondirish uchun hamma narsa.

Milliy an'analar korporativ madaniyatni shakllantirish va umuman biznesga katta ta'sir ko'rsatadi. Yaponiya kompaniyalari guruh qarorlarini qabul qilish va jamoaviy ishlarni keng ko'lamda amalga oshiradilar. Amerikaliklar, aksincha, individuallikni rag'batlantiradi, ishchilarning ijodiy tashabbusini rivojlantirishga yordam beradi va yagona qaror qabul qilishni qabul qiladi.

Korporativ madaniyatni shakllantirishga ta'sir qiluvchi eng muhim omillarni umumlashtirib, kuchli korporativ madaniyatni ko'rsatadigan mezonlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Manfaatlarning umumiyliigi - kompaniyaning aksariyat xodimlari va menejerlari umumiy qadriyatlar va biznes usullarini baham ko'rishadi. Misol uchun, oylik yig'ilishlarda fikrlarning birligi bor, har bir kishi tezda kelishuvga erishadi. Bunday natijaga erishish uchun xodimlar bilan doimiy ish olib borish, muntazam so'rovlar o'tkazish, ish haqi masalalari, ish joyida mehnatni tashkil etish, boshqaruv uslubi va tashkilotdagi ichki iqlimga qiziqish kerak. Ishonchli ma'lumotlarni olish uchun-maxfiylikni kuzatish kerak. Bundan tashqari,

xodimlarning g'oyalari va takliflarini to'plash uchun qutilardan ham foydalanishingiz mumkin;

2. Tanlangan strategiyaning etariligi - kompaniyaning maqsadlari korporativ madaniyatga zid emas, masalan, arzon mebel ishlab chiqaradigan va sotadigan Shvetsiya kompaniyasining IKEA madaniyati tanlangan strategiyaga mos keladi. Bu oddiylik, kamtarlik va xarajatlarni nazorat qilish kabi qadriyatlarga asoslangan. Kompaniyaning menejerlari, jumladan, yuqori darajali menejment, hech qachon birinchi sinfga uchmaydi va qimmat mehmonxonalarda to'xtamaydi;

3. Madaniyatning moslashuvchanligi - o'zgarish uchun katalizator bo'lish qobiliyati. Tashkilotning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga va uzoq muddatda samarali ishlash qobiliyatiga bo'lgan munosabati bu xususiyatga bog'liq. Madaniyatning moslashuvchanligini tavsiflovchi qadriyatlar-ishonch, xavf-xatar, tadbirkorlik, ijodkorlik, innovatsiya va boshqalar.

Bu yerda korporativ madaniyatni o'zgartirish uchun umumiy retsept mavjud emasligini ta'kidlash kerak. Ba'zi usullar bir kompaniyada ajoyib natijalarga olib kelishi va boshqa dahshatli natijalarga olib kelishi mumkin. Tashkiliy madaniyatda o'zgarishlarni amalga oshirishdan oldin, siz nimani va nimani o'zgartirishni xohlayotganingizni aniq tushunishingiz kerak. Odamlar hech qanday katta sabablar bo'lmasa, yangi narsalarni o'zgartirmaydilar yoki o'rganadilar, shuning uchun korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar tashkilotga duch keladigan har qanday jiddiy muammolarni hal qilishga yordam bermasa, qabul qilinmasligi kerak.

Ma'lumki, aniq korporativ madaniyatga ega firmalar inson resurslaridan yanada samarali foydalanadilar. Korporativ madaniyat-xodimlarni jalb qilish va rag'batlantirishning eng samarali vositalaridan biri. Bir kishi birinchi darajali ehtiyojlarni qondira boshlagach (shartli ravishda, faqat moddiy), boshqasiga ehtiyoj bor: jamoada vaziyat, qadriyatlar umumiyligi, nomoddiy motivatsiya. Va bu erda korporativ madaniyat oldinga chiqadi.

Tashkiliy madaniyat ko'plab omillar va jarayonlarning ta'siri ostida shakllantirilganligi sababli, uning o'zgarishi kompaniyaning turli sohalarida - strategiyalar, xodimlar, tashkiliy tuzilmalar, boshqaruv uslubi, kompensatsiya tizimi va hokazolarda ko'plab o'zgarishlarni talab qiladi. va nihoyat, sabr-toqatli bo'lish kerak, chunki korporativ madaniyatning o'zgarishi uzoq va og'riqli jarayondir. Boshqaruv o'zgarish jarayonini oxirigacha olib kelish uchun qat'iyat va irodaga ega bo'lishi kerak.

GLOSSARIY

Mutlaq nizolar - bir yoki ikkala raqibni butunlay yo'q qilish uchun kurash olib boriladigan nizolar.

Agressiya - jismoniy yoki psixologik zarar etkazish, zarar etkazish yoki boshqa shaxsni, bir guruh odamlarni va katta ijtimoiy jamoalarni yo'q qilishga qaratilgan individual yoki jamoaviy xatti-harakatlar.

Vertikal siyosiy ziddiyat - qarama-qarshilik "hokimiyat-jamiyat".

Quvvat - hokimiyat, kuch yoki kuch ishlatish tahdidi va boshqalar yordamida odamlarga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatish qobiliyati va qobiliyati.

Rasmiy bo'lmagan tashkilot - o'z-o'zidan paydo bo'ladigan aloqalar, munosabatlar, faoliyatlar tizimi, tashkiliy muammolarni belgilangan usullardan farqli ravishda hal qilishga qaratilgan.

Dushmanlik - psixologik munosabat, ziddiyatli xatti-harakatlarga tayyorlik.

Mojaroning kelib chiqishi - mojaroning kelib chiqishi, paydo bo'lishi va keyingi rivojlanish jarayoni.

Gorizontal siyosiy mojaro - hokimiyat va hokimiyat uchun kurash mavjud rejim doirasida sodir bo'lgan ziddiyat.

Desocialization - bir shaxsning yoki ijtimoiy guruhning o'z madaniyatidan "repressiya".

Markazsizlashtirish - mavzuning boshqa shaxsning rolini qabul qilish qobiliyatiga asoslangan shaxsning egosentrizmini engib o'tish mexanizmi.

Hukmronlik - ijtimoiy munosabatlarning boshlanishi, ustuvor pozitsiyalar uchun kurashni nazarda tutadi.

Qoralash - xodimlarning iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va boshqa manfaatlarini himoya qilish maqsadida tashkil etilgan ishlarni jamoaviy to'xtatish yoki tartibga solingan mehnat faoliyatida ishtirok etishdan bosh tortish.

Identifikatsiya qilish - boshqa shaxs, guruh, namuna bilan shaxsning hissiy va boshqa o'zini o'zi boshqarish jarayoni.

Shaxsiy bardoshlik darajasi — psixologik kuchlanishning ma'lum bir chegarasi, undan keyin shaxs mojaroga kiradi yoki umidsizlikka tushadi.

Institutsionalizatsiya qilingan mojaro - bu kurashning qoidalari va qoidalarini belgilab beruvchi ziddiyat va uni yakunlashning aniq mexanizmlari mavjud.

Katarsis - turli xil obyektlariga yo'naltirish orqali agressiv impulslardan ozod bo'lish.

O'zaro kelishuv - tomonlarning o'zaro kelishuvlariga asoslangan ijtimoiy nizolarni hal qilish usuli.

Muvofiqlik - bu shaxsning ziddiyatli vaziyatga nisbatan hissiy munosabati.

Raqobat - foyda olish, kam ta'minlanganlik va boshqa imtiyozlarga ega bo'lishni maqsad qilgan ijtimoiy ziddiyatlarning turlaridan biri (kurashning o'ziga xos turi).

Konsensus - bu muammoni birgalikda hal etishga qaratilgan ijtimoiy nizolarni hal qilish usuli.

Ichki shaxslararo ziddiyat - bu shaxsning tashqi muhit bilan qarama-qarshi munosabatlarini va tanlov noaniqligini aks ettiruvchi o'tkir tajriba.

Shaxslararo ziddiyat - ularning o'zaro munosabatlari jarayonida shaxslarning to'qnashuvi, ularning sababi mos kelmaydigan (o'zaro mutlaqo) ehtiyojlar, manfaatlar, qadriyatlar, maqsadlar yoki shaxsiy antipatiyalar.

Interrolevaning to'qnashuvi - shaxs tomonidan bajariladigan turli ijtimoiy rollarning talablari o'rtasidagi ziddiyat holati.

Siyosiy ziddiyat - siyosiy aktyorlarning hokimiyat va hokimiyat munosabatlariga qarshi chiqishi.

Siyosiy madaniyatlar to'qnashuvi - turli siyosiy qadriyatlar, normalar, urf-odatlar, an'analar, siyosiy rivojlanish maqsadlari o'rtasidagi to'qnashuv.

Mojaroning yuzaga kelishi uchun haqiqiy sabablar mavjud bo'lgan vaziyat, ammo hozirgi kunga kelib, bir yoki har ikkala tomon ham muayyan sabablarga ko'ra uni ziddiyatli deb tushunmagan.

Mojaro tasodifiy - tushunmovchilik yoki tasodifiy tasodif bilan yuzaga kelgan ziddiyat.

Qarama-qarshilik - nizoning haqiqiy sababi yashirin bo'lgan yolg'on asosda yuzaga kelgan ziddiyat.

Ijtimoiy-siyosiy qarama-qarshilik - siyosiy munosabatlarga ta'sir qiluvchi va (yoki) hal qilish uchun siyosiy usullarni talab qiladigan katta ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi ziddiyat.

Ijtimoiy-mehnat ziddiyati - mehnat munosabatlari muhitida faoliyat yuritayotgan subyektlarning o'z manfaatlarining mos kelmasligi sababli to'qnashuvi.

Mojaro ijtimoiy - ijtimoiy o'zaro munosabatlarning ikki yoki undan ortiq subyektlari (tarablari) ning ochiq qarama-qarshiligi, ularning sabablari mos kelmaydigan ehtiyojlar, manfaatlar va qadriyatlardir.

Ixtilofli vaziyat - ikki yoki undan ortiq ijtimoiy subyektlarning o'zaro mavjud bo'lgan haqiqiy va xayoliy qarama-qarshiliklar yuzasidan qarama-qarshilik holati.

Konfliktologiya - ziddiyatlar va nizolarning kelib chiqish naqshlari, ziddiyatli vaziyatlarning dinamikasi va rivojlanish shakllari, nizolarni oldini olish, hal qilish va boshqarish usullari.

Qarama-qarshilik - ijtimoiy aktyorlar (shaxslar, guruhlar, partiyalar, mafkuraviy oqimlar, institutlar, etnoslar, mamlakatlar) o'rtasida qarama-qarshilik (harbiy, siyosiy, ijtimoiy-psixologik va boshqalar).

Ijtimoiy-siyosiy inqiroz - ijtimoiy - siyosiy qarama-qarshiliklarning keskin kuchayishi, natijada jamiyatning barqarorligi va normal rivojlanishi buziladi.

Boshqa ishtirokchilarning ongi va xatti — harakatlariga o'z shaxsiy vakolatlari (norasmiy rahbar) yoki egallab turgan pozitsiyasi (rasmiy rahbar) tufayli sezilarli ta'sir ko'rsatadigan guruh rahbari.

Soxta ziddiyat - bu qarama-qarshilikning haqiqiy sabablari bo'lmasa-da, subyekt (subyektlar) vaziyatni ziddiyatli deb hisoblaydi.

Kichik guruh - bir-biri bilan bevosita aloqada bo'lgan birgalikdagi faoliyat, umumiy manfaatlar va maqsadlar bilan birlashtirilgan bir guruh odamlar.

Motivatsiya - muayyan maqsad bilan harakat qilishni talab qiladi.

Zo'ravonlik - shaxslar va ijtimoiy guruhlariga qarshi majburlash shakllari.

Noto'g'ri qarama-qarshilik - uning haqiqiy "aybdor" (mavzu) qarama-qarshilikning "sahnalari ortida" bo'lgan ziddiyat va ziddiyat unga bevosita aloqasi bo'lmagan ishtirokchilarni o'z ichiga oladi.

Nafrat - uning ehtiyojlariga, manfaatlariga, qadriyatlariga zid bo'lgan hodisaga qaratilgan doimiy salbiy tuyg'u.

Ongsiz shaxslararo ziddiyat — o'tmishda butunlay hal qilinmagan ziddiyatli vaziyatlarga asoslangan ziddiyat, uning xotirasi behush darajada saqlanib qoladi va o'tmishga o'xshash holatlarda istaksiz ravishda takrorlanadi.

Shaxslararo mos kelmaslik — o'zaro rad etish (antipatiya) aloqa va birgalikdagi faoliyat bo'yicha sheriklar, qiymat yo'nalishlarining nomutanosibligi (qarama-qarshilik), temperamentlar, psixofizik reaksiyalar, shaxslarning individual-psixologik xususiyatlariga asoslangan.

Norasmiy tashkilot - o'z-o'zidan paydo bo'lgan odamlar jamoasi.

Guruh normalari - guruh a'zolarining xatti-harakatlarini tartibga solish uchun birgalikdagi guruh faoliyati va muloqot qoidalari natijasida ishlab chiqilgan.

Qarama-qarshilik harakati - qarama-qarshi tomonga qarama-qarshi tomonni qo'lga kiritish, bahsli obyektни ushlab turish yoki raqibni o'z maqsadlarini rad etish yoki ularni o'zgartirishga majbur qilish.

Siyosiy madaniyat - siyosiy tizimning qonunlari va qoidalari bo'yicha ko'nikmalar, g'oyalar, bilimlarning qiymat-me'yoriy tizimi.

Ehtiyojlar - inson, guruh, jamiyatning hayotiy faoliyati va rivojlanishini saqlab qolish uchun obyektv zarur bo'lgan narsalarga ehtiyoj; faoliyatning ichki motivatsiyasi.

Mojarodan oldingi holat - bu yoki boshqa qarama-qarshiliklar natijasida yuzaga keladigan mojaroning potentsial subyektlari o'rtasidagi munosabatlardagi ijtimoiy keskinlikning o'sishi.

Taqdimot - ilgari qabul qilingan obyekt yoki hodisaning tasviri yoki samarali tasavvur orqali yaratilgan.

Proektsiya - shaxsning o'z fikrlari va niyatlarini boshqalarga ongli yoki ongsiz ravishda o'tkazish.

To'g'ridan-to'g'ri zo'ravonlik - unga zarar etkazish va (yoki) uning harakatlarini cheklash maqsadida subyektning obyektga bevosita ta'siri.

Mojaroni hal qilish - ziddiyatga olib keladigan qarama-qarshiliklarni bartaraf etish va tomonlar o'rtasida normal munosabatlarni o'rnatish.

Regressiya (inson ruhida) — himoya mexanizmi (vaziyatdan qochish).

Rejimli (radikal) siyosiy ziddiyat - siyosiy tizimni o'zgartirish (saqlash) uchun kurash.

Diniy fundamentalizm — konservativ davro, unga ko'ra, bir kun tasdiqlangan diniy dogmalar mustahkam emas deb hisoblanadi.

Diniy ekstremizm - har qanday boshqa qarashlar, fikrlar, hukmlarga nisbatan haddan tashqari murosasizlik va murosasizlik.

Qayta sotsializatsiya - shaxsning yoki ijtimoiy guruhning boshqa madaniyatga majburiy (majburiy) integratsiyasi.

Rigidnost — (psixologiyada) - o'zgargan vaziyatda hislar va g'oyalarni qayta tiklashdagi qiyinchiliklar, xatti-harakatlarda moslashuvchanlik yo'qligi.

Xavf - bu faoliyatning noaniqligi va qobiliyatsiz bo'lgan taqdirda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlardan iborat bo'lgan holat.

Quvvat (ijtimoiy ziddiyatda) — mojarro taraflarining dushmanga (raqibga) qarshi kurashga qarshi o'z maqsadlarini amalga oshirish qobiliyati va qobiliyati.

Ijtimoiylashuv - muayyan jamiyatdagi xatti-harakatlar, ijtimoiy me'yorlar va qadriyatlar namunalarini individual (guruh) assimilyatsiya qilish jarayoni.

Ijtimoiy keskinlik - psixologik holat bo'lib, uning sabablari mavjud vaziyat yoki hodisalar rivojlanishidan norozilikdir.

Ijtimoiy sheriklik- xodimlar (kasaba uyushmalari) va tadbirkorlar (tadbirkorlar uyushmasi) o'rtasida o'zaro maqbul kelishuvlarga erishish orqali mehnat munosabatlari va nizolarni tartibga solish usullaridan biridir.

Turg'unlik - rivojlanish qobiliyatini yo'qotish.

Ijtimoiy maqom - muayyan huquq va majburiyatlardan kelib chiqqan holda jamiyatdagi shaxs yoki ijtimoiy guruhning pozitsiyasi.

Status-rol siyosati - jamiyatning siyosiy tuzilishidagi shaxsiy va guruh maqomini va rolini oshirish uchun kurash.

Stereotip - ijtimoiy obyektning nisbatan barqaror qiyofasi (inson ,guruh, hodisa va boshqalar).

Stereotyping - har qanday ijtimoiy guruhning xususiyatlarini tarqatish orqali boshqasini his qilish va baholash.

Stress - murakkab (haddan tashqari) vaziyatlarda yuzaga keladigan aqliy (hissiy) stress holati.

Mojaroning tuzilishi - yaxlit tizimni tashkil etuvchi nizolarning barqaror elementlari to'plami.

Tizimli zo'ravonlik - odamlarning ehtiyoj va manfaatlarini buzadigan muayyan sharoitlarni yaratish.

Tolerantlik - boshqalarning turmush tarziga, nuqtai nazariga, xatti-harakatlariga, qadriyatlariga va boshqalarga bag'rikenglik.

Mojaroni hal qilish - mojaroning sabablarini bartaraf etmaydigan tomonlarning qarama-qarshi tomonlarini bartaraf etish.

O'rnatish - muayyan vaziyatga predispozitsiya (tayyorlik); mavzuning psixikasi va xulq-atvorining muayyan yo'nalishi; kelajakdagi voqealarni idrok etishga tayyor.

O'rnatish mojarro - muayyan tarzda da'vo qilingan to'qnashuvda harakat qilish istagi (tayyorligi).

Umidsizlik - maqsadga erishish yo'lida yuzaga kelgan qiyinchiliklarga olib keladigan aqliy holat; muvaffaqiyatsizlik tajribasi.

Mojaroning evolyutsiyasi - mojaroni bosqichma-bosqich rivojlantirish jarayoni oddiy va murakkab shakllardan.

Eksterial - uning hayotidagi hamma narsani tashqi sabablar bilan tushuntirishga moyil bo'lgan odam.

Empati - hissiy holatni tushunish, boshqa odamning tajribasiga kirish (empatiya).

Bilim - bu shaxs bilan obyekt o'rtasidagi munosabatlar subyekt sifatida mavjud bo'lgan shaxsni tushunish jarayoni; avlod faoliyati, bilim ishlab chiqarish. Bilim jarayonida har doim ham ma'lum bir obyektning baholash-ijobiy yoki salbiy. Bilimning natijasi — bu subyektiv va obyektiv nuqtai nazardan ko'proq yoki kamroq to'g'ri bo'lgan obyektga ega bo'lishning ideal shakli.

Qabul qilish - atrofdagi dunyoda insonning yo'nalishini ta'minlaydigan hissiy organlar yordamida obyektlar, vaziyatlar, hodisalarning yaxlit tasviri. Bilimning zarur bosqichi bo'lib, idrok har doim fikrlash, xotira bilan ko'proq yoki kamroq bog'liq bo'lib, motivatsiya bilan boshqariladi. Haqiqatga va illuziyalarga mos keladigan idrokni farqlash kerak. Ularning sifatini tekshirish uchun ularning amaliy faoliyat, muloqot, ilmiy tadqiqotlar jarayonlariga kiritilishi juda muhimdir. Qabul qilish- bu tezkor ta'sirning passiv nusxasi emas, balki u fikrlash bilan chambarchas bog'liq bo'lgan jonli va ijodiy bilish jarayoni.

Xotira - bu o'tgan tajribani tashkil etish va saqlash jarayonlari bo'lib, uni qayta ishlashga imkon beradi. Xotira mavzuning o'tmishini hozirgi va kelajakka bog'laydi, eng muhim bilim funksiyasidir. Turli xil xotira turlari mavjud: vosita, hissiy, majoziy, og'zaki va mantiqiy. Xotirani psixologik tahlil qilishda inson shaxsiyatining ajralmas tuzilishiga kiritilganligini hisobga olish muhimdir. Insonning ehtiyojlari va motivlari o'zgarganligi sababli, insonning o'tmishga bo'lgan munosabati o'zgarishi mumkin, shuning uchun bilimning turli tomonlari inson xotirasida turli xil bo'lishi mumkin.

Fikrlash - insonning murakkab bilim faoliyati turlaridan biridir. Fikrlash nazariy va amaliy, mantiqiy va intuitiv, samarali va reproduktiv mavjud. Fikrlash ko'pincha shartlar va talablarni ta'kidlaydigan muammoni hal qilish jarayoni sifatida paydo bo'ladi. Fikrlash faoliyati motivlarga asoslangan. Fikrlashda uning yo'nalishini ta'minlaydigan his-tuyg'ular katta rol o'ynaydi. Fikrlashning eng muhim mahsuloti keyingi harakatlarning maqsadlari bo'lishi mumkin. Fikrlash aloqa omili, shaxslararo munosabatlar vazifasini bajaradi. Zamonaviy psixologiyada og'zaki va mantiqiy fikrlash tarixiy rivojlanishning eng so'nggi

mahsulotidir. Inson hayotida fikrlashning shakllanishi uning obyektiv faoliyati va muloqot jarayonida amalga oshiriladi, bu erda ta'lim va tarbiya jarayonlari alohida o'rin tutadi.

Razvedka - shaxsning aqliy qobiliyatining nisbatan barqaror tuzilishi. Zakovat aqliy operatsiyalar tizimi bilan, muammolarni hal qilish uslubi va strategiyasi bilan, kognitiv faoliyatni talab qiladigan vaziyatga individual yondashuv samaradorligi bilan, fikrlash uslubi bilan aniqlanadi. Mahalliy psixologiya aqlning yaxlitligi, uning inson bilan aloqasi haqidagi g'oyadan kelib chiqadi. Nazariy va amaliy aqlning o'zaro bog'liqligi, ularning hissiy-voliylik xususiyatlariga bog'liqligi katta ahamiyatga ega. Ayniqsa, aqlni baholash insonning faoliyat sohasi — ishlab chiqarish, ilmiy, siyosiy va boshqalar bilan chambarchas bog'liq bo'lishi kerak. kibernetikaning muvaffaqiyati bilan bog'liq holda, "sun'iy aql" atamasi keng tarqalgan.

Iroda — tashqi va ichki to'siqlarga, ta'sirlarga va ta'sirlarga qaramasdan, insonning o'z faoliyati va xatti-harakatlarini faol o'z-o'zini boshqarishda namoyon bo'lgan inson ruhining mulki. Qaror qabul qilish va maqsadlarni belgilash masalalari Iroda masalasi bilan chambarchas bog'liq.

Etakchilik uslubi - psixologik vositalar, texnikalar, ko'nikmalar, usullar, shaxsiy ishlarning usullari, shuningdek, boshqaruv jarayonida boshqalar bilan bo'lgan munosabatlarining o'ziga xos xususiyatlari.

Etakchilik uslubida rahbarning shaxsiyatining barcha muhim fazilatlari namoyon bo'ladi — uning ijtimoiy yo'nalishi, qiymat yo'nalishlari, axloqiy va kuchli irodali fazilatlari. Etakchilik uslubi boshqaruvning barcha asosiy funksiyalarini, ayniqsa, qaror qabul qilish usullarini amalga oshirishning tabiatiga ta'sir qiladi.

"Etakchilik uslubi" tushunchasi - umumiy psixologiyada ishlatiladigan "shaxsiy faoliyat uslubi" psixologik toifasiga asoslangan. Faoliyatning individual uslublari, turli etakchilik uslublari ehtimoli inson ruhining murakkab tabiati bilan bog'liq bo'lib, u shaxsning turli xil faoliyat usullarini tanlashiga imkon beradi. Bu xilma-xillik asab tizimining turli xil o'ziga xos xususiyatlariga ega bo'lgan kishilarga turli xil qobiliyatlar, temperamentlar, xarakterlar bir xil faoliyatni turli yo'llar bilan amalga oshirishda teng samaradorlikka erishishga imkon beradi. Shu bilan birga, muvaffaqiyatga to'sqinlik qiluvchi individual xususiyatlarning kompensatsiyasi ko'pincha erishiladi.

Bosh uslubi - bu o'z faoliyatining samarasidir, u o'z o'rgangan ijtimoiy tajribasining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Shu bilan birga, vaziyatga qarab, faoliyatning individual uslubi boshqaruv faoliyati samaradorligi nuqtai nazaridan maqbul bo'lmasligi mumkin. Ko'pincha iqtisodiy adabiyotda demokratik va direktiv uslublar qarama-qarshidir.

Boshqaruv faoliyati uslubi- bu davrda mamlakatning ijtimoiy boshqaruvida, shuningdek, mulkchilik shakli, korxonalar hajmi va muvaffaqiyatida hukmronlik qiluvchi uslubga bevosita bog'liq.

Demokratik uslub- asosiy masalalarni hal qilish uchun xodimlarni jalb qilish, kollegial qarorlar qabul qilish, huquq va majburiyatlarni bir xil taqsimlash; u mustaqillikni va subordinatlarning tashabbusini rivojlantirishga, o'zaro nazoratni kengaytirishga yordam beradi.

Direktiv uslub- odatda barcha masalalarni o'zi hal qiladigan rahbarning rolini oshiradi, ammo jamoaning boshqa a'zolari fikrini hisobga olmagan holda, ba'zan hisobga olinmaydi. Subordinatlarga bo'lgan talab sezilarli darajada oshdi, ularning tashabbusi va mustaqilligi cheklangan, bu jamoada o'zaro ishonchsizlik holatlarining rivojlanishiga yordam beradi.

Rejalashtirish - tashkilotning maqsadlarini va ularga erishish vositalarini aniqlash jarayoni.

Strategik maqsadlar - kelajakda tashkilotning holatini tavsiflovchi umumiy bayonotlar.

Strategik rejalar - kompaniyaning strategik maqsadlarga erishish uchun (5 yilgacha) harakat qilish niyatida bo'lgan harakatlarini belgilaydi.

Strategik rejalashtirish - kompaniyani tashqi muhitda eng yaxshi raqobatbardosh mavqega ega bo'lish va belgilangan maqsadlarga erishish uchun mo'ljallangan strategiyani shakllantirish va amalga oshirish bo'yicha harakatlar va echimlar to'plami.

Bir martalik rejalar - kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lmagan maqsadlarga erishish uchun ishlab chiqilgan.

Menejment psixologiyasi bo'yicha asosiy tushunchalar va toifalar

Tashkilot umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish va birgalikdagi faoliyatni tartibga solish uchun boshqaruv organi tomonidan ongli ravishda muvofiqlashtirilgan bir guruh odamlarni (ikki yoki undan ortiq) birlashtirish shaklidir. Shaxsning ijtimoiy boshqaruvdagi faoliyati maqsadlari va shartlariga qarab, subyektlar va boshqaruv obyektlari vazifasini bajaradi. Tashkilotning

elementlari: kamida ikki kishining mavjudligi, maqsadning birligi, qo'shma mehnat. Rasmiy tashkilot ma'muriy-huquqiy maqomga ega va shaxsni shaxssiz funktsional aloqalar va xatti-harakatlar normalariga bog'liq holda qo'yadi.

Norasmiy tashkilot - shaxsiy tanlov va to'g'ridan-to'g'ri amalga oshiriladigan aloqalar bilan birlashadigan odamlar jamoasi. Rasmiy tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham paydo bo'lishi mumkin.

Menejment - asosan iqtisodiy munosabatlarning bozor sharoitida tashkilotlarning samarali hayotiy faoliyatini (ishlashini) ta'minlashga qaratilgan ilmiy va amaliy yo'nalishdir. Ingliz tilidagi so'z boshqarish (boshqaruv) lotin so'zining ildizidan keladi maims (qo'l). Bu atama rus tilida o'xshash emas, garchi u ko'pincha "menejment" va "mehnatni ilmiy tashkil etish" so'zlari uchun sinonim sifatida ishlatiladi.

Menejer - rejalarni ishlab chiqadigan, nima qilish kerakligini, qanday qilib va kimni amalga oshirishni (xodimlarni boshqarish) belgilaydi, boshqaruv tsiklining barcha bosqichlarida ish tartib-qoidalarini (texnologiyalarni) ishlab chiqadi, nazoratni amalga oshiradi.

Menejment psixologiyasi - asosan bozor boshqaruv tizimi sharoitida tashkilotlarning muammolarini hal qilish bo'yicha tadqiqotlar va psixologik yordam ko'rsatishni maqsad qilgan disiplinlararası ilmiy – amaliy yo'nalish sifatida qaralishi mumkin.

Boshqarish - uning holatini o'zgartirish yoki yangi xususiyatlar va fazilatlarni berish uchun tizimda yoki u erda sodir bo'lgan alohida jarayonlarga yo'naltirilgan ta'sir.

Haqiqiy boshqaruv – muayyan obyektga maqsadli ta'sir. Boshqaruv va boshqaruv yaqin, ammo bir xil tushunchalar emas. Boshqarish-odamlarga va texnologik jarayonlarga ta'sir qilishni anglatadi, faqat odamlarga ta'sir qilishni anglatadi.

Ijtimoiy boshqaruv - insonning (boshqaruv subyektining) uyushgan guruhga yoki ushbu guruhdan biriga alohida (boshqaruv obyekt) ta'sir o'tkazish jarayoni bo'lib, kerakli natijalarga erishish uchun muayyan harakatlarga olib keladi. Eng keng ma'noda, ijtimoiy boshqaruv bir kishining boshqa shaxsga ta'sirini o'z ichiga oladi, bu esa uni har qanday harakatga yoki hissiy reaksiyaga olib keladi.

Tashkiliy boshqaruv - bu tashkilotda boshqaruv funktsiyalarini bajarish uchun maxsus tashkil etilgan boshqaruv faoliyati, boshqaruv xodimlari tomonidan

amalga oshiriladi, buning uchun tegishli vakolat va mas'uliyatga ega. Tashkiliy boshqaruvning asosiy maqsadi tashkilotning samarali ishlashini ta'minlash va unga duch keladigan vazifalarni maqbul hal etishdir. Boshqaruv faoliyati mahsuloti tashkilotning kerakli rejimda ishlashi uchun zarur bo'lgan boshqaruv qarorlari va amaliy harakatlardir. Tashkiliy boshqaruv-bu maxsus tarzda tashkil etilgan boshqaruv faoliyati turi. Bu tashkiliy boshqaruv boshqaruv mehnatining maxsus shakllari orqali amalga oshirilishi tushuniladi: yig'ilishlar, uchrashuvlar va h.k., shuningdek normativ-ma'muriy hujjatlar (buyruqlar, buyruqlar, ish ta'riflarini ishlab chiqish, faoliyat qoidalarini, ish rejalarini va h. k.).

Boshqaruv predmeti - muayyan boshqaruv obyektga yo'naltirilgan mavzu-amaliy faoliyatning tashuvchisi, boshqaruv faoliyatining manbai. Boshqaruv subyektlari alohida shaxs va ijtimoiy guruh sifatida xizmat qilishi mumkin.

Boshqarish obyekt – boshqaruv ta'siri yo'naltirilgan obyektv haqiqatning bir qismi. Boshqarish obyekt va mavzusi birgalikda boshqaruv tizimini tashkil qiladi.

Boshqaruv munosabatlari – boshqaruvning umumiy tamoyillari asosida boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan turli tashkilotlarning murakkab munosabati. Boshqaruv munosabatlari tizimi ikki ijtimoiy-psixologik hodisaga asoslangan: haqiqiy boshqaruv va bo'ysunish.

Bo'ysunish- maqsadli ta'sir mavzusiga sezuvchanlik va ta'sir qilish. Boshqaruv xodimlari.

Katta tashkilotlarda boshqaruv faoliyati boshqaruv xodimlari tomonidan amalga oshiriladi, ular funktsional rolga qarab uchta asosiy toifaga bo'linadi:

- nazorat apparati;
- ma'muriy birlik;
- bo'linmalar rahbarlari.

Nazorat apparati. Boshqaruv apparati tashkilotning yuqori rahbariyati (boshqaruvi) hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi tashkilotning ishlashi va rivojlanishi jarayonlarini umumiy boshqarishdir. Asosiy vazifalar kelajakdagi tashkilotning obrazini yaratish, missiyani shakllantirish, maqsadlarni belgilash va ustuvor vazifalarni belgilash, shuningdek tashqi va ichki vaziyatlarni tahlil qilish, uning ishlashi va rivojlanishi uchun tegishli dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish, faoliyat natijalarini baholash orqali tashkilotdagi faoliyat jarayonlarini ta'minlashni o'z ichiga oladi.

Ma'muriy birlik. Ma'muriy qurilma tashkilotning asosiy resurslarini taqsimlashni amalga oshiradi, shuningdek, faoliyat rejalarini amalga oshirishni

nazorat qiladi. Ma'muriy apparatlar mutaxassislari muhandislar, iqtisodchilar, advokatlar, psixologlar va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin. Ular tashkilotdagi ishlarning holati to'g'risidagi axborotni o'ziga xos yo'nalishda olish, qayta ishlash va tahlil qilish muammolarini hal qilish uchun mo'ljallangan; analitik ma'lumotlar asosida ishlab chiqilgan ishlanmalar, ayrim funktsional masalalarni hal qilish imkoniyatlari; boshqaruv qarorlarini tayyorlash va ishlab chiqish; o'z yo'nalishlari bo'yicha boshqaruv qarorlarini amalga oshirish darajasini nazorat qilish. Ma'muriy apparatlar xodimlarining toifasi kotiblar, mashinistlar, texnika, laborantlar va boshqalar, ya'ni boshqaruv apparatida joriy hisob-kitob va ofis ishlarini amalga oshiradiganlardir. Ularning asosiy vazifasi – boshqaruv faoliyatini axborot va texnik xizmat ko'rsatish.

Bo'linmalar rahbarlari. Menejerlar o'zlarining bo'ysunuvchilari faoliyatini tashkil etish va to'g'ridan-to'g'ri boshqarish orqali ularga qo'yilgan vazifalarni bevosita hal qilish uchun mas'uldirlar. Ularning vazifalari ijrochilarni tanlash, tayyorlash va joylashtirishni o'z ichiga oladi; faoliyatni rejalashtirish, xizmat guruhlari va aniq xodimlar oldida kasbiy vazifalarni belgilash, ularning faoliyatini rag'batlantirish va rag'batlantirish, ularning samaradorligini nazorat qilish, shuningdek, xizmat guruhlarida qulay ma'naviy-psixologik muhitni ta'minlash.

ILOVALAR

Takrorlash uchun savollar va vazifalar

1. Boshqaruv faoliyatida bilim jarayonlarining alohida rolini qanday tushuntirish mumkin?
2. Menejerning professional faoliyati uchun qanday bilim qobiliyati ayniqsa muhimdir?
3. Fikr nima va uning rahbarning professional faoliyatida qanday roli bor?
4. Odamlarni qabul qilishda qanday odatiy xatolar yuzaga keladi va ularni oldini olish vositalari qanday?
5. Xotirani ta'riflab bering va menejer kasbining rolini aniqlang. Xotirani takomillashtirish usullari qanday?
6. Fikrlash nima va uning asosiy xususiyatlari qanday?
7. Menejerning fikrlashiga qanday maxsus talablar qo'yiladi?
8. Aql darajasi va etakchilik darajasi o'rtasida qattiq bog'liqlik bormi?
9. Iroda nima va uning boshqa shaxsiy qobiliyatlari bilan aloqasi nima?
10. Menejerning kuchli irodali fazilatlarini mustahkamlash vositasi qanday?
11. Nima uchun qaror qabul qilish rahbar uchun imtihon sifatida belgilanadi?
12. Noto'g'ri qaror qabul qilishning oldini olish yo'llari qanday?
13. Etakchilik uslubi nima va u qanday omillar bilan belgilanadi?
14. Menejerning professional jihatdan muhim sifati qanday?
15. Asosiy etakchilik uslublari qanday?
16. Turli etakchilik uslublarining afzalliklari va kamchiliklari qanday?
17. Qo'llanmaning eng yangi uslublaridan biri sifatida murabbiylik tavsifini bering.
18. Yuqori menedjerning professional jihatdan muhim fazilatlarini ro'yxatlash.

STRATEGIK REJALASHTIRISH JARAYONI DOIRASIDA BOSHQARUV FAOLIYATINING ASOSIY TURLARI:

- Resurslarni taqsimlash
- Tashqi muhitga moslashish
- Ichki muvofiqlashtirish
- Tashkiliy strategik tushuncha

Quyidagi boshqaruv tsiklini belgilash kerak:

- tashqi va ichki muhit omillarini monitoring qilish va tahlil qilish,
- kompaniyaning kelajakdagi holatini hal qilish va modellashtirish,
- strategik rejani ishlab chiqish,
- belgilangan ko'rsatkichlardan chetga chiqishda tartibga soluvchi ta'sirlarni amalga oshirishni nazorat qilish va ishlab chiqish.

Missiya kompaniyaning umumiy maqsadi bo'lib, uning faoliyatining barcha jihatlarini birlashtiradi va firma o'zini bag'ishlashni istagan narsani e'lon qiladi.

Missiya bayonoti kerak:

- tashkilotni boshqa tashkilotlardan ajratib ko'rsatish;
- tashkilot amalga oshirishni istagan vazifani tavsiflash (u hozir bajaradigan narsa emas);
- oddiy bo'lish.

Tashkilotning missiyasi odatda quyidagi savollarga javob beradi:

- Bizning mijozimiz kim?
- Unga qanday mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilamiz?
- Biz tovarlar yoki xizmatlarni sotuvchilar sifatida kimmiz
- Bizning qadriyatlarimiz qanday?
- Bizni noyob va boshqalardan farq qiladigan narsa nima?

Maqsadlar, missiyadan farqli o'laroq, tashkilot faoliyatining muayyan yo'nalishlarini ifodalaydi.

Maqsadlarni aniqlashning ahamiyati ular bilan bog'liq:

- boshqaruv jarayoni uchun asos bo'lib xizmat qiladi;
- tashkilot samaradorligini oshirish yo'llarini aniqlash;
- har qanday biznes qarorini qabul qilishning asosi;
- muayyan rejali ko'rsatkichlarni shakllantirish uchun qo'llanma bo'lib xizmat qiladi.

Maqsadni shakllantirish mezonlari (SMART-tahlil):

- Specific - Aniqlik
- Measurable - O'lchov
- Area bounded - Hududga muhabbat
- Realistic - Muvaffaqiyatga erishish (realizm)
- Time bound - erishish davri

RAHBARIYAT MAQSADLARNI BELGILASHI KERAK BO'LGAN JOYLAR:

- Rentabellik
- Bozorlar
- Ishlash (samaradorlik)
- Mahsulotlar
- Moliyaviy resurslar
- Ishlab chiqarish quvvati, bino va inshootlar

- Innovatsiyalarni o'rganish va amalga oshirish
- Tashkilot (tuzilmadagi yoki faoliyatidagi o'zgarishlar)
- Inson resurslari
- Ijtimoiy mas'uliyat

RAQOBATCHILAR TAHLILI

- Raqobatchilarning kelajakdagi maqsadlarini tahlil qilish
- Raqobatchilarning joriy strategiyasini baholash
- Raqobatchilar va kompaniya ma'lumotlarining faoliyat ko'rsatadigan sanoatiga oid old shartlarni ko'rib chiqish

- Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini chuqur o'rganish
- Pest-tahlil - tashkilotning so'l muhitida sodir bo'lgan voqealarni o'rganish usuli (siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-madaniy, texnologik omillar)

Imkoniyatlar-bu tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga yordam beradigan tashqi muhitning o'ziga xos xususiyatlari.

Tahdidlar - strategik maqsadlarga erishishga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan tashqi muhit omillari. Tashkilotning ichki muhitini tahlil qilish:

- Marketing
 - moliya (buxgalteriya hisobi)
 - amaliyot (ishlab chiqarish)
 - inson resurslari
 - kompaniyaning madaniyati va obro'si
- Marketing funktsiyasini tekshirish (davom ettirish):

- Bozor tadqiqotlari va rivojlanishi.
- Oldindan sotish va sotishdan keyingi mijozlarga xizmat ko'rsatish.
- Tovarlarini samarali sotish, reklama qilish va targ'ib qilish.
- Foyda

Kuchlar strategik maqsadlarga erishish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan tashkilotning ijobiy ichki xususiyatlari (ofis, uskunalari, moliyalashtirish manbalari va boshqalar).

Zaif tomonlar kompaniyaning ichki xususiyatlari bo'lib, uning faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi yoki cheklaydi (resurslarning etishmasligi, harakatlarning nomuvofiqligi va boshqalar).

SWOT tahlillari - tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini o'rganish uchun qo'llaniladigan diagnostika vositasi, shuningdek, foydalanilmagan imkoniyatlar va potentsial tahdidlar yoki xavf - xatarlar nuqtai nazaridan atrof - muhitni baholash (kuchlar - kuchlar, zaif tomonlar-zaifliklar; imkoniyatlar-imkoniyatlar; tahdidlar).

Strategiya-tashkilotning ishi, u amalga oshiriladigan joy va kompaniyaning belgilangan maqsadlarga qanday erishishi kerakligi haqida qaror qabul qilish.

Korporativ strategiya biznes, bozorlar va faoliyatni tanlash bilan bog'liq bo'lib, tashkilotning umumiy chegaralari va rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydi.

Korporativ eng muhim yo'nalishlari.

20 ta biznes ko'nikmalari birinchi navbatda shakllanishi kerak

1. Vaqtni boshqarish
2. Prezentsiyalar tayyorlash
3. Tez o'qish

4. Ta'sir tamoyillari.
5. Copywriting
6. Maqsadga erishish
7. Moliyaviy boshqaruv
8. Strategik rejalashtirish
9. Imo-ishoralarni o'qish / yolg'onni aniqlash
10. Inqirozga qarshi boshqaruv
11. Trendni kuzatish
12. Ijodiy fikrlash
13. Loyiha boshqarish
14. Marketing
15. Xodimlarni boshqarish
16. Networking
17. Muzokaralar
18. Ommaviy nutqlar
19. Hissiy aql
20. Shaxsiy brending / o'z-o'zini tanishtirish

Besh yil ichida sizga yordam beradigan foydali odatlar!

1. Sizning oratoriy qobiliyatingiz ustida ishlash. Bu qo'rqinchli. Hatto Uorren Baffett ham nutq so'zlashdan oldin kasal bo'lib qoldi. Lekin bu juda muhim: siz martaba narvoniga ko'tarilayotganda, siz yana va yana bir bor odamlar guruhlariga murojaat qilishingiz kerak bo'ladi. Shuning uchun siz yaxshi o'rganishingiz kerak. — Gerard Danford

2. Dasturlashni o'rganing. Kompyuterlar kelajakda yo'qolmaydi. Shunday qilib, ularni boshqarish qobiliyati sizning martaba uchun juda yaxshi sifatdir. - Shon Klark

3. Foydali ma'ro'zalarni tinglang. Ular qo'shimcha vaqtni ishlatmasdan o'rganishga imkon beradi. Shunday qilib, siz uyda ishlayotganingizda yoki tirbandlikda qolsangiz, mavzularning eng keng doirasini o'rganishingiz mumkin. — Muhammad Kabbani

4. Psixologiyaga qiziqasiz. Bu o'z fikrlarimizni, harakatlarimizni va motivlarimizni tushunish uchun eng yaxshi vositalarga ega bo'lgan intizomdir. Shunday qilib, bu o'z-o'zini yaxshilash uchun ittifoqdosh. — Fransisko Saes

5. Ko'p yillar davomida mashq qilishingiz mumkin bo'lgan sport hobisini tanlang. Aks holda, kollejdagi boshlagan va ofisda davom etadigan yashash turmush tarzi sizning ahvolingiz, orqangiz va oshqozon-ichak traktingiz bilan dahshatli narsalarni qiladi. Sizning ofis ishingiz sizni o'ldirishga harakat qiladi. Sizning ishingiz buning oldini olishdir. - David Cannon

Agar rioya qilsangiz, hayotda muvaffaqiyat qozonasiz:

1. Televizorni tomosha qilmang. Hech qachon.
2. Sizni xiyonat qilgan odamlarga qaytib bormang. Ular o'zgarmaydi.
3. Fikr keldi? Yozing. Bir marta u siz uchun foydalidir!
4. Kechikyapsizmi? Buni ogohlantirish uchun yo'l toping. Bu juda qiyin emas.
5. Boshqa odamlarning orzulariga kulmang. O'zingiz haqida o'ylab ko'ring.
6. Haqiqatni gapiring, keyin hech narsa eslay olmaysiz.
7. G'iybatni tarqatmang. Ular yaxshi narsalarga olib kelmaydi.

8. Xushmuomalalik shaharlarni egallaydi. Tez-tez foydalaning, janoblar.
 9. Xatolaringizni tan olishni biling.
 10. Har doim shikoyat qilish odatidan voz keching. Hech kim boshqa odamlarning muammolariga qiziqmaydi.
 11. "Nima bo'lishidan qat'iy nazar harakat qilish" kabi bir narsa bor. Harakat qilib ko'ring, yordam bering.
 12. Tushunarsiz vaziyatlarda har doim yotishga boring. Bundan tashqari, har qanday holatda ham "bu o'tadi", deb eslash foydalidir.
 13. Jiddiy janjal bilan ham, odamga tirikchilik uchun zarar etkazishga urinmang... Siz yarashasiz (ehtimol) va so'zlar uzoq vaqt eslab qoladi...
 14. Kunning boshida eng qiyin va yoqimsiz ishni bajaring. Uni qilganingizda-kunning qolgan qismi keraksiz fikrlar bilan engib o'tmaydi.
 15. Hech kim hech kimga qarzdor emas. "Kerak" so'zini unuting. Faol leksikondan tashlang.
- Aks holda, siz nafaqat moddiy, balki axloqiy ham qarzlarni bog'laysiz.

Muvaffaqiyat qoidalari. Buni esdan chiqarmang!!!

1. Sizga yoqqan narsalarni qiling. O'rganing, rivojlaning, o'zingizni ichkaridan o'zgartiring. Oltin qoida — haqiqiy zavq keltiradigan narsalarni qiling va keyin siz juda baxtli bo'lasiz.
2. Har kuni ovqatlanadigan, ichadigan va chekadigan axlatdan voz keching.
3. Chet tillarni o'rganing. Rus tilidagi Internet foydalanuvchilari 60 million. Ingliz tilida-bir milliard. Ingliz tilini bilish nafaqat ziyolilarning g'azabi, balki hayotiy zaruratdir.
4. Kitoblarni o'qing. Oltin qoida-haftada kamida bitta kitobni o'qing/tinglang. Bu sizning hayotingizni o'zgartiradigan yiliga 50 ta kitob.
5. Har bir hafta oxiri chindan ham sarflang.
6. Maqsadlarni belgilang, ularni qog'ozga qo'ying. Eng muhimi, ular aniq, tushunarli va o'lchovli bo'lishi kerak. Agar siz maqsadni qo'ysangiz, unga erishishingiz yoki erishishingiz mumkin. Agar siz qo'ymasangiz, unda erishish uchun hech qanday imkoniyat yo'q.
7. Klaviaturada ko'r-ko'rona yozishni o'rganing. Vaqt-sizda mavjud bo'lgan bir necha xazinalardan biri va siz chop etishingiz kerak deyarli tez o'ylab ko'ring. Va kerakli xat qaerda ekanligi haqida emas, balki siz yozgan narsalar haqida o'ylashingiz kerak.
8. Vaqtni qo'ying. O'zingizning ishingizni boshqarishni o'rganing, shunda ular sizning ishtirokisiz deyarli ishlaydi. Birinchidan, Allen (Getting Things Done) yoki Gleb Arxangelskiyni o'qing. Tezda qaror qabul qiling, darhol harakat qiling, keyinroq kechiktirmang. Barcha ishlarni bajaring yoki kimgadir topshiring.
9. Kompyuter o'yinlaridan voz kechish, ijtimoiy tarmoqlarda maqsadsiz o'tirish va internetda bemaqsad qilish. Ijtimoiy tarmoqlarda muloqotni minimallashtirish, bitta hisob qoldiring. Kvatirada televizor antennisini yo'q qiling.
10. Yangiliklarni o'qishni to'xtating. Baribir, asosiy voqealar haqida hamma narsa gapiradi.

11. Erta turishni o'rganing. Paradoks shundaki, erta soatlarda siz har doim kechqurun ko'proq vaqt o'tkazasiz. 7 soatlik uyqu, yuqori sifatli jismoniy faoliyat va normal ovqatlanish sharti insonga yetarli.

12. O'zingizni munosib, halol, ochiq, aqlli va muvaffaqiyatli odamlar bilan o'rab olishga harakat qiling.

13. Sport bilan shug'ullaning. Yoga, toqqa chiqishga, velosiped, gorizontalar, bar, bar, futbol, yugurish, Plyometrics, suzish, funktsional mashqlar -bu ohangni tanaga qaytarish va endorfinlarning portlashini istagan odamning eng yaxshi do'stlari. Va lift nima ekanligini unutmang.

14. Oddiy narsalarni qiling. Hech qachon bo'lmagan joyga boring, boshqa yo'lni ishga tushiring, hech narsa bilmagan muammoni tushunib oling. "qulay hududi" dan chiqing, bilim va ufqlarni kengaytiring. Uy mebellarini qayta tiklang, tashqi ko'rinishingizni, soch turmagingizni, ko'rinishingizni o'zgartiring.

15. Arzimas qutulish.

16. O'tmishda nima bo'lganini unutmang. U erda siz bilan faqat tajriba, bilim, yaxshi munosabatlar va ijobiy taassurotlar oling.

17. Qo'rqma. Hech qanday to'siq yo'q va barcha shubhalar faqat boshingizda yashaydi. Jangchi bo'lish shart emas, faqat maqsadni ko'rish, to'siqlarni chetlab o'tish va muvaffaqiyatsizlikni boshdan kechirish uchun yagona imkoniyatsiz erishishingizni bilish kifoya.

Turli vaziyatlarda yordam beradigan 3 oddiy mashqlar.

Mashq №1

Hayotning quvonchini qaytarishga yordam beradi, yomon kayfiyatni yo'q qiladi. Lotus holatida yoki yolg'onchilikda yopiq ko'zlar bilan amalga oshiriladi.

Kimga va nima uchun bugun rahmat, diyishimni o'ylayman. Bu mazali nonushta tayyorlagan yaqin odam yoki qiyin vazifani hal qilishga yordam bergan hamkasbi bo'lishi mumkin. Siz uch kishini eslab, ularga "rahmat" deb aytishingiz kerak.

Mashqdan keyin nafas oling, keyin ko'zingizni oching.

Mashq №2

Obsesif salbiy fikrlarni yo'q qiladi. Qulay joyni oling va ko'zingizni yuming. Salbiy fikrlarni namoyon qilishga ruxsat bering, keyin ularni kompyuter monitoridagi matn hujjatiga o'tkazing. Sichqonchani qizil xochga aylantirib, ushbu hujjatni yoping va uni o'chirib yuboring.

Ushbu mashqda siz boshqa yondashuvni tanlashingiz mumkin. Hamma narsa sizning tasavvuringizga bog'liq. Fikrlarni qog'ozga ko'chirishingiz va uni shredderga yuborishingiz, harflarni o'chirishingiz yoki oddiygina bir parcha qog'ozga tushurishingiz va uni o'rnaga tashlashingiz mumkin.

Ha, fikrlarni tozalashni unutmang, shuning uchun fikrlar qayta ochilmaydi!!!

Mashq №3

Stressli vaziyatlarda foydali. Ko'zlaringiz yopiq bo'lsa, sizni hozirgi holatga olib kelgan tadbirga e'tibor bering. Sizning vazifangiz -vaziyatning har bir daqiqasini, tananing har bir qismini, har bir xonani, bu erda va hozir to'liq his qilishdir. Bu yoqimsiz, kimdir yopishqoq qo'rquv, titroq bilan qoplangan, lekin ko'zlar ochilmaydi. His qildingmi? Va endi biz chuqur nafas olishni boshlaymiz. Burun orqali nafas oling, og'iz orqali nafas oling. Biz nafas olishga e'tibor qaratamiz va nafas olish havosi bilan birga barcha yoqimsiz his-tuyg'ularni qoldiramiz. To'liq muvozanat holatida ekaningizni his qilmaguningizcha bu tarzda nafas oling. Nafas olish konsentratsiyasi odatda g'azab, tirnash xususiyati bilan engishga yordam beradigan universal texnikadir, eng muhimi, uni o'z vaqtida ishlatishdir.

Joriy nazorat

1) Nazorat qilinadigan mavzular:

- Rahbarning shaxsiyatining psixologik tuzilishi.
- Rahbar faoliyati.
- Rahbarning innovatsion faoliyatga yo'naltirilganligi.
- Boshning alohida-tipologik xususiyatlari.
- Rahbar faoliyatining individual uslubi.
- Innovatsion faoliyatga rahbar o'rnatish.
- Innovatsion faoliyat subyekting "Men-kontseptsiyasi".
- Qiymat yo'nalishlari va rahbarning qiymat munosabatlari.
- Ijrochining ijodiy faoliyatga qobiliyati.
- Rahbar shaxsining innovatsion-muhim fazilatlarini.
- Rahbarning xavf-xatarga tayyorligi.
- Rahbar faoliyatini o'rganish usullari.
- Rahbarning innovatsion faoliyatga yo'naltirilganligini o'rganish usullari.
- Rahbarning individual-tipologik xususiyatlarini o'rganish usullari.
- Rahbar faoliyatining individual uslubini o'rganish usullari.
- Rahbarning innovatsion faoliyatga bo'lgan munosabatlarini o'rganish usullari.
- Menejerning "Men-kontseptsiyasi" ni o'rganish usullari.
- Menejerning qiymat yo'nalishlarini va qiymat munosabatlarini o'rganish usullari.
- Ijrochining ijodiy faoliyatga qobiliyatini o'rganish usullari.
- Rahbar shaxsining innovatsion-muhim fazilatlarini o'rganish usullari.
- Rahbarning xavf-xatarga tayyorligini o'rganish usullari.
- Rahbar faoliyatini o'rganish usullari.
- Rahbar shaxsining innovatsion faoliyatga yo'naltirilganligini o'rganish metodikasi

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 2019 yil 8 oktyabr, PF-5847-son Farmoni. www.lex.uz.

2. 2019yil 6 sentyabrdagi “Professional ta‘lim tizimini yanada takomillashtirishga doir qo‘shimcha chora tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-5812-sonli Farmoni

3. 2021 yil 31 avgustdagi «Oliy, o‘rta maxsus va professional ta‘lim muassasalari o‘rtasida ta‘lim jarayoni hamda tarmoq tashkilotlari bilan ishlab chiqarish amaliyoti uzviyligini kuchaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida» gi PQ-5241-sonli

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori “Oliy ma‘lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 27.07.2017 y., PQ-3151, O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y., 30-son, 729-modda.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori “Oliy ta‘lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 20.04.2017 y., PQ-2909, O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y., 18-son, 313-modda, 19-son, 335-modda, 24-son, 490-modda.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoyishi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha xarakteristik strategiyasi to‘g‘risida” 07.02.2017 y., PF-4947, O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y., 6-son, 70-modda, 20-son, 354-modda, 23-son 448-modda.

7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 5 iyundagi “Oliy ta‘lim muassasalarida ta‘lim sifatini oshirish va ularning mamlakatda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohatlarda faol ishtirokini ta‘minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” 5.06.2018 y., PQ-3775 Qarori.

8. 2021 yil 29 martdagi “Professional ta‘lim tizimida Dual ta‘limni tashkil etish chora-tadbirlari haqida”gi 163-sonli Qarori

9. 2021 yil 26 fevraldagi “Professional ta‘lim muassasalarining boshqaruv hamda pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 106-son Qarori

10. 2020 yil 7 avgustdagi “O‘zbekiston Respublikasida uzluksiz boshlang‘ich, o‘rta va o‘rta maxsus professional ta‘lim tizimini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to‘g‘risida”gi VM-466-sonli Qarori

11. Mirziyoev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. –T.: O‘zbekiston, 2017. – B.103.

12. Mirziyoev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. –T.: O‘zbekiston, 2017. – 104 b.

13. Mirziyoev SH.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta‘minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. –T.: O‘zbekiston, 2017. – 48 b.

14. Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 2000

15. Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций.– М.: ИНФРА – М, 2000
16. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов н/Д:
17. Феникс, 2004 3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 2001
18. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-
19. практика. / Пер. с англ. М., 2001.
20. Кричевский Р. Л., Если Вы — руководитель. Элементы психологии в повседневной работе. М., 2003.
21. Мескони М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 2012.
22. Типы руководителей - стили управления. / Сост. Н. А. Некрасов. 2012 г.
23. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 2012.
24. Ч.И.Мескони М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.
25. Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002.
26. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006.
27. Гулиев М.А. Социология и психология управления: учеб, пособие - Ростов н/Д Феникс,2009.
28. Жариков Е. С. Психология управления. — М., 2002.
29. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 2010.
30. Кабаченко Т. С. Психология управления. — М., 2003.
31. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — Мн., 2006.
32. Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость как ключевая компетенция: монография. – Челябинск: Изд-во «АТОКСО», 2010. – 184 с.
33. Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности: монография. – Челябинск: Изд-во Реро, 2014. – 196 с.
34. Долгова В.И., Жакупова Я.Т. Формирование эмоционально-коммуникативной культуры (педагогов-музыкантов в колледже): монография. – Челябинск: Изд-во «АТОКСО», 2010. – 245 с.
35. Карелин А. А. Психологические тесты – 2 т. – М.: Владос, 2001.
36. Касаткин С. Мастер общения – СПб.: Питер, 2001. – 128 с.
37. Куницина В. Н., Казаринова Н. В., Поголькина В. М. Межлич-
38. ностное общение. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
39. Леонтьев А. Н. Лекции по общей психологии. – М.: Смысл, 2001.– 511 с.
40. Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом.- 1998.-№1.
41. А. К. Семенов, Е. Л. Маслова, Психология и этика менеджмента и бизнеса, (Дашков и К*, 2006)

42. В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т управления, Психология менеджмента, (КНОРУС, 2008)
43. Е. П. Ильин, Мотивация и мотивы, (Питер, 2008)
44. Л. Дэкерс ; [пер. с англ. Д. Ю. Кралечкина, Л. Е. Переяславцевой, Ю. А. Трепалиной], Мотивация: теория и практика, (ГроссМедиа, 2007)
45. М. И. Бухалков, Управление персоналом, (ИНФРА-М, 2008)
46. Н. И. Прокофьева, Психологические аспекты ведения переговоров, (ГроссМедиа, 2007)
47. Э. Мерманн, Коммуникация и коммуникабельность. Практические рекомендации для открытой коммуникации, (Гуманитарный Центр, 2007)
48. Э. Мерманн, Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации, (Гуманитарный Центр, 2007)
49. Психология менеджмента / под ред. Г.С.Никифорова. – СПб: Питер, 2004
50. Психология менеджмента / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2005.
51. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. СПб: Питер, 2003.
52. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект пресс, 2008.
53. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208с.
54. Зеленкова И.Л. Основы этики: Учебное пособие. - М.: Тетра-Система, 2001. - 496с.
55. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: Учебник для студентов вузов/А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.
56. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288с.
57. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. - 320с.
58. Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. - 6-е изд., перераб. и доп. -М.: Ось-89, 2006.-272с.
59. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006.
60. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Практикум по курсу. — М.: Гардарики, 2002.
61. Волкогорова О.Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. — М., 2005.
62. Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000.
63. Жариков Е.С. Психология управления. — М.: МЦФЭР, 2002.
64. Захарова Л.Н. Психология управления. — Н. Новгород. Изд. Гладкова, 2005.
65. Кабаченко Т.С. Психология управления. — М.: Пед. общество России, 2005.
66. Карпов А.В. Психология управления. — М.: Гардарики, 2007.

- 67.** Касьяник П.М. Психология управления: Конспект лекций. — М.; СПб.: АСТ, 2005.
- 68.** Кошарная Г.Б., Ведя Г.П. Психофизиологические основы управления персоналом. — Пенза; Изд. Пензенского гос. ун-та, 2006.
- 69.** Кубр М. Управленческое консультирование. — М.: Планум, 2004.
- 70.** Машков В.Н. Психология управления. — СПб.: Изд. Михайлова, 2002.
- 71.** Островский Э.В., Чернышева Л.И. Психология и педагогика. — М.: ИНФРА-М, 2006.
- 72.** Рамендик Д.М. Управленческая психология. — М.: Форум, 2006.
- 73.** Питерс Т., Уотерман, Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Вильямс, 2005.
- 74.** Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбах. — М.; СПб., 2003.
- 75.** Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 2006.
- 76.** Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко и др. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- 77.** Розанова В.А. Психология управления. — М.: Интел-Синтез, 2002.
- 78.** Титова Л. Г. Деловое общение: Учеб. пособие/ Л. Г. Титова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 271 с.
- 79.** Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. АП. Алексеева, Л.Е. Яковлевой. — М., 2003.
- 80.** Пугачев В.П. Программирование психики как метод социального управления // Вестник МГУ. Серия 21. Управление. — 2006. — № 3.
- 81.** Мукумова Д.И., Файзуллаев Р.Х. Профессиональная адаптация будущих учителей профессионального образования // Научно-практический журнал, —УФА, 2016. - № 12. — С.132-134.
- 82.** Мукумова Д.И. Особенности адаптации студентов в учебный процесс // Методическое пособие. — ТИМИ, 2016. — 61 с.
- 83.** Мукумова Д.И. Адаптация студентов к учебной деятельности в высшей школе // Eastern European Scientific Journal, Германия, 2018. №3. -Р. 305-307. (13.00.00, № 1)
- 84.** Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 248.
- 85.** Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. С. 124.
- 86.** Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. АП. Алексеева, Л.Е. Яковлевой. — М., 2003. С. 234.
- 87.** Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 251.
- 88.** Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.— Ростов н/Д: Феникс, 2006. С. 321.
- 89.** Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2003.

- 90.** Антикризисное управление: учебник .2 е изд., доп. и перераб./ Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 610 с.
- 91.** Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.
- 92.** Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 540 с.
- 93.** Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005.-417с.
- 94.** Чумак В.Г. Менеджмент персонала. Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2003.-72с.
- 95.** Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2001.-320с.
- 96.** Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М,2000.-255с.
- 97.** Теория и практика антикризисного управления. Учебник / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2001.-366с.
- 98.** Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1999.-122с.
- 99.** Антикризисное управление производством и персоналом. Учебное пособие. / Под ред. Шепеленко Г.- М.: 2003.-230с.
- 100.** Кошкин В.И. Антикризисное управление. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.-358с.
- 101.** Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Гардарики, 2002.-264с.
- 102.** Журнал "Управление персоналом" № 5, 6, 2003.-89с.
- 103.** Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. С-Пб., 2004.-214 с.
- 104.** Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. Ред.А.П. Градова и Б.И.Кузина. СПб.: Специальная литература.-2000.-510 с.
- 105.** Теория и практика антикризисного управления: Учеб/ Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2002.- 469 с.
- 106.** Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 2003.-326 с.
- 107.** Управление организацией: Учеб/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999.- 669 с.
- 108.** Управление организацией/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.:ИНФРМА-М.- 1998.- 669 с.
- 109.** Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 2001.- 400 с.
- 110.** Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. Пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 349 с.
- 111.** Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие. Ростов н/Д: издательский центр «МАРТ», 2006.- 176 с.
- 112.** Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях. Часть третья. Библиотека журнала “Кадры”, 1995, № 47. 18-24с

113. Савкина Е.Г. «Школа человеческих отношений» Э. Мэйо. у истоков социологии управления // Научная сессия Казанского государственного технологического университета: доклады и сообщения. - Казань: Изд-во Казанск. гос. технолог, ун-та, 2001. -С. 157.

114. Савкина Е.Г. Теория «универсального сотрудничества» Э. Мэйо // Государственное и муниципальное управление: история, теория и практика: Сб. научных статей и сообщений. - Казань: Изд-во Казанск. гос. технолог, ун-та, 2002. - С. 124-129.

115. Савкина Е.Г. Теория «человеческих отношений». Поведенческий подход // Основы менеджмента: История менеджмента: Учебн. пособие / Под ред. В.И. Почелиной. - Казань: Изд-во Казанск. гос. техн. ун-та, 2002. - С. 22-30.

116. Артющин В. В. Финансовый анализ : инструментарий и практика : учеб. пособие / В. В. Артющин. М. : Юнити-Дана, 2012. 121 с.

117. Вахрушина М. А. Стратегический управленческий учет / М. А. Вахрушина. М. : Рид Групп М, 2011. 192 с. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. М. : Омега-Л, 2014. 570 с.

118. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений / К. Друри. М.: Юнити, 2013. 655 с.

119. Ильшева Н. Н. Анализ финансовой отчетности : учебник / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов. М. : Финансы и статистика, 2015. 368 с.

120. Ильшева Н. Н. Бухгалтерский учет : учеб. пособие / Н. Н. Ильшева, Е. Р. Синянская, О. В. Савостина. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 156 с.

121. Ильина А. В. Управленческий учет : учеб. пособие / А. В. Ильина, Н. Н. Ильшева. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 180 с.

122. Керимов В. Э. Бухгалтерский управленческий учет : практикум / В. Э. Керимов. М. : Дашков и Ко , 2016. 96 с. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / В. В. Ковалев. М. : Проспект, 2014. 1104 с.

123. Крылов С. И. Финансовое состояние коммерческой организации: анализ и управление. Теория, методика и практика / С. И. Крылов. Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 365 с.

124. Крылов С. И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении финансами / С. И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 18. С. 2–14.

125. Крылов С. И. Финансовый анализ : учеб. пособие / С. И. Крылов. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 160 с.

126. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий. М. : Инфра-М, 2014. 279 с.

127. Пупшис Т. Ф. Предпринимательская (управленческая) отчетность коммерческой организации / Т. Ф. Пупшис, С. М. Галузина. М. : Знание, 2014. 320 с.

128. Савиных А. Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / А. Н. Савиных. М. : КНОРУС, 2015. 299 с.

129. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. М.: Инфра-М, 2014. 282 с.

130. Синянская Е. Р. Бухгалтерский учет и анализ : учеб. пособие / Е. Р. Синянская, О. В. Баженов. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2013. 259 с.

131. Соколов Я. В. Управленческий учет : учебник / Я. В. Соколов. СПб.: Магистр, 2015. 455 с. Туманидзе Т. У. Финансовый анализ : учебник / Т. У. Туманидзе. М. : Юнити-Дана, 2013. 289 с.

132. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческой организации : практ. пособие / А. Д. Шеремет. М. : ИНФРА-М, 2012. 207 с.

133. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса : учебник / Л. В. Юрьева, Н. Н. Илышева, А. В. Караваева. М. : ИНФРА-М, 2013. 336 с.

MUNDARIJA

Soʻz

boshi..... 5
Mavzu 1. “Boshqaruv psixologiyasi” faniga kirish.....13

1. Boshqaruv alohida fan va sanʼat sifatida.
2. Boshqaruv psixologiyasining predmeti va obyekt.
3. Ilmiy qarashlari.
4. Boshqaruv psixologiyasining shakllanish tarixi.

Mavzu 2. Boshqaruv psixologiyasining asosiy tushunchalari. Boshqaruv subyekt va obyektning psixologiyasi..... 25

1. Boshqaruv psixologiyasining tamoyillari va usullari.
2. Boshqaruv faoliyatining psixologik mexanizmlari.
3. Boshqaruvchilik tafakkurining evolyusiyasi.
4. Boshqaruv predmeti va obyekt psixologiyasi.
5. Tashkilotchi sifatida menedjerga qoʻyiladigan psixologik talablar.

Mavzu 3. Xodimlarni boshqarishda zamonaviy gumanitar paradigma..... 48

1. Xodimlarni boshqarishda shaxs nazariyasi.
2. Menejment, uning turlari va vazifalari.
3. Tashkilot maʼmuriyatining oʻziga xos xususiyatlari.
4. Boshqaruv muloqoti qonuniyatlari

Mavzu 4. Xodimlarning mehnat motivatsiyasi va boshqaruv samaradorligi.66

1. Insoniy munosabatlar tushunchasi
2. Motivatsiya tushunchasi va uni boshqarishdagi oʻrni
3. Boshqaruv amaliyotida psixologik taʼsir.
4. Xodimlar motivatsiyasiga taʼsir koʻrsatishning asosiy vositalari.

Mavzu 5. Nazorat qilishda boshqaruv qarorlarini qabul qilish yondashuvlari va ularning tasnifi..... 87

1. Tasniflash boshqaruv qarorlarini qabul qilish
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yondashuvlar
3. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullari.
4. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlari.

Mavzu 6. Biznesda oʻzaro aloqa va boshqaruv mojarolari..... 108

1. Ishbilarmonlik muloqoti asoslarini inson muloqotining psixologik xususiyatlari nuqtai nazaridan oʻrganish.
2. Ishbilarmonlik aloqasining guruh shakllari.
3. Ishbilarmonlik suhbatining asosiy bosqichlari. Muzokara jarayonini oʻtkazish.
4. Muloqot jarayonida jamoa aʼzolarining psixologik oʻzaro munosabatlari.
5. Boshqaruv faoliyatidagi ziddiyat; nizoning ijtimoiy roli, uning sabablari va shakllari.

Mavzu 7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish faoliyatining psixologik xususiyatlari..... 147

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish faoliyatining psixologik xususiyatlari..
2. Menedjer faoliyati tarkibida boshqaruv qarorlari.
3. Aql (tafakkur jarayonlari) va boshqaruv faoliyatining samaradorligi.
4. Normal va oʻta ogʻir mehnat sharoitlarida kasbiy moslashuv va illat.

5. Kasbiy shaxs rivojlanishining tadqiqot usullari.	
Mavzu 8. Inqirozni boshqarish psixologiyasi.....	167
1. Inqirozli vaziyatda shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar psixologiyasi	
2. Inqiroz sharoitida shaxsiy xulq-atvor xususiyatlari va ularning inqirozga qarshi boshqaruv samaradorligiga ta'siri	
3. Inqirozga qarshi qarorlar qabul qilish psixologiyasi	
4. Inqirozning asosiy omillari	
5. Ishda bir xillik va ruhiy zo'riqish holati	
Mavzu 9. Tashkilotlarda strategiyani amalga oshirish.....	191
1. Strategik o'zgarishlarni amalga oshirish xususiyatlari.	
2. Tashkilotning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish	
3. Tashkilotning korporativ madaniyatini shakllantirish psixologiyasi.	
4. Korporativ madaniyatning kompaniya hayotidagi o'rni.	
5. Korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar.	
XULOSA.....	223
GLOSSARIY.....	227
ILOVALAR.....	238
ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	245

CONTENTS

Preface.....	5
Theme 1. Introduction to the course “Psychology of management”	13
1. Management as science and art.	
2. Subject and object of management psychology.	
3. Scientific views.	
4. History of management psychology formation.	
Theme 2. Basic concepts of management psychology. Psychology of the subject and object of management.....	25
1. Principles and methods of management psychology.	
2. Psychological patterns of managerial activity.	
3. Evolution of managerial thought.	
4. Psychology of the subject and object of management.	
5. Psychological requirements for the Manager as an organizer.	
Theme 3. Modern humanitarian paradigm in personnel management.....	48
1. Theory of personality in personnel management.	
2. Management, its types and functions.	
3. The specifics of the current administration.	
4. Laws of managerial communication	
Theme 4. Labor motivation of the staff and management efficiency.....	66
1. The concept of human relations	
2. The concept of motivation and its role in the management of	
3. Psychological influence in management practice.	
4. the Main means of influencing the motivation of staff.	
Theme 5. Classification of approaches to management decision-making in controllin.....	87
1. Classification management decision making	
2. Approaches to management decision-making	
3. Methods for optimizing management decisions.	
4. Stages of development of management decisions.	
Theme 6. Business communication and management conflicts.....	108
1. Studying the basics of business communication from the point of view of psychological features of human communication.	
2. Group forms of business communication.	

3. The basic stages of business conversation. Conducting the negotiation process.
4. Psychological interaction of team members in the process of communication.
5. Conflict in management activities; the social role of conflict, its causes and forms.

Theme 7. Psychological characteristics of activities to inform management decisions..... 147

1. Psychological features of management decision-making activities..
2. Managerial decisions in the structure of the Manager's activity.
3. Intelligence (thought processes) and efficiency of management activities.
4. Professional adaptation and maladaptation in normal and extreme working conditions.
5. Methods of research of professional personality development.

Theme 8. Psychology of crisis management..... 167

1. Psychology of interaction between an individual and an organization in a crisis situation
2. Features of personal behavior in a crisis situation and their impact on the effectiveness of anti-crisis management
3. Psychology of anti-crisis decision-making
4. Main factors of the crisis
5. The state of monotony and mental satiation at work

Theme 9. Implementation of the strategy in organizations..... 191

1. Features of implementation of strategic transformations.
2. Development of the organization's development strategy
3. Psychology of formation of corporate culture of the organization.
4. the Role of corporate culture in the life of the company.
5. Changes in corporate culture.

CONCLUSION..... 223

GLOSSARY..... 227

APPLICATION..... 238

LIST OF REFERENCES..... 245

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

/ O‘quv qo‘llanma /

Mualliflar:

Muqumova Dilrabo Inatovna – “Professional ta’lim va jismoniy madaniyat” kafedrası dotsenti

Fayzullaev Rustam Xamroevich – “Professional ta’lim va jismoniy madaniyat” kafedrası v.b. dotsenti (PhD)

Jumanov Alisher Asatillaevich – “Professional ta’lim va jismoniy madaniyat” kafedrası assistenti.

Yarova Sevara Boxodir qizi – “Professional ta’lim va jismoniy madaniyat” kafedrası tayanch doktoranti

Muharrir: M. Mutafoeva

„TIQXMMI“ Milliy tadqiqot universiteti rektorining buyrug‘i asosida chop etishga ruxsat etilgan.

Bosishga ruxsat etildi: 25.06.2022 y. Qog‘oz o‘lchami 60x84 - 1/16
Hajmi: 16,00 bosma taboq. 10 nusxa. Buyurtma № 0043.
“ TIQXMMI“ MTU bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent-100000. Qori Niyoziy ko‘chasi 39 uy.

